

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ\*****Марина Михайловна ГАЙФУЛЛИНА<sup>а</sup>, Валерий Михайлович МАКОВ<sup>б</sup>,  
Юлия Алиевна ПАВЛОВА<sup>с</sup>**

<sup>а</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Российская Федерация  
marina\_makova@list.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: отсутствует

<sup>б</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Российская Федерация  
valeram84@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 8802-5419

<sup>с</sup> кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Российская Федерация  
yulinmail@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 4003-1776

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Получена 04.04.2017  
Получена в доработанном виде 13.11.2017  
Одобрена 12.12.2017  
Доступна онлайн 27.02.2018

УДК 65.011.8  
JEL: G34, L70

**Ключевые слова:**

реструктуризация, эффективность, оценка, методика, нефтяная компания

**Аннотация**

**Предмет.** Одной из важнейших задач, стоящих перед нефтяной компанией, является разработка такой стратегии развития, которая бы адекватным образом соответствовала глобальным требованиям и способствовала укреплению конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках. Эффективным рыночным инструментом, обеспечивающим функционирование нефтяных компаний в изменяющихся условиях, связанных с последствиями мирового кризиса, низких цен на нефть, финансовых санкций, является реструктуризация. При этом сами результаты реализации программ реструктуризации нуждаются в объективной оценке со стороны самой компании, а также со стороны государственных органов, осуществляющих мониторинг этого процесса. Поэтому одна из актуальных задач – разработка обоснованной методики оценки эффективности реструктуризации нефтяной компании.

**Цели.** Разработка методики оценки эффективности реструктуризации нефтяной компании, учитывающей последствия проведения реструктуризации на изменение показателей по сегментам нефтедобычи и нефтепереработки.

**Методология.** Используются общенаучные методы анализа и синтеза, а также экономико-статистические методы, в частности табличный и коэффициентный.

**Результаты.** Выделено девять этапов оценки эффективности реструктуризации нефтяной компании. Предложено 33 показателя эффективности реструктуризации нефтяной компании по пяти функциональным сферам. Разработаны методика расчета интегрального показателя эффективности реструктуризации нефтяной компании и шкала оценки эффективности реструктуризации исходя из значения интегрального показателя.

**Выводы.** Предложенные методика и алгоритм оценки эффективности реструктуризации могут быть использованы руководством нефтяной компании, органами государственной власти в ходе мониторинга эффективности реструктуризации, а также при обосновании управленческих решений, направленных на своевременную корректировку программ реструктуризации.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Гайфуллина М.М., Маков В.М., Павлова Ю.А. Методический подход к оценке эффективности реструктуризации нефтяной компании // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 2. – С. 324 – 339.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.2.324>

В настоящее время нефтяные компании России переживают период бурных перемен, связанный с последствиями мирового кризиса, вызванного падением цен на нефть и введением западных финансовых санкций, направленных на российский нефтяной сектор. Одной из важнейших задач, стоящих перед нефтяной компанией, является разработка такой стратегии развития, которая бы адекватным образом соответствовала глобальным требованиям и способствовала укреплению конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках. Эффективным рыночным инструментом, обеспечивающим функционирование предприятий в изменяющихся условиях, является реструктуризация.

Опыт международной и российской практики показывает, что реструктуризация является сложнейшей управленческой задачей. При этом сами результаты реализации нефтяными компаниями программ реструктуризации нуждаются в объективной оценке со стороны самой компании, а также со стороны государственных органов, осуществляющих мониторинг этого процесса. Поэтому одна из актуальных задач – это разработка обоснованной методики оценки эффективности реструктуризации нефтяной компании.

Оценка эффективности реструктуризации является важным этапом, поскольку позволяет обосновать и выбрать наиболее эффективный вариант реструктуризации предприятия, отслеживать успешность проводимых структурных изменений для своевременной корректировки мероприятий в случае их низкой эффективности, а также выполнить

\* Авторы выражают благодарность и глубокую признательность доктору экономических наук, профессору, заведующей кафедрой экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности Уфимского государственного нефтяного технического университета Ирине Валерьевне БУРЕНИНОЙ за советы и ценные замечания при работе над статьей.

итоговую оценку результативности всего процесса.

Исследователями предлагаются различные методы и подходы к оценке эффективности реструктуризации. В частности, А.Г. Грязнова, М.А. Федотова<sup>1</sup>, Н.С. Рычихина [1], Г.С. Мерзликина, Е.А. Семикин<sup>2</sup> предлагают оценивать эффективность реструктуризации через изменение стоимости компании до и после реструктуризации. В свою очередь В.И. Грушенко, Л.В. Фомченкова [2], А. Евсеев [3], В.А. Кузнецова [4] оценивают эффективность реструктуризации через стоимость капитала. Интегральный показатель эффективности реструктуризации предлагается С.В. Кученевым<sup>3</sup>, Л.С. Зеленцовой и Е.Г. Зуевой [5]. Оценка эффективности реструктуризации по совокупности показателей эффективности предлагают В.А. Щербаков и Н.А. Щербакова<sup>4</sup>, Б.К. Калижанов [6], М. Голубев [7, 8], В.А. Баринов [9].

Однако имеющиеся научные работы по оценке эффективности реструктуризации не учитывают отраслевой специфики нефтяной компании, а именно изменившиеся производственно-технические характеристики по ключевым сегментам деятельности – нефтедобыче и нефтепереработке.

Придерживаясь интегрального подхода, предлагаем оценивать эффективность реструктуризации через сравнение основных показателей конкурентоспособности нефтяной

<sup>1</sup>Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2001. 512 с.

<sup>2</sup>Мерзликина Г.С., Семикин Е.А. Теоретические вопросы реструктуризации. Волгоград: ВолГТУ, 2001. 88 с.

<sup>3</sup>Кученев С.В. Методические аспекты проведения рейтинговой оценки для обоснования варианта реструктуризации хлебопекарных предприятий: материалы Международной научной конференции «Современная стратегия социально-экономического развития России: вопросы экономики и права». Краснодар: ЮИМ, 2008. С. 184–192.

<sup>4</sup>Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия. М.: Омега-Л, 2006. 288 с.

компании до и после реструктуризации путем расчета коэффициентов эффективности реструктуризации по каждой группе показателей как средневзвешенной арифметической величины.

Понимая под реструктуризацией нефтяной компании управляемое комплексное преобразование различных структур (производственно-технологической, финансово-экономической, социально-управленческой) в целях сохранения и/или усиления позиций на рынке, в условиях происходящих на нем изменений, был предложен формализованный алгоритм оценки экономической эффективности реструктуризации нефтяной компании (рис. 1).

Представленный алгоритм оценки экономической эффективности реструктуризации нефтяной компании предусматривает разделение процесса оценки на несколько этапов для достижения поставленных целей реструктуризации.

На *первом этапе* производится расчет показателей конкурентоспособности нефтяной компании по сферам (до и после проведения реструктуризации).

Эффективность реструктуризации нефтяной компании является комплексной характеристикой, учитывающей совокупность показателей всех сфер: производственно-технологической, рыночной, финансово-экономической, инвестиционной, социально-управленческой.

Основной проблемой оценки эффективности проведенной реструктуризации является определение перечня показателей, которые способны достоверно и в полной мере отразить все аспекты эффективности процесса реструктуризации.

Показатели устойчивого развития нефтяной компании приведены в наших более ранних работах [10, 11]. Показатели эффективности реструктуризации нефтяных компаний рассмотрены Г.И. Кротковым [12], И.А. Агафоновым [13]. В работе [12] показатели эффективности реструктуризации разбиты на три блока и учитывают изменение

обобщающих показателей эффективности, показателей использования живого труда и основных фондов. Основной акцент делается на сегменте добычи, в то время как блок нефтепереработки не затрагивается вообще. Алгоритм оценки эффективности реструктуризации предприятий нефтегазового профиля приведен в работе О.В. Ленковой с соавторами [14]. В работах Е.В. Евтушенко [15, 16] предложены показатели оценки эффективности реструктуризации предприятий нефтеперерабатывающего и нефтехимического профиля, при этом блок «нефтедобыча» автор не рассматривает.

Проведенный анализ имеющихся исследований по проблеме реструктуризации нефтяной компании показал, что авторы, как правило, делают акцент на отдельных основных секторах бизнеса: нефтедобыче или нефтепереработке. На основе рекомендаций исследователей с учетом общемировых тенденций и отраслевых особенностей в табл. 1 сформирована система показателей оценки эффективности реструктуризации нефтяной компании, учитывающая результаты реструктуризации в сегментах нефтедобычи и нефтепереработки.

На *втором этапе* производится расчет коэффициентов динамики показателей стратегической устойчивости нефтяной компании.

Коэффициенты динамики показателей эффективности реструктуризации определяются следующим образом:

$a_{t+1} / a_t$ , если эффективность характеризует рост показателя в динамике;

$a_t / a_{t+1}$ , если эффективность характеризует снижение показателя в динамике.

На *третьем этапе* производится расчет весовых коэффициентов значимости показателей нефтяной компании в каждой сфере.

Удельные веса значимости показателей эффективности реструктуризации предлагается находить одним из экспертных методов – методом попарного сравнения и

использованием шкалы относительной важности (табл. 2).

На четвертом этапе рассчитываются коэффициенты динамики показателя с учетом удельного веса показателя.

На пятом этапе рассчитываются коэффициенты эффективности реструктуризации по сферам ( $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$ ).

Коэффициент эффективности реструктуризации по  $i$ -й сфере определяется по формуле

$$K_i = \sum_{j=1}^{m_i} A_{ij} d_{ij},$$

где  $m_i$  – число показателей эффективности реструктуризации в  $i$ -й сфере;

$A_{ij}$  – коэффициент динамики  $j$ -го показателя эффективности реструктуризации по  $i$ -й сфере;

$d_{ij}$  – удельный вес значимости  $j$ -го показателя эффективности реструктуризации по  $i$ -й сфере.

На шестом этапе рассчитываются удельные веса сфер ( $k_1, k_2, k_3, k_4, k_5$ ). Удельные веса значимости сфер реструктуризации также предлагается находить одним из экспертных методов – методом попарного сравнения с использованием приведенной ранее шкалы относительной важности.

На седьмом этапе рассчитываются коэффициенты эффективности сферы с учетом удельного веса сферы. Сводный расчет эффективности реструктуризации представлен в табл. 3.

На восьмом этапе рассчитывается интегральный коэффициент эффективности реструктуризации  $K_{\text{эф}}$ :

$$K_{\text{эф}} = K_1 k_1 + K_2 k_2 + K_3 k_3 + K_4 k_4 + K_5 k_5.$$

Расчет интегрального коэффициента эффективности реструктуризации представлен в табл. 4.

На девятом этапе определяется степень эффективности реструктуризации в соответствии со шкалой эффективности.

Чем выше значение интегрального коэффициента эффективности реструктуризации, тем эффективнее прошла реструктуризация (табл. 5).

Таким образом, предлагаемый подход к оценке эффективности реструктуризации основан на расчете интегрального коэффициента эффективности путем сравнения ключевых показателей конкурентоспособности компании до и после проведения реструктуризации.

Если в результате преобразований нефтяной компании удалось повысить ключевые показатели конкурентоспособности в сегментах нефтедобычи и нефтепереработки как вертикально интегрированной компании, реструктуризация признается эффективной. Понижение ключевых показателей деятельности свидетельствует о безрезультативности проведенных мероприятий. Если в ходе осуществления реструктуризации ключевые показатели конкурентоспособности нефтяной компании изменились незначительно, во внимание принимается стадия жизненного цикла, на которой она находилась в момент внедрения реструктуризационной программы. При нахождении компании на стадии роста или стабильного экономического развития, сохранение занимаемой конкурентной позиции будет свидетельствовать об эффективности реструктуризации. Однако при неизменности положения на рынке для компаний, чей жизненный цикл до преобразований характеризовался как спад или становление, следует вывод о неэффективности реструктуризационных преобразований.

Апробация разработанного методического подхода проведена на примере ПАО АНК «Башнефть». Это крупнейшая нефтяная компания, по объему добычи нефти она занимает 6-е место в России (19,9 млн т в 2015 г. – 4% от общероссийской добычи), по объему переработки нефти – 4-е место (19,1 млн т в 2015 г. – 7% от общероссийской переработки). В октябре 2016 г. в результате реструктуризации ПАО АНК «Башнефть» было присоединено к ПАО «НК «Роснефть» (ПАО «НК «Роснефть» приобрело у

Республики Башкортостан 50,0755% акций ПАО АНК «Башнефть» за 329,7 млрд руб.).

Расчет интегрального коэффициента эффективности реструктуризации ПАО АНК «Башнефть» представлен в табл. 6.

В целом можно отметить ухудшение ключевых производственных и финансово-экономических показателей деятельности ПАО АНК «Башнефть» в 2016 г.: снизились выручка от реализации продукции на 8,7%, чистая прибыль – на 14%, рентабельность продаж – на 12%, рентабельность активов – на 17%, производительность труда – на 9%, фондоотдача – на 18%. При этом объем добычи нефти вырос на 4,5%, а выход светлых нефтепродуктов снизился с 68 до 67,4%, доля в переработке нефти в России сократилась на 0,3%. Капитализация компании за год увеличилась.

Таким образом, по результатам расчетов по предлагаемой методике получено, что интегральный коэффициент эффективности реструктуризации ПАО АНК «Башнефть» составил 0,953, то есть эффективность реструктуризации отсутствует. В целом результаты расчетов сопоставимы с результатами расчетов по методикам других исследователей. Так, если руководствоваться подходом Г.И. Кроткова [12], то есть учитывать только изменения показателей по сегменту нефтедобычи, то эффективность реструктуризации ПАО АНК «Башнефть» составит 0,977, значит, тоже будет неэффективна. Если руководствоваться подходом Е.В. Евтушенко [15, 16], учитывая

только изменения показателей по сегменту нефтепереработки, то эффективность реструктуризации ПАО АНК «Башнефть» составит 0,968, то есть тоже будет неэффективна. Однако оценка эффективности реструктуризации по одному неполному году не совсем корректна, необходима динамика показателей за несколько лет

Таким образом, предлагаемый подход к оценке эффективности реструктуризации позволяет комплексно оценить эффективность реструктуризации нефтяной компании с учетом изменения ключевых показателей как по сегменту нефтедобычи, так и по сегменту нефтепереработки. При этом учитывается широкий спектр показателей в разрезе производственно-технологической, рыночной, финансово-экономической, инвестиционной, социально-управленческой сфер деятельности компании. Кроме того, предлагаемый подход позволяет оценить эффективность реструктуризации отдельно по каждой из сфер.

Предложенная методика позволяет нефтяной компании, осуществляющей структурные преобразования, во-первых, управлять процессом реструктуризации с помощью управленческих воздействий на выявленные ключевые факторы (показатели), влияющие на эффективность реструктуризации, во-вторых, своевременно принимать решения о необходимости корректировки проекта реструктуризации на основе мониторинга показателей, влияющих на эффективность реструктуризации.

**Таблица 1**  
**Показатели эффективности реструктуризации нефтяной компании**

**Table 1**  
**Performance indicators of oil company restructuring**

Показатель	Положительная динамика	Расчетная формула	
		Числитель	Знаменатель
<b>Производственно-технологическая сфера</b>			
1. Запасы жидких углеводородов категории А, В, С1 (доказанные) на конец года $P_1$ , млн барр.	Рост	–	–
2. Степень выработанности запасов $P_2$ , %	Снижение	Суммарный объем добычи углеводородов весь период	Начальный объем запасов
3. Средняя обводненность продукции $P_3$ , %	Снижение	–	–
4. Коэффициент извлечения запасов PRMS $P_4$ , %	Рост	Изменение запасов, включая добычу нефти в году	Объем добычи нефти в году
5. Средний дебит действующих скважин $P_5$ , т/сут.	Рост	Объем добычи нефти за год	Количество действующих скважин
6. Коэффициент извлечения запасов $P_6$ , доли единиц	Рост	Извлекаемые запасы нефти	Геологические (балансовые) запасы нефти
7. Коэффициент интеграции $P_7$ , доли единиц	Снижение	Объем добычи нефти	Объем переработки нефти
8. Коэффициент использования перерабатывающих мощностей $P_8$ , %	Рост	Объем переработки нефти	Мощность первичной переработки нефти
9. Глубина переработки $P_9$ , %	Рост	Объем переработки нефти за минусом объемов мазута и потерь	Объем переработки нефти
10. Выход светлых нефтепродуктов $P_{10}$ , %	Рост	Объем выпускаемых светлых нефтепродуктов	Объем переработки нефти
11. Индекс Нельсона $P_{11}$	Рост	–	–
<b>Рыночная сфера</b>			
1. Индекс объема продаж $P_1$	Рост	Выручка от реализации в текущем году	Выручка от реализации в предыдущем году
2. Рентабельность продаж $P_2$ , %	Рост	Прибыль от продаж	Выручка (нетто) от продаж
3. Доля рынка предприятия (по объему добываемой нефти) $P_3$ , %	Рост	Объем добычи нефти компании	Объем добычи нефти в России
4. Доля рынка предприятия (по объему перерабатываемой нефти) $P_4$ , %	Рост	Объем переработки нефти компании	Объем переработки нефти в России
<b>Финансово-экономическая сфера</b>			
1. Рыночная капитализация компании $\Phi_1$ , млн руб.	Рост	$\text{Количество акций} \cdot \text{Рыночная цена акции}$	
2. Рентабельность активов $\Phi_2$ , %	Рост	Чистая прибыль	Среднегодовая сумма валюты баланса
3. Рентабельность собственного капитала (ROE) $\Phi_3$ , %	Рост	Чистая прибыль	Среднегодовая сумма собственного капитала
4. Затраты на 1 руб. реализованной продукции $\Phi_4$ , руб./руб.	Снижение	Себестоимость реализованной продукции (включая управленческие и коммерческие расходы)	Выручка (нетто) от продаж
5. Коэффициент текущей ликвидности $\Phi_5$ , доли единиц	Рост	Оборотные активы	Краткосрочные обязательства

6. Коэффициент дивидендного выхода $\Phi_6$ , доли единиц	Рост	Дивиденд на обыкновенную акцию	Прибыль на обыкновенную акцию
7. Удельные затраты на 1 т добываемой нефти (без НДС) $\Phi_7$ , руб./т	Снижение	Общая сумма затрат на добычу нефти	Объем добычи нефти
8. Удельные затраты на 1 т перерабатываемой нефти $\Phi_8$ , руб./т	Снижение	Общая сумма затрат на переработку нефти	Объем переработки нефти
<b>Инвестиционная сфера</b>			
1. Коэффициент инвестирования $I_1$ , доли единиц	Рост	Среднегодовая стоимость собственного капитала	Среднегодовая стоимость внеоборотных активов
2. Коэффициент задолженности $I_2$ , доли единиц	Снижение	Среднегодовая стоимость заемного капитала	Среднегодовая стоимость собственного капитала
3. Фондоотдача $I_3$ , руб./руб.	Рост	Выручка от реализации продукции	Среднегодовая стоимость основных фондов
4. Коэффициент обновления основных фондов $I_4$ , доли единиц	Рост	Стоимость основных фондов, введенных в году	Стоимость основных фондов на конец года
<b>Социально-управленческая сфера</b>			
1. Производительность труда $C_1$ , тыс. руб./чел.	Рост	Выручка от реализации продукции	Среднесписочная численность работников
2. Коэффициент текучести кадров $C_2$ , %	Снижение	Численность выбывшего персонала за год	Среднесписочная численность работников
3. Фондовооруженность труда $C_3$ , тыс. руб./чел.	Рост	Среднегодовая стоимость основных фондов	Среднесписочная численность работников
4. Доля работников с высшим образованием $C_4$ , %	Рост	Численность персонала с высшим образованием	Среднесписочная численность работников
5. Доли издержек управления в общих издержках компании $C_5$ , %	Снижение	Управленческие расходы	Себестоимость продукции, коммерческие и управленческие расходы
6. Доля работников аппарата управления в общей численности персонала $C_6$ , %	Снижение	Численность работников аппарата управления	Среднесписочная численность персонала

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 2****Шкала относительной важности показателей эффективности реструктуризации для метода попарного сравнения****Table 2****A scale of relative importance of performance indicators of restructuring for the pair-wise comparison method**

<b>Степень важности</b>	<b>Характеристика</b>
1	Одинаковая значимость показателей (равный вклад двух показателей в достижение целей)
3	Умеренное (слабое) превосходство по значимости одного показателя над другим
5	Существенное или сильное превосходство по значимости одного показателя над другим
7	Значительное превосходство по значимости одного показателя над другим
9	Очень сильное превосходство по значимости одного показателя над другим
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между соседними значениями шкалы
$1/3, 1/5, 1/7, 1/9, 1/2, 1/4, 1/6, 1/8$ (обратные значения)	Если одному показателю при сравнении с другим приписывается одно из приведенных чисел, то второму показателю при сравнении с первым приписывается обратное значение

Источник: [17]

Source: [17]

**Таблица 3**  
**Расчет эффективности реструктуризации нефтяной компании**

**Table 3**  
**Calculation of efficiency of oil company restructuring**

Сфера и показатель	Значение показателя		Коэффициент динамики показателя (гр. 3 / гр. 2)	Удельный вес показателя	Коэффициент динамики показателя с учетом удельного веса показателя (гр. 4 · гр. 5)
	$a_t$	$a_{t+1}$			
1	2	3	4	5	6
<b>Производственно-технологическая сфера</b>					
1.	-	-	$\Pi_1$	$d_{11}$	$\Pi_1 d_{11}$
2.	-	-	$\Pi_2$	$d_{12}$	$\Pi_2 d_{12}$
...	...	...	...	...	...
11.	-	-	$\Pi_{11}$	$d_{11}$	$\Pi_{11} d_{11}$
<b>Итого...</b>	-	-	-	<b>1</b>	<b><math>K_1</math></b>
<b>Рыночная сфера</b>					
1.	-	-	$P_1$	$d_{21}$	$P_1 d_{21}$
2.	-	-	$P_2$	$d_{22}$	$P_2 d_{22}$
3.	-	-	$P_3$	$d_{23}$	$P_3 d_{23}$
4.	-	-	$P_4$	$d_{24}$	$P_4 d_{24}$
<b>Итого...</b>	-	-	-	<b>1</b>	<b><math>K_2</math></b>
<b>Финансово-экономическая сфера</b>					
1.	-	-	$\Phi_1$	$d_{31}$	$\Phi_1 d_{31}$
2.	-	-	$\Phi_2$	$d_{32}$	$\Phi_2 d_{32}$
...	...	...	...	...	...
8.	-	-	$\Phi_9$	$d_{39}$	$\Phi_9 d_{39}$
<b>Итого...</b>	-	-	-	<b>1</b>	<b><math>K_3</math></b>
<b>Инвестиционная сфера</b>					
1.	-	-	$I_1$	$d_{41}$	$I_1 d_{41}$
2.	-	-	$I_2$	$d_{42}$	$I_2 d_{42}$
3.	-	-	$I_3$	$d_{43}$	$I_3 d_{43}$
4.	-	-	$I_4$	$d_{44}$	$I_4 d_{44}$
<b>Итого...</b>	-	-	-	<b>1</b>	<b><math>K_4</math></b>
<b>Социально-управленческая сфера</b>					
1.	-	-	$C_1$	$d_{51}$	$C_1 d_{51}$
2.	-	-	$C_2$	$d_{52}$	$C_2 d_{52}$
...	...	...	...	...	...
6.	-	-	$C_6$	$d_{56}$	$C_6 d_{56}$
<b>Итого...</b>	-	-	-	<b>1</b>	<b><math>K_5</math></b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 4****Расчет интегрального коэффициента эффективности реструктуризации****Table 4****Calculation of integrated coefficient of efficiency of restructuring**

Показатель	Значение коэффициента эффективности реструктуризации по сфере	Удельный вес сферы	Коэффициент эффективности сферы с учетом удельного веса сферы (гр. 2 · гр. 3)
1	2	3	4
Коэффициент эффективности реструктуризации по производственно-технологической сфере	$K_1$	$k_1$	$K_1 k_1$
Коэффициент эффективности реструктуризации по рыночной сфере	$K_2$	$k_2$	$K_2 k_2$
Коэффициент эффективности реструктуризации по финансово-экономической сфере	$K_3$	$k_3$	$K_3 k_3$
Коэффициент эффективности реструктуризации по инвестиционной сфере	$K_4$	$k_4$	$K_4 k_4$
Коэффициент эффективности реструктуризации по социально-управленческой сфере	$K_5$	$k_5$	$K_5 k_5$
<b>Итого...</b>	–	<b>1</b>	<b><math>K_{эф}</math></b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 5****Шкала оценки эффективности реструктуризации****Table 5****A scale of performance evaluation of restructuring**

Интегральный коэффициент эффективности реструктуризации	Характеристика
$K_{эф} \geq 1,2$	Высокая эффективность реструктуризации
$1,1 \leq K_{эф} < 1,2$	Средняя эффективность реструктуризации
$1 \leq K_{эф} < 1,1$	Низкая эффективность реструктуризации
$K_{эф} < 1$	Реструктуризация неэффективна

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 6****Расчет интегрального коэффициента эффективности реструктуризации ПАО АНК «Башнефть»****Table 6****Calculation of integrated efficiency ratio coefficient of PAO ANK Bashneft restructuring**

<b>Показатель</b>	<b>Значение коэффициента эффективности реструктуризации по сфере</b>	<b>Удельный вес сферы</b>	<b>Коэффициент эффективности сферы с учетом удельного веса сферы</b>
Коэффициент эффективности реструктуризации по производственно-технологической сфере	0,95	0,481	0,455
Коэффициент эффективности реструктуризации по рыночной сфере	0,98	0,152	0,148
Коэффициент эффективности реструктуризации по финансово-экономической сфере	0,92	0,204	0,188
Коэффициент эффективности реструктуризации по инвестиционной сфере	0,99	0,132	0,131
Коэффициент эффективности реструктуризации по социально-управленческой сфере	0,95	0,032	0,03
Интегральный коэффициент эффективности реструктуризации	–	1	0,953

*Источник:* расчеты авторов по данным официального сайта ПАО АНК «Башнефть». URL: <http://www.bashneft.ru/>

*Source:* Authoring, based on the official site data of PAO ANK Bashneft. URL: <http://www.bashneft.ru/> (In Russ.)

**Рисунок 1****Алгоритм оценки экономической эффективности реструктуризации нефтяной компании****Figure 1****Algorithm to evaluate the economic efficiency of oil company restructuring**

Этап	Описание
I	Расчет показателей конкурентоспособности нефтяной компании по сферам до и после проведения реструктуризации (производственно-технологическая, рыночная, финансово-экономическая, инвестиционная, социально-управленческая сферы)
II	Расчет коэффициентов динамики показателей нефтяной компании по сферам
III	Расчет весовых коэффициентов значимости показателей нефтяной компании в каждой сфере
IV	Расчет коэффициентов динамики показателя с учетом его удельного веса
V	Расчет весовых коэффициентов значимости показателей нефтяной компании в каждой сфере ( $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$ )
VI	Расчет удельных весов сфер ( $k_1, k_2, k_3, k_4, k_5$ )
VII	Расчет коэффициентов эффективности сферы с учетом удельного веса сферы
VIII	Расчет интегрального коэффициента эффективности реструктуризации $K_{эф}$
IX	Определение степени эффективности реструктуризации в соответствии со шкалой эффективности

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. Рычихина Н.С. Оценка эффективности реструктуризационных преобразований промышленного предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2008. № 1. С. 55–61.
2. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1. С. 118–131.
3. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. С. 110–113.
4. Кузнецова В.А., Васильев Н.В. Подходы к оценке эффективности реструктуризации // Вестник СибГАУ. 2005. № 3. С. 313–317.
5. Зеленцова Л.С., Зуева Е.Г. Функциональное моделирование реструктуризации развития организации на основе управления стоимостью бизнеса // Современные проблемы науки и образования. 2007. № 6-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=761>

6. *Калижанов Б.К.* Инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации. М.: Палеотип, 2005. 160 с.
7. *Голубев М.* Реструктуризация – главная дорога к росту прибыли // *Рынок ценных бумаг*. 1999. № 1. С. 39–43.
8. *Голубев М.* Лучше меньше, да лучше: реструктуризация как «минимаксная» стратегия развития предприятия // *Рынок ценных бумаг*. 1999. № 18. С. 56–58.
9. *Баринов В.А.* Реинжиниринг: сущность и методология // *Главный механик*. 2016. № 1. С. 29–38.
10. *Гайфуллина М.М.* Интегральный подход к оценке устойчивого развития предприятия // *Вестник ВЭГУ*. 2013. № 6. С. 27–35.
11. *Гайфуллина М.М., Маков В.М.* Оценка развития нефтеперерабатывающего сектора Российской Федерации // *Нефтегазовое дело*. 2016. Т. 14. № 4. С. 208–214.
12. *Кротков Г.И.* Методический подход к оценке организационных изменений при реструктуризации нефтяных компаний // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2012. № 3. С. 45–50.
13. *Агафонов И.А.* Моделирование структурных изменений нефтегазовой компании в процессе реструктуризации и оценка последствий // *Инициативы XXI века*. 2014. № 3. С. 31–33.
14. *Ленкова О.В., Дебердиева Е.М., Осинская И.В.* Алгоритм оценки эффективности реструктуризации предприятий нефтегазового профиля // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2012. № 10. С. 58–61.
15. *Евтушенко Е.В.* Модели и технологии реструктуризации нефтеперерабатывающего предприятия. М.: Химия, 2003. 287 с.
16. *Евтушенко Е.В.* Основы стратегической реструктуризации предприятия. М.: Перспектива, 2003. 265 с.
17. *Тихомирова А.Н., Сидоренко Е.В.* Модификация метода анализа иерархий Т. Саати для расчета весов критериев при оценке инновационных проектов // *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6009>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## A METHODOLOGICAL APPROACH TO PERFORMANCE EVALUATION OF OIL COMPANY RESTRUCTURING

Marina M. GAIFULLINA<sup>a,\*</sup>, Valerii M. MAKOV<sup>b</sup>, Yuliya A. PAVLOVA<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation  
marina\_makova@list.ru  
ORCID: not available

<sup>b</sup> Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation  
valeram84@mail.ru  
ORCID: not available

<sup>c</sup> Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation  
yulinmail@mail.ru  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Received 4 April 2017  
Received in revised form  
13 November 2017  
Accepted 12 December 2017  
Available online  
27 February 2018

**JEL classification:** G34, L70

**Keywords:** restructuring, efficiency, assessment, technique, oil company

### Abstract

**Importance** Restructuring is an effective tool ensuring the operation of oil companies in changing conditions related to the aftermath of the world crisis, low oil prices, and financial sanctions. However, the results of restructuring program implementation are subject to unbiased assessment on the part of the company and public authorities that monitor the process. The article considers the development of a reasonable methodology to assess the efficiency of oil company restructuring.

**Objectives** The purpose is to devise a technique to assess the efficiency of oil company restructuring that would consider its impact on changes in indicators in the oil production and oil processing segment.

**Methods** We employ general scientific methods like analysis and synthesis, and economic and statistical methods, namely, tabular procedure and coefficient-based technique.

**Results** The paper defines nine stages of restructuring efficiency assessment and offers thirty three indicators of efficiency by five functional spheres. We designed a methodology to calculate an integrated indicator and a scale to evaluate the performance of restructuring based on the indicator.

**Conclusions** The offered technique and the algorithm to evaluate the performance of oil company restructuring can be used by oil company management and by public authorities in the course of efficiency monitoring. They may also be helpful to justify management decisions aimed at timely update of restructuring programs.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Gaifullina M.M., Makov V.M., Pavlova Yu.A. A Methodological Approach to Performance Evaluation of Oil Company Restructuring. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 2, pp. 324–339. <https://doi.org/10.24891/ea.17.2.324>

### Acknowledgments

We express our gratitude and deep appreciation to Irina V. BURENINA, Doctor of Economics, Professor, Head of Department for Economy and Management at Enterprises of Oil and Gas Industry of the Ufa State Petroleum Technological University, for her valuable advice and comments on the article.

## References

1. Rychikhina N.S. [The evaluation of efficiency restructuring transformations earned one's living enterprises]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie = Modern High Technologies. Regional Supplement*, 2008, no. 1, pp. 55–61. (In Russ.)
2. Grushenko V.I., Fomchenkova L.V. [Choosing a strategy of enterprise restructuring under economic crisis]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 1999, no. 1, pp. 118–131. (In Russ.)
3. Evseev A. [A strategy of enterprise restructuring under crisis]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*, 1999, no. 3, pp. 110–113. (In Russ.)
4. Kuznetsova V.A., Vasil'ev N.V. [Approaches to performance evaluation of restructuring]. *Vestnik SibGAU*, 2005, no. 3, pp. 313–317. (In Russ.)
5. Zelentsova L.S., Zueva E.G. [Functional modeling of restructuring of organization's development based on business value management]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2007, no. 6-1. (In Russ.) URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=761>
6. Kalizhanov B.K. *Investitsionnoe obespechenie restrukturizatsii proizvodstvennoi organizatsii* [Investment support to restructuring of a production organization]. Moscow, Paleotip Publ., 2005, 160 p.
7. Golubev M. [Restructuring as a main road to profit markup]. *Rynok tsennykh bumag = Securities Market*, 1999, no. 1, pp. 39–43. (In Russ.)
8. Golubev M. [Better less, but of higher quality: Restructuring as a 'minimax' development strategy of the enterprise]. *Rynok tsennykh bumag = Securities Market*, 1999, no. 18, pp. 56–58. (In Russ.)
9. Barinov V.A. [Re-engineering: The essence and methodology]. *Glavnyi mekhanik = Chief Mechanical Engineer*, 2016, no. 1, pp. 29–38. (In Russ.)
10. Gaifullina M.M. [Integrated approach to the assessment of the sustainable development of an enterprise]. *Vestnik VEGU*, 2013, no. 6, pp. 27–35. (In Russ.)
11. Gaifullina M.M., Makov V.M. [Assessment of development of oil processing sector of the Russian Federation]. *Neftegazovoe delo*, 2016, vol. 14, no. 4, pp. 208–214. (In Russ.)
12. Krotkov G.I. [Methodical approach to assessment of organizational changes during oil companies restructuring]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, 2012, no. 3, pp. 45–50. (In Russ.)
13. Agafonov I.A. [Modeling structural changes of the oil and gas company during the process of restructuring and assessment of the consequences]. *Initsiativy XXI veka = Initiatives of the 21st Century*, 2014, no. 3, pp. 31–33. (In Russ.)
14. Lenkova O.V., Deberdieva E.M., Osinovskaya I.V. [Algorithm for estimating the efficiency of restructuring of oil and gas companies profile]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2012, no. 10, pp. 58–61. (In Russ.)
15. Evtushenko E.V. *Modeli i tekhnologii restrukturizatsii neftepererabatyvayushchego predpriyatiya* [Models and technologies of oil processing enterprise restructuring]. Moscow, Khimiya Publ., 2003, 287 p.

16. Evtushenko E.V. *Osnovy strategicheskoi restrukturizatsii predpriyatiya* [Basic concepts of strategic restructuring of the enterprise]. Moscow, Perspektiva Publ., 2003, 265 p.
17. Tikhomirova A.N., Sidorenko E.V. [Variation of hierarchy analysis method T. Saaty for the reckoning of criteria weights for innovative project estimation]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2012, no. 2. (In Russ.) URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6009>

#### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.