

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ

N	ПРОБЛЕМА	ПОСЛЕДСТВИЯ
1	Дублирующие функции в каждом ООО (руководители подразделений и дирекций, бухгалтерия и т.п..)	Рост затрат на персонал по группе компаний
2	Отсутствует конкурсная закупка и выбор контрагента услуг	Закупка услуг по завышенным ценам
3	Отсутствует экономически обоснованная система ценообразования выручки при участии в тендерах. Стоимость рентабельных услуг по бурению	Заключение заведомо убыточных доходных договоров
4	Отсутствует система контроля за расходами утвержденного бизнес-плана	Наращивание убытков Компании
5	Показатели премирования зависят только от Выручки	Руководители подразделений не заинтересованы в увеличении EBITDA Компании
6	Часть договоров подписываются по некорректной схеме согласования, либо без согласования профильными службами	Возникновение налоговых, юридических рисков и внеплановых расходов
7	Отсутствие инвентаризации запасов.	Появление неликвидных и невостребованных ТМЦ
8	Закрытие бухгалтерской отчетности 1 раз в квартал	Потеря контроля над оперативным ведением бизнеса

1

УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ
И ОПТИМИЗАЦИЯ
РАСХОДОВ

- Изменение организационной структуры
- Внедрение лимитов расходов по статьям затрат
- Внедрение процедуры закупки услуг на тендерной основе доходов и расходов
- Внедрение системы управления запасами

2

ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА

- Изменение системы премирования
- Внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности
- Создание мотивационного комитета

3

ОТЧЕТНОСТЬ

- Внедрение системы прогнозирования выручки и затрат
- Ежемесячное закрытие управленческой и бухгалтерской отчетности
- Сверка управленческой и бухгалтерской отчетности

4

КОНТРОЛЬ

- Создание бюджетного комитета
- Создание инвестиционного комитета
- Внедрение процедуры контроля за документооборотом
- Создание комитета по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью

1 УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ И ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ



МЕРОПРИЯТИЯ	ЭФФЕКТ	ТРЕБУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Увеличение выручки	<ul style="list-style-type: none"> □ Рост выручки до 5% (1 млрд. руб) при условии финансирования и негативных внешних факторов □ Оценка корректности ценообразования стоимости услуг □ Работа с Заказчиками по старым и новым контрактам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка доходных договоров 2. Документальное подтверждение доходов 3. Встреча с заказчиками
Изменение организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> □ Контроль роста численности относительно 2019г.. □ Сокращение расходов на персонал на ~0,8 млрд руб. □ Прозрачная и легко управляемая вертикаль власти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новая организационная структура без дублирующих функций 2. Перевод персонала из всех существующих юридических лиц в ООО «Интеллект Дриллинг Сервисиз»
Внедрение лимитов расходов по статьям затрат	<ul style="list-style-type: none"> □ Лимиты по ГСМ и зап.частям (~2% или 42 млн руб) и внедрение системы учета и контроля за расходом ГСМ □ Отсутствие несогласованных внебюджетных расходов □ Персональная ответственность руководителей за утвержденными затратами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доведение ежемесячных и годовых лимитов по затратам 2. Приказ по закреплению статей затрат за ответственными руководителями 3. Ежемесячное проведение бюджетного комитета
Внедрение закупки услуг на тендерной основе	<ul style="list-style-type: none"> □ Экономия расходов на услуги □ Выбор квалифицированных подрядчиков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и внедрение регламента закупки услуг 2. Создание закупочной комиссии
Внедрение системы управления запасами	<ul style="list-style-type: none"> □ Усиление контроля за закупками МТР □ Минимизация убытков Компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка лимитов по закупке и списанию МТР. Внедрение лимита оборачиваемости запасов 2. Приказ по нормативам и оборачиваемости запасов

ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ ОТ МЕРОПРИЯТИЙ БОЛЕЕ 1,8 МЛРД. РУБЛЕЙ

2. ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

МЕРОПРИЯТИЯ	ЭФФЕКТ	ТРЕБУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Изменение системы премирования	<ul style="list-style-type: none"> □ Личная заинтересованность персонала в получении прибыли Компании □ Премирование на основании фактических показателей, а не прогнозных 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка системы показателей премирования 2. Корректировка существующих положений по премированию 3. Приказ по внедрению
Внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности	<ul style="list-style-type: none"> □ Личная заинтересованность персонала в эффективности всех подразделений Компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка системы удельных показателей (выработка на бригаду, удельные затраты на бригаду, EBITDA) 2. Разработка регламента 3. Приказ по внедрению
Создание мотивационного комитета	<ul style="list-style-type: none"> □ Внесение персоналом рациональных предложений, дающих экономический эффект для Компании □ Оценка результатов деятельности по эффективности результатов КПЭ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка положения 2. Создание фонда руководителя 3. Приказ по внедрению

3. ОТЧЕТНОСТЬ



МЕРОПРИЯТИЯ	ЭФФЕКТ	ТРЕБУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Внедрение системы прогнозирования выручки и затрат	<ul style="list-style-type: none">□ Прогнозирование деятельности компании□ Управление финансовым результатом	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка Положения2. Разработка форм отчетности3. Приказ по внедрению
Ежемесячное закрытие управленческой и бухгалтерской отчетности	<ul style="list-style-type: none">□ Оперативная информация о фин. результате компании□ Оперативное реагирование на изменения. Предсказуемость развития	<ol style="list-style-type: none">1. Изменение учетной политики2. Разработка форм отчетности
Сверка управленческой и бухгалтерской отчетности	<ul style="list-style-type: none">□ Качество и детальный анализ результатов работы предприятия	<ol style="list-style-type: none">1. Приказ по внедрению

4. КОНТРОЛЬ



МЕРОПРИЯТИЯ	ЭФФЕКТ	ТРЕБУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Создание бюджетного комитета	<ul style="list-style-type: none">☐ Усиление контроля за исполнением бюджета☐ Контроль за целесообразностью и эффективностью расходов	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка Положения2. Разработка форм отчетности3. Приказ по внедрению
Создание инвестиционного комитета	<ul style="list-style-type: none">☐ Контроль над эффективностью и целесообразностью вложений в инвестиции	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка Положения2. Разработка форм отчетности3. Приказ по внедрению
Внедрение процедуры контроля за документооборотом	<ul style="list-style-type: none">☐ Контроль за исполнением поручений☐ Повышение исполнительской дисциплины	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка Положения2. Разработка форм отчетности3. Приказ по внедрению
Создание комитета по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью	<ul style="list-style-type: none">☐ Эффективное управление оборотными средствами☐ Оперативное реагирование на управление ликвидными средствами	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка Положения2. Разработка форм отчетности3. Приказ по внедрению

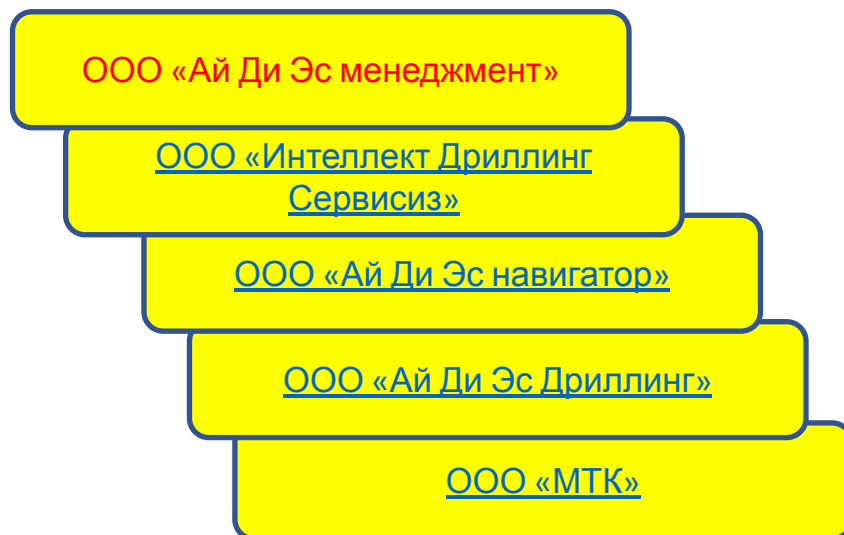
ДОРОЖНАЯ КАРТА



№	Мероприятие	Ответственный	Срок	Апрель				Май				Июнь				Июль				Август				Сентябрь				Декабрь				Январь			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Перевод персонала	КАДРЫ		▶																															
2	Приказ за закрепление затрат	ЭКОНОМИСТЫ		★																															
3	Регламент закупки услуг	МТО+ЭКОНОМИСТЫ		▶																															
4	Разработка лимитов по запасам	МТО						▶																											
5	Изменение положения премирования	КАДРЫ										▶																							
6	Разработка КПЭ	КАДРЫ+ЭКОНОМИСТЫ		▶																															
7	Создание мотивационного комитета	КАДРЫ						▶																											
8	Внедрение системы прогнозирования	ЭКОНОМИСТЫ						▶																											
9	Ежемесячное закрытие бухотчетности	БУХГАЛТЕРИЯ						▶																											
10	Положение по инвест комитету	ЭКОНОМИСТЫ						▶																											
11	Положение по бюджетному комитету	ЭКОНОМИСТЫ										▶																							
12	Положение по документообороту	УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛАМИ										▶																							
13	Положение по управлению ДЗ и КЗ	ЭКОНОМИСТЫ										▶																							

ПРИЛОЖЕНИЕ

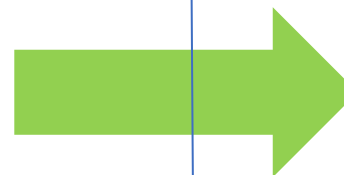
Существующая ситуация



НЕДОСТАТКИ

1. Дублирующие функции в каждом ООО (руководители подразделений и дирекций, бухгалтерия и т.п.)
2. Сложная и непрозрачная вертикаль управления.

Предложение

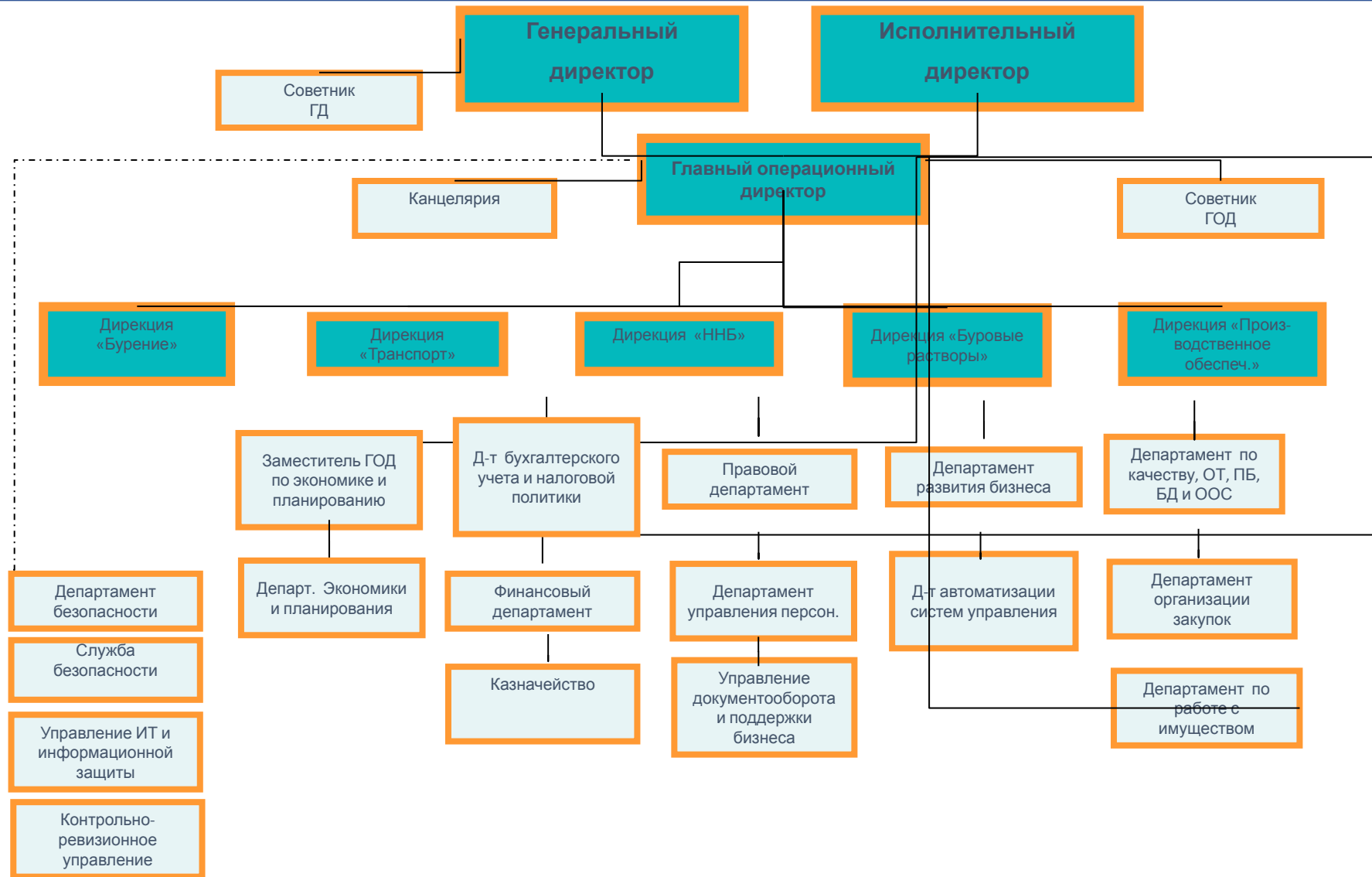


ООО «Интеллект Дриллинг Сервисиз»

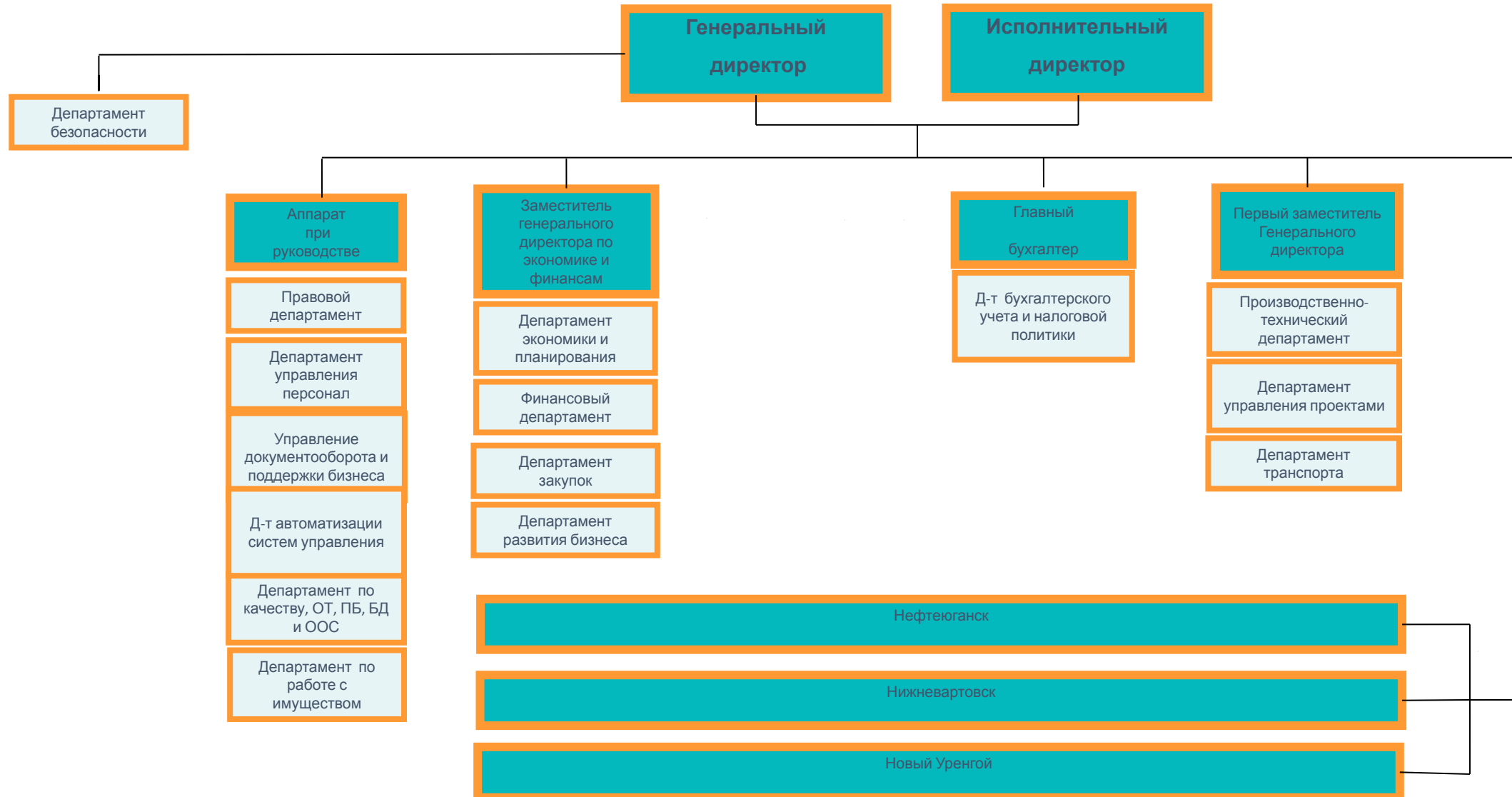
ПРЕИМУЩЕСТВА

1. Снижение численности
2. Снижение административных расходов
3. Понятная и простая вертикаль управления

Действующая структура



Предлагаемая организационная структура



Бизнес-план. 1 Предпосылки формирования



- Периметр консолидации группы
- Предпосылки для формирования БП по сервисным обществам
- Основные стратегические параметры развития Группы в рамках БП (укрупнения, развитие/прекращение ОП и т. д.)

Заместитель генерального директора по бизнесу

- Расстановка и движение станков
- Сроки строительства скважин
- Сроки Передвижек, Переездов (длительность цикла ДПМ)
- Плановый коэффициент производительного/непроизводительного времени
- Перспективные проекты
- Форматы БП

Заместитель генерального директора по ЭиФ

- База планирования
- Ставки действующих доходных договоров
- Ставки для перспективных объемов
- Основа для расчета отдельных статей расходов
- Уровень индексации доходов и расходов
- Форматы БП

Заместитель генерального

- Организационная структура
- Основные параметры типовых тарифных сетов и надбавок
- Расходы по соц. Программам
- Форматы БП



Приказ о подготовке БП

- Исходные предпосылки
- График подготовки и сроки
- Итоговые формы
- Ответственные за подготовку БП по статьям

Бизнес-план. 2 Производственная Программа и доходы



Служба заместителя генерального директора по бурению

Производственная программа:

- Расстановка станков
- Сроки строительства скважин
- Длительность ДПМ
- Количество скважин на 1 бригаду
- КПВ



- Законтракованные объемы
- Перспективные объемы после завершения контрактов
- Объемы под развитие производства



Ковер бурения



Служба заместителя генерального директора по экономике и финансам

Доходная часть:

- Ставки действующих договоров
- Ставки под перспективные объемы
- Корректировка КПВ, сроков ДПМ
- Расчет выручки по прочим видам бизнеса



- Консолидация параметров расчета выручки
- Консолидация выручки по регионам и видам бизнеса
- Подготовка консолидированных выходных форм



Расчет выручки

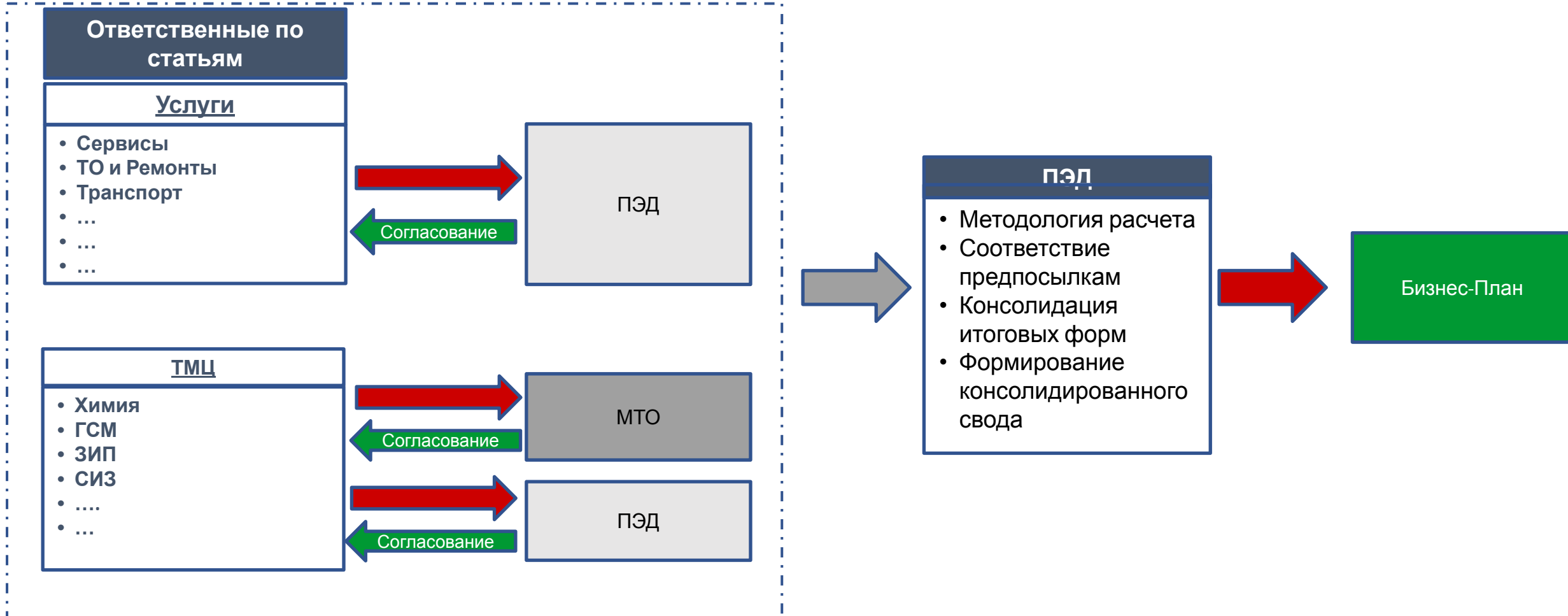


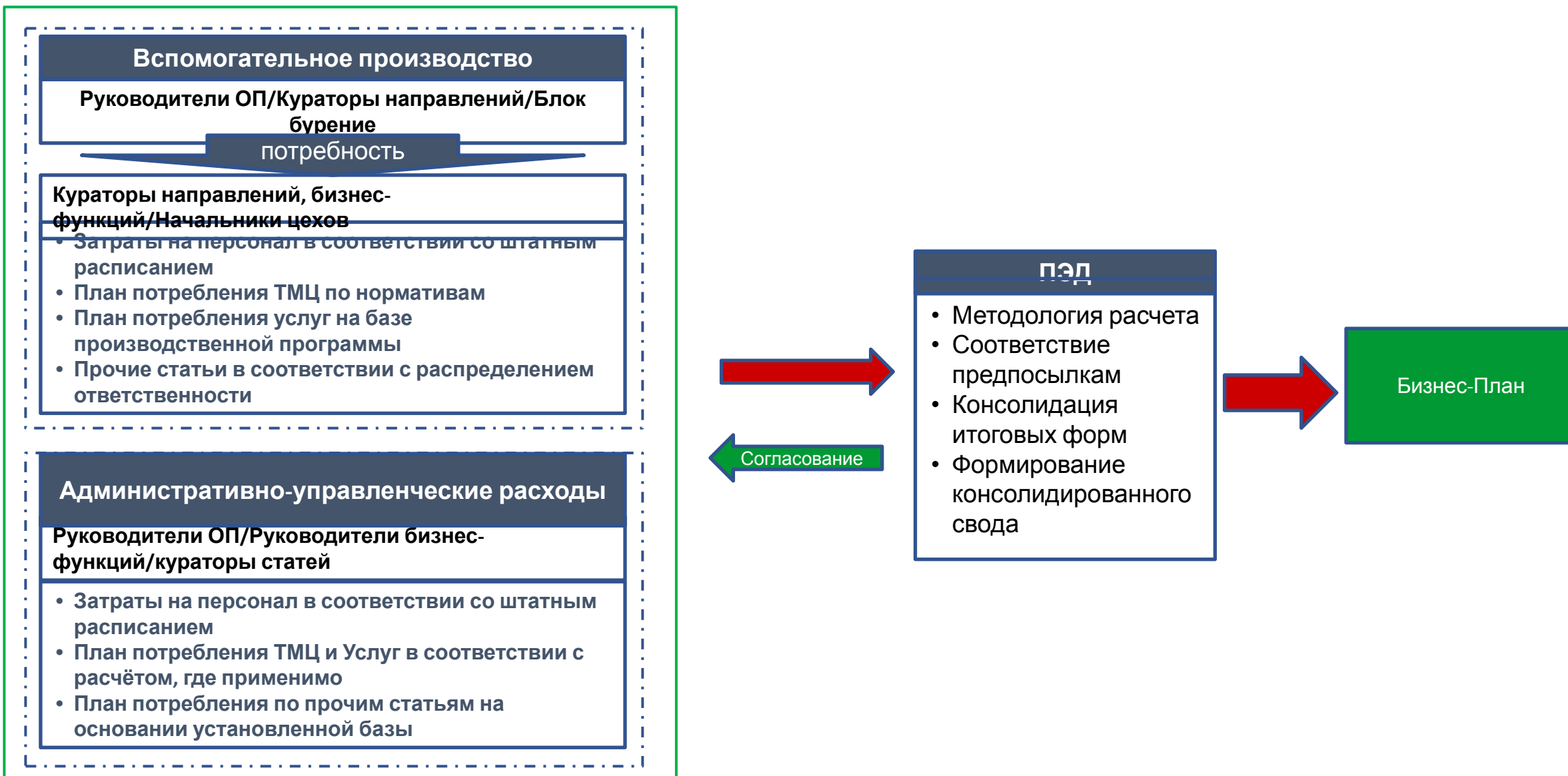
Бюджетный комитет



Бизнес-План

Бизнес-план. 3.1 Расходная часть Бизнес-плана. Основное производство

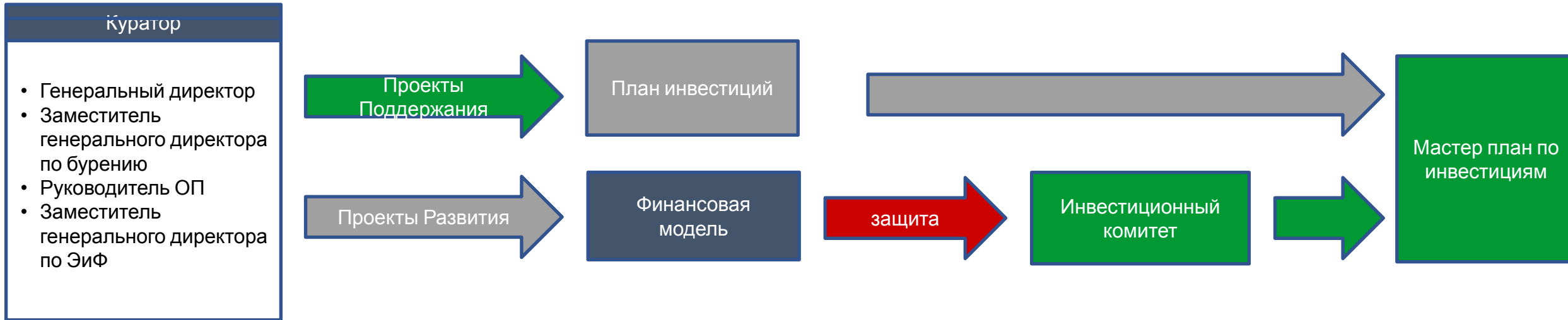




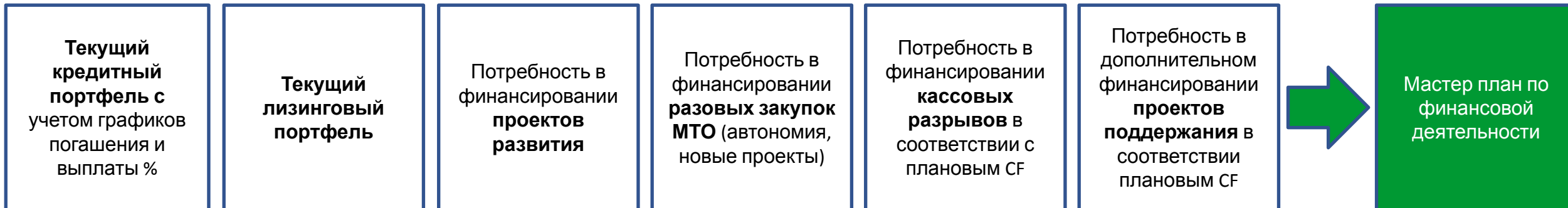
Бизнес-план. 3.3 Инвестиции; Финансовая деятельность



План инвестиций



Финансовый план

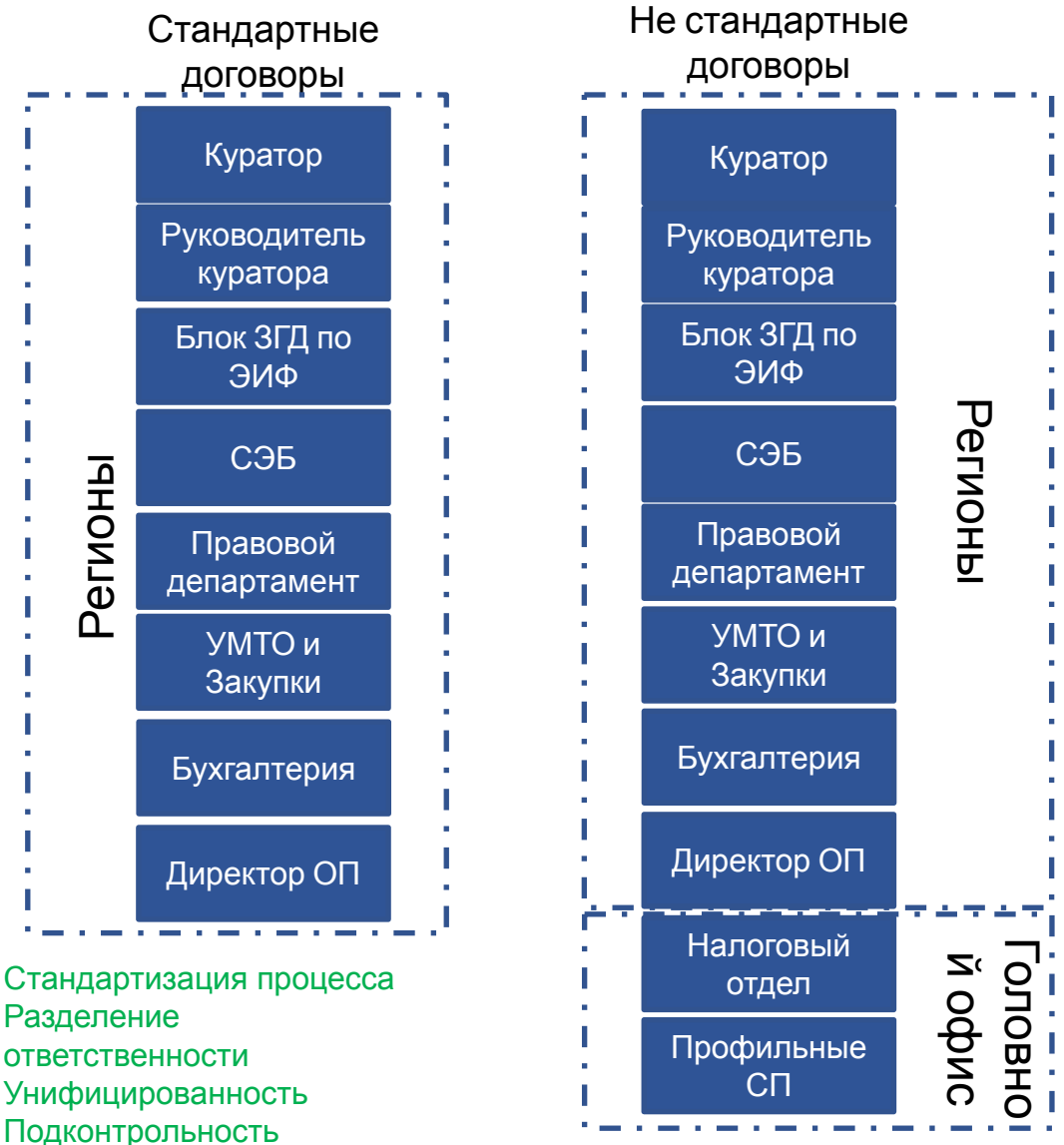


Существующая ситуация

- ❖ Разработка и согласование ЗФД - **отсутствует** (нет утвержденных типовых форм кроме договоров поставки и транспортных услуг)
- ❖ Закупка и выбор контрагента - отсутствует (за исключением ДМТО только в отношении Дирекции "Бурение", при этом в составе закупочной деятельности отсутствуют юристы, экономисты, безопасность; отсутствует методика ценообразования при анализе выбора контрагента)
- ❖ Централизованная регистрация договоров - **отсутствует** методика регистрации и нумерации договоров применительно к их видам, срокам и профилю дирекции. Все договоры либо без номеров, либо с присвоенным номером контрагента. **Отсутствие** централизованной нумерации существенно затрудняет работу в поиске договора в системе.
- ❖ Регламент подписания договоров (распечатывание, парафинирование, сверка с редакцией согласования, наличие листа согласования до подписания) - **отсутствует**. Договоры подписываются на основании массово выданных доверенностей без листов согласования и как правило до согласования уже все подписано.
- ❖ Исполнение договора - **очень слабая дисциплина**, нет кураторов. Не закрытые бухгалтерские документы в течении длительного времени, нет регламента действий куратора в рамках мероприятий по исполнению договора.
- ❖ Закрытие и передача договора на хранение - **в не регламентированном порядке**, без указания сроков и подтверждения исполнения по договору

- ✓ Хаотичность
- ✓ Непонятность
- ✓ Бесконтрольность

Предложение

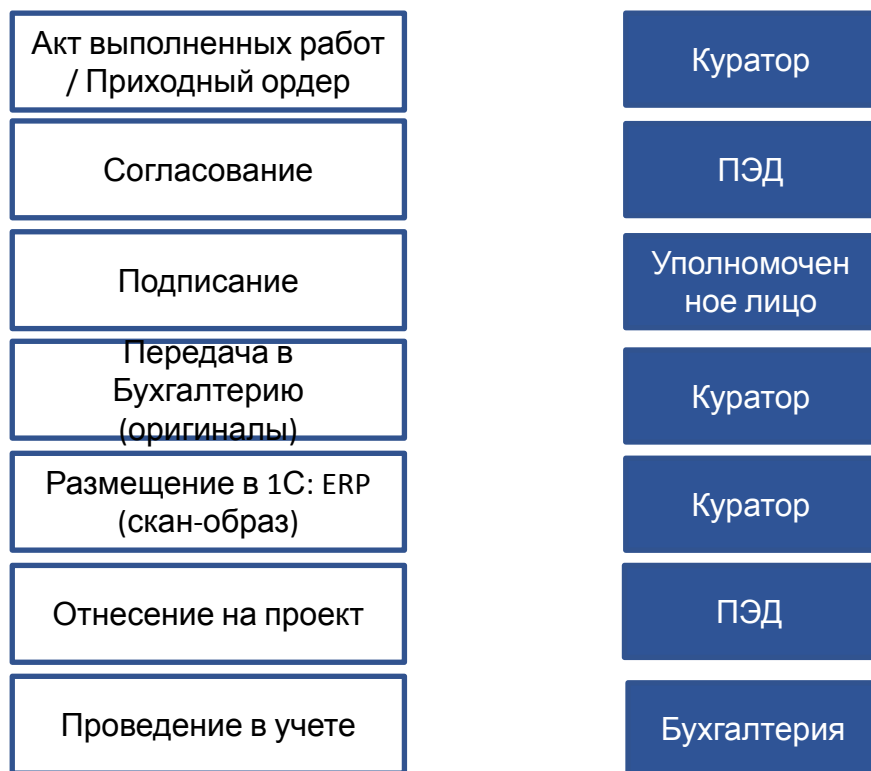


- ✓ Стандартизация процесса администрирования договоров
- ✓ Внедрение института кураторства
- ✓ Закрепление зон ответственности за ЗГД по направлениям
- ✓ Ответственность за нарушение процедуры согласования договоров

Положительные стороны:

- ✓ Проверка обоснованности и экономической эффективности заключения договоров;
- ✓ Систематизация и учет договоров;
- ✓ Отчетность по всем заключаемым в Холдинга договорам;
- ✓ Оперативное реагирование менеджмента Холдинга.

Существующая ситуация



Предложение



Нарочно



- ❖ Отсутствие контроля за сроками согласования
- ❖ Несвоевременность отражение в учете
- ❖ Искажение финансового результата

Программно



- ✓ Регламентированный порядок согласования и рассмотрения
- ✓ Контроль соответствия Бизнес-плану
- ✓ Адресность отражения затрат
- ✓ Подконтрольность и управляемость затратами

- ✓ Организация процесса контроля над затратами
- ✓ Утверждение полномочий на расходование
- ✓ Закрепление ответственности

Положительные стороны:

- ✓ Проверка обоснованности расходования в пределах полномочий;
- ✓ Исключение расходов не предусмотренных Бизнес-планом
- ✓ Исключение принятия объемов не предусмотренных договором

- ✓ Стандартизация процесса подготовки управленческой отчетности (прогноз, факт)
- ✓ Утверждение перечня, форм, сроков управленческой отчетности
- ✓ Переход на ежемесячное закрытия отчетного месяца в бухгалтерском учете

Положительные стороны:

- ✓ Оперативный контроль исполнения Бизнес-плана
- ✓ Оперативное реагирование менеджмента с целью исключения негативных факторов
- ✓ Контроль развития / поддержания бизнеса
- ✓ Управляемость финансовым результатом

- ✓ Стандартизация процесса документооборота
- ✓ Закрепление ответственных за документооборот
- ✓ Внедрение требований по оформлению документов
- ✓ Стандартизация процессов организации совещаний, встреч

Положительные стороны:

- ✓ Контроль за входящей / исходящей корреспонденцией
- ✓ Контроль исполнения поручений / заданий
- ✓ Единый подход к оформлению документов
- ✓ Регламентированный понятный порядок согласования, рассмотрения документов