УДК 338.45.665

Э.А.КРАЙНОВА, *д-р экон. наук, профессор, krainovaea@yandex.ru*
Российский государственный университет нефти и газа им. И.М.Губкина, Москва
E.A.KRAINOVA, *Dr. in econ. sc., professor, krainovaea@yandex.ru*
Gubkin Russian State University of Oil and Gas, Moscow

ПОЭТАПНАЯ СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БУРОВОГО ПРОИЗВОДСТВА И ЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

Буровые предприятия прошли несколько этапов реструктуризации, каждый из которых исчерпал свою эффективность. Рассмотрены проблемы поэтапной стратегии реструктуризации бурового производства и проанализированы причины их недостаточной эффективности. Экономически обоснована необходимость перехода к новому этапу реструктуризации, связанному с дальнейшим разделением функций внутри бурового комплекса и концентрацией управленческих ресурсов на основном виде деятельности.

***Ключевые слова*:** реструктуризация, буровые предприятия, стратегия реструктуризации, эффективность реструктуризации.

PHASED STRATEGY OF DRILLING MANUFACTURE RE-STRUCTURING AND IT'S ECONOMY IMPORTANCE

Drilling manufactures have passed several stages of re-structuring, each of them has exhausted it's efficiency. The problems of phased strategy of drilling manufacture re-structuring are examined, and the causes of its insufficient efficiency are analyzed. The necessity of moving toward the new stage of re-structuring, connected to the further separation of the functions within the drilling complex and concentration of run-the-business resources on the main activity category, is economically sound.

***Key words*:** re-structuring, the drilling enterprises, re-structuring strategy, efficiency of re-structuring.

Эффективность работы предприятий бурового сервиса в современных рыночных условиях зависит от гибкости управления, направленной на предотвращение нарастающих трудностей со стороны внешней и внутренней среды. Рыночные условия предполагают наличие конкуренции, возможность мобильности и перепрофилирования предприятий в случае изменения внешних условий. Буровые предприятия оказались в крайне затруднительном положении, когда в 2001-2002 гг. из-за высокой выработанности запасов нефти большинства российских месторождений и временного снижения мировых цен на нефть резко сократились заказы со стороны нефтедобывающих предприятий на строительство новых скважин [2]. Адекватные меры по снижению постоянных затрат не были приняты, что привело к сокращению объемов работ и значительным убыткам.

Создание управляющих компаний позволило скоординировать деятельность буровых подразделений, централизовать договорную работу и финансовые потоки. Результатом стала концентрация производственных мощностей, сокращение площадей, баз, складов, консервация и передача в аренду избыточного оборудования и транспорта.

Следующим шагом на пути реформирования, направленного на совершенствование организации бурового производства, снижение издержек и эффективность использования всех ресурсов, стал поэтапный вывод непрофильных и вспомогательных видов деятельности. В первую очередь, бы-

ли выведены цеха и участки по ремонту и строительству зданий и сооружений. На внешний сервис были переданы такие работы, как обеспечение долотами и последующее инженерное сопровождение при бурении скважин, ремонт забойных двигателей и бурильных труб, организация вахтовых перевозок.

В дальнейшем из состава управлений буровых работ были выведены автотранспортные и вышкомонтажные цеха с последующим преобразованием в общества с ограниченной ответственностью, что позволило определить реальные затраты по транспорту и вышкомонтажным работам и разграничить функции в оказании услуг.

Однако, как показывает обзор рынка буровых услуг [2, 4], схема управления буровым комплексом исчерпала свою эффективность по следующим причинам:

• исполнительный аппарат управляющей компании продолжал выполнять функции органа, регулирующего деятельность управляемых предприятий, и одновременно производственно-техническую функцию по строительству скважин;

• услуги единого исполнительного органа могли быть признаны необоснованными вследствие дублирования некоторых функций управляющей компании и исполнительных аппаратов управляемых предприятий;

• наблюдалась недостаточно эффективная загрузка производственных и трудовых ресурсов;

• не удалось добиться полной прозрачности затрат по цехам базы производственного обслуживания (подготовительно-наладочные работы, ремонт и обслуживание бурового и энергетического оборудования);

• возможности развития бурового комплекса ограничивали нерыночное формирование цен на услуги по строительству скважин и низкий уровень плановой рентабельности.

Кроме недостатков в самом буровом комплексе, необходимо отметить и низкую эффективность дополнительных вложений со стороны нефтяных компаний. Помимо затрат на строительство скважин по инвестиционной программе, нефтяные компании несли дополнительные расходы по поддержанию бурового комплекса в рабочем состоянии.

Так, дополнительные доходы от деятельности бурового комплекса ОАО «Татнефть» за 5 лет составили 4 295 млн руб., а дополнительные расходы, связанные с созданием оборотных средств ООО «Татнефть-Бурение», формированием социальной сферы, покрытием убытков от финансово-хозяйственной деятельности, инвестициями на техническое перевооружение и создание материальной базы, – 4 268 млн руб., т.е. экономический эффект от дополнительных вложений ОАО «Татнефть» в буровой комплекс за 5 лет не превысил 27 млн руб. [4]. Изменение сложившейся ситуации возможно при применении реструктуризации как способа преобразования комплекса буровых работ по отдельным сегментам деятельности.

Очередной этап реструктуризации комплекса буровых работ направлен на реорганизацию самой управляющей компании ООО «Татнефть-Бурение», а также дальнейший вывод сервисных подразделений из состава предприятий, осуществляющих бурение скважин. В качестве основных целей проекта современного этапа реструктуризации выдвинуты следующие:

• разделение функций управления буровым комплексом;

• вывод непрофильного для буровиков вида деятельности с тем, чтобы сконцентрировать управленческие ресурсы на основном виде деятельности – строительстве нефтяных скважин высокого качества при сопоставимых затратах.

Реструктуризация комплекса буровых работ требует решения следующих задач:

• четкая регламентация ответственности и полномочий исполнителей на каждом этапе работ;

• ограничение затрат в соответствии с установленными договорными отношениями;

• оптимизация имущественного комплекса с целью использования оборудования в других сферах деятельности головной компании;

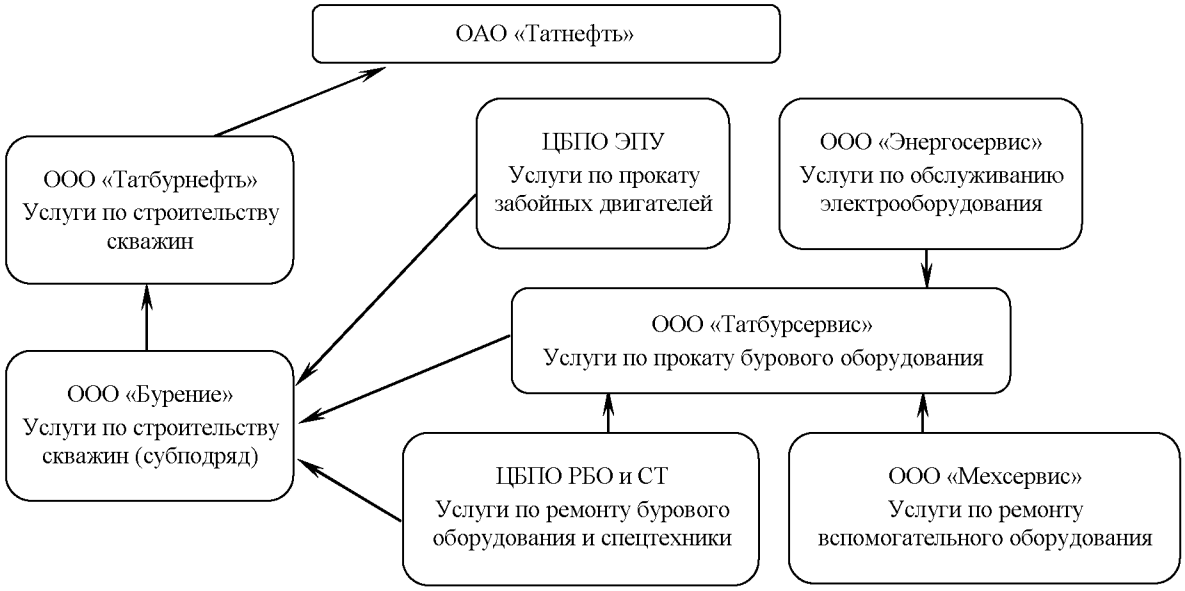


Схема организации сервисного обслуживания в ОАО «Татнефть»

ЦБПО ЭПУ – центральная база производственного обслуживания электропогружных установок;
ЦБПО РБО и СТ – центральная база производственного обслуживания по ремонту бурового оборудования и спецтехники

• приведение численности и функций аппарата управляющей компании в соответствие с финансово-экономическими и административными задачами, исключив производственную деятельность.

В ООО «Татнефть» использована одна из возможных схем организации сервисного обслуживания (см. рисунок), согласно которой из состава ООО «Татнефть-Бурение» выделено специализированное предприятие по подготовительно-наладочным работам и прокату бурового оборудования – ООО «Татбурсервис». Образовано ООО «Бурение», которое объединило четыре структурных подразделения. ООО «Татнефть-Бурение» преобразовано в управляющую компанию «Татбурнефть» с изменением численности персонала и централизацией только управленческих функций. Переход на внешний (подрядный) нефтяной сервис принципиально изменил организацию управления производством [1, 3]. Затраты по содержанию управляющей компании не привели к увеличению стоимости строительства скважин. Дополнительные накладные затраты были покрыты за счет экономии по статье «Расходы по эксплуатации бурового оборудования» и затратам, зависящим от времени бурения.

Реструктуризация дала общий экономический эффект в 478 млн руб. [4], что значительно превышает показатель экономической эффективности от вложений в буровой комплекс ОАО «Татнефть» до реструктуризации. Это подтверждает необходимость проведения реструктуризации и ее экономическую значимость для деятельности нефтяной компании и бурового сервиса.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Крайнова Э.А.* Модели структурных изменений в ходе реструктуризации нефтегазового производства // Нефть, газ и бизнес.2008. № 4. С.28-29.

2. *Крайнова Э.А.* Развитие нефтегазового бизнеса и его предпосылки к реструктуризации // Стратегическое управление нефтегазовым комплексом: кризис и перспективы устойчивого развития / Под ред. Е.А.Телегиной. М., 2009. С.122-166.

3. *Крайнова Э.А.* Экономическая оценка результатов организационных изменений предприятий в ходе корпоративной реструктуризации // Экономические проблемы развития минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплексов России: Сб. науч. тр. Всероссийской науч.-практ. конф. СПб, 2010. С.47-48.

4. *Лавущенко В.П.* Реструктуризация ОАО «Татнефть»: методология и практика / В.П.Лавущенко, В.И.Городний. М., 2010. 240 с.

REFERENCE

1. *Krainova E.A.* Models of structural changes in a course re-structuring oil and gas manufacture // Oil, gas and business. 2008. N 4. P.28-29.

2. *Krainova E.A.* Development of oil and gas business and its precondition to re-structuring // Strategic management of an oil and gas complex: crisis and sustainable development prospects / Ed. by E.A.Telegina. Moscow, 2009. P.122-166.

3. *Krainova E.A.* An economic estimation of results of organizational changes of the enterprises during corporate re-structuring //Economic problems of development mineral-raw and oil-power complexes of Russia: Proceedings of the scientifically-practical conference. Saint Petersburg, 2010. P.47-48.

4. *Lavushchenko V.P*, *Gorodny V.I.* Re-structuring «Tatneft»: methodology and practice. Moscow, 2010. 240 p.