

## ОСОБЕННОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

В различных отраслях промышленности накоплен определенный опыт реструктуризации компаний, отвечающий самым высоким мировым стандартам.

Реструктуризация в нефтегазовом комплексе включает в себя три главных аспекта:

1) совершенствование структуры и функций управления нефтяными компаниями;  
2) совершенствование финансово-экономической политики предприятий нефтегазового комплекса и повышения на этой основе эффективности, конкурентоспособности и улучшения всех технико-экономических показателей компаний;

3) преодоление отставания в технико-экономической сфере деятельности компаний.

Рассмотрены различные модели реструктуризации нефтегазовых компаний в России и за рубежом, выделены их особенности и влияющие факторы.

Certain experience in development of re-structuring in various branches is accumulated complying with highest world standards.

Re-structuring in oil-and-gas complex includes three main aspects:

1. Perfection of structure and functions of management by oil companies  
2. Perfection of financial and economic policy of oil-and-gas companies and achievement on this basis of production efficiency, its competitiveness and improvement of all technical and economic parameters.  
3. Overcoming of gap in technical and economic aspects of companies activity.

Various models of re-structuring of oil-and-gas companies in Russia and abroad are considered, their features and influencing factors are allocated.

Все проекты по реструктуризации нефтегазовых компаний в связи с их различным финансово-экономическим положением, спецификой деятельности, стратегическими целями и задачами являются уникальными и предназначены для реализации только в этой компании. Реструктуризация в нефтегазовом комплексе имеет целью совершенствование структуры и функций управления, финансово-экономической политики предприятий нефтегазового комплекса и достижение на этой основе повышения эффективности производства, а также преодоление отставания в технико-экономических аспектах деятельности.

Модель реструктуризации – это структурированный набор направлений деятельности для преобразования предприятия или компании. Она не является линейным алгоритмом преобразования, а предлагает вари-

анты действий, не предписывая жесткой последовательности, конкретного набора мероприятий и их временных рамок, что позволяет выделить любое направление деятельности в качестве приоритетного в зависимости от потребностей предприятия и провести реструктуризацию в любые удобные и целесообразные для предприятия сроки.

В различных отраслях накоплен определенный опыт разработки реструктуризации, отвечающих самым высоким мировым стандартам.

На современном нефтегазовом рынке преобладают крупнейшие корпорации, организующие свою деятельность на основе вертикальной интеграции и транснациональные по масштабам своей деятельности. Хотя большинство лидирующих компаний первоначально формировалось на консоли-

дированной национальной основе, глобальный характер их деятельности и постоянно растущий спрос на энергоносители в мировом масштабе определили современную структуру организации производства таких компаний, опирающуюся, прежде всего, на географическую диверсификацию хозяйственной деятельности и сбалансированность сбытовой политики.

Выход за пределы одной страны и развитие международной активности были обусловлены, главным образом, необходимостью приращения ресурсной базы для увеличения объемов производства, а также территориальным расширением рынков сбыта сырья и продуктов переработки с целью снижения ценовых рисков.

На мировом рынке энергоносителей конкуренция между ведущими производителями оставалась острой на протяжении всей второй половины прошлого столетия, особенно обостряясь в периоды резкого изменения цен на базовые энергоносители, что требовало быстрой реструктуризации бизнеса с целью снижения затрат и сохранения текущего уровня прибыли для поддержания своей позиции на международном рынке. Ярким подтверждением гибкой стратегии развития является прокатившаяся по миру волна слияний и поглощений в нефтегазовом бизнесе.

В этих условиях транснациональные нефтяные компании продолжают разрабатывать новые месторождения, стремясь сохранить эксклюзивные права на реализацию производимой продукции, что позволяет им доминировать на рынке, а страны-производители пытаются защищать свои интересы, устанавливая законодательные ограничения на разработку и вывоз продукции зарубежными партнерами. Однако необходимость поиска финансовых ресурсов в форме зарубежных инвестиций для своего развития стимулирует приток иностранных участников в совместные проекты.

Стремясь сохранить и упрочить конкурентную позицию на рынке, все крупные производители постоянно нацелены на приращение активов ресурсной базы путем приобретения прав на разработку новых

перспективных месторождений нефти и газа, запасы которых находятся, главным образом, в развивающихся странах.

Анализ образования основных альянсов на мировом нефтяном рынке и в России позволяет утверждать следующее:

1. Слияния и поглощения связаны со стремлением компаний сократить операционные издержки за счет сокращения дублирующих структур и дочерних компаний.

2. Объединенные компании усиливают свои позиции на рынке и получают больше возможностей диктовать свою волю в условиях нестабильного рынка.

3. Расширяется география работ и возможность использования объединенных инфраструктур для реализации проектов, требующих значительных инвестиций.

Так, слияние компаний «British Petroleum» (Великобритания) и «Амосо» (США) стало первым в череде слияний крупных нефтегазовых компаний. Объединение получило название ВР-Амосо, где акционеры английской компании являются держателями 60 % акций, а акционеры американской 40 %. Рыночная капитализация составила около 110 млрд долларов США. Несмотря на то, что ВР значительно крупнее «Амосо» и было бы правильнее говорить о поглощении, отраслевой и географический потенциал компаний позволяет говорить о взаимном дополнении. Экономический эффект слияния составил около 2 млрд долларов. Он был достигнут за счет сокращения штата сотрудников и ликвидации дублирующих предприятий и структур.

О слиянии заявили компании «Exxon» (США) и «Mobil» (США), «Total» (Франция) и «Petrofina» (Бельгия). Новая структура «Exxon Mobil Corp» образовалась путем слияния всех активов, которые принадлежали на 70 % «Exxon» и на 30 % «Mobil». Суммарная рыночная капитализация составила 241 млрд долларов. Как и в первом случае, в финансовом отношении это объединение представляет собой скорее поглощение, однако с точки зрения региональной и отраслевой деятельности компаний эффективно дополняют друг друга. В результате слияния компании пересмотрели состав

своих перспективных месторождений: «Exxon» значительно нарастила их число в Азиатско-Тихоокеанском регионе и сократила в Европе и Канаде, «Mobil», в свою очередь, осуществило жесткую политику пересмотра лицензионных площадей, стремясь сосредоточить усилия на наиболее перспективных объектах.

В результате слияния новая структура владеет уникальными мощностями по выработке синтетических масел, преимущественно за счет масла Mobil, фирменного масла Exxon, превосходного по качеству и удовлетворяющего всем мировым стандартам, и других продуктов специфических сортов. Наконец, новая структура представляет собой крупнейшую в мире нефтехимическую компанию, которая бросает вызов таким гигантским химическим корпорациям, как «Dow Chemical Co.» и «DuPont Co.».

Основным направлением деятельности объединенной компании на базе «Total» (Франция) и «Petrofina» (Бельгия) является разведка и добыча углеводородов. В качестве доминирующей принятая стратегия «Total». Стоимость объединенных активов компаний 13 млрд долларов. С момента слияния до 2001 г. доход компании рос примерно на 1,2 млрд евро ежегодно. Рост добычи нефти планируется за счет интенсификации производства на уровне 7 % в год и в 2005 г. составил 1,5 млн баррелей в сутки. Основная внутренняя экономия достигается за счет снижения внутренних затрат по транспортировке и поставкам.

Реструктуризация компании «Chevron» дала следующие результаты:

- появление небольших прозрачных производственных бизнес-единиц;
- концентрация внимания менеджеров среднего звена на достижении экономических показателей, например, доходности инвестированного капитала;
- широкомасштабное внедрение и жесткий контроль экономических показателей эффективности на уровне отдельных активов;
- рост ответственности среднего управленческого звена за принимаемые решения;

• существенное сокращение числа вспомогательных функций, выполняемых бизнес-единицами за счет использования сторонних субподрядчиков;

- сохранение централизованного технологического обеспечения.

Другим примером реструктуризации может служить создание на базе ОАО «Актобемунайгаз», находившегося в кризисном состоянии, совместного предприятия ОАО «CNPC-Актобемунайгаз», созданного при сотрудничестве китайской национальной нефтяной компании CNPC с казахстанской. Последняя не могла осуществлять инвестиции в разработку месторождений из-за отсутствия долгосрочных кредитов и займов. Компания не имела прибыли, а показатели рентабельности были отрицательными. На момент купли акций китайской стороной компания находилась в глубоком кризисе, последствием которого должно было стать ее полное банкротство. После приобретения акций китайской стороной и образования совместного предприятия произошли существенные изменения управляющих органов, во главе которых встали китайские специалисты. Была реализована единая схема управления всеми основными подразделениями: по планированию трудовыми ресурсами, финансам, производству, снабжению, реализации и юридическим аспектам. В аппарате управления вместо 28 функциональных органов появилось 14. В результате реорганизации подразделений компании по принципу слияния и преобразования с регулированием функций их количество сократилось с 21 до 16. Создана единая система закупки материально-технических средств и оборудования на тендерной основе для производства и капитального строительства. Проведена реорганизация и оснащение буровой компании, усилены техническое оснащение операций и координация работ разных звеньев по ремонту и бурению скважин. Предложены новые проекты разработки месторождений.

Реструктуризация привела к расширению и освоению международного рынка сбыта нефти, а также осуществлению диверсификации путей экспорта нефти. Разра-

ботан и практически реализован ряд мероприятий по совершенствованию методов стимулирования работников компании, повышению уровня заработной платы, а также их профессиональной квалификации

В настоящее время ОАО «CNPC-Актобемунайгаз» входит в число семи крупнейших нефтедобывающих компаний Казахстана, и на долю компании приходится около 8,2 % казахстанской нефтедобычи. Анализ экономической эффективности совершенствования процесса управления компанией до и после реструктуризации показал что, общая численность персонала общества снизилась в 1,3 раза, производительность труда выросла в 1,6 раза, заработная плата в национальной валюте увеличилась в 1,53 раза при росте цен на потребительские товары в 1,28 раза. В структуре численности работников удельный вес работников основного производства увеличился с 38,5 до 49,5 %.

Российские нефтегазовые компании, решая задачу реструктуризации в меняющихся экономических условиях, сосредоточили свое внимание на следующих направлениях:

1. Оптимизация добычи углеводородов на базе действующих месторождений для поддержания текущего уровня производства за счет осуществления капитального ремонта скважин, применения методов искусственного поддержания энергии пласта с последующим возобновлением добычи нефти из временно законсервированных скважин и бурением новых скважин.

2. Диверсификация запасов нефти на международном уровне при расширении добычи вне пределов России (Каспийский регион, Вьетнам).

3. Модернизация нефтеперерабатывающих мощностей и реструктуризация сбытовых сетей.

4. Централизация денежных потоков и жесткий финансовый контроль путем выделения центров прибыли и затрат.

Реформирование российских предприятий нефтяного сектора проходило на фоне преобразований всей экономики страны, что, естественно, должно было сказаться на

особенностях российской схемы реструктуризации, которая, в основном, определялась степенью жесткости бюджетных ограничений: на первом этапе мягкие ограничения и ориентация на все большее «освоение» ресурсов безотносительно к эффективности их использования; на втором – жесткие ограничения и ориентация на прибыльность ведения всех основных видов операций.

Важно также, что степень жесткости бюджетных ограничений была различной для разных хозяйственных единиц нефтяного сектора. В условиях более жестких ограничений работают так называемые независимые нефтегазодобывающие и сервисные компании, а в условиях более мягких ограничений – нефтяные компании, созданные в процессе акционирования и приватизации государственных производственных предприятий и объединений.

В экономическом поведении хозяйственных единиц заметна переориентация с чисто ресурсно-ориентированной на прибыль-ориентированную стратегию. В рамках первого этапа реструктуризации нефтегазовых компаний поведение хозяйственных единиц мало чем отличалось от общепринятого в рамках системы централизованного планирования и управления.

Ужесточение бюджетных ограничений для отечественных нефтегазовых компаний связано, прежде всего, с первым появлением симптомов кризиса сбыта. Именно в этот период было осознано, что в вертикально-интегрированных компаниях превалируют не технологические связи, а финансово-экономические.

Относительная мягкость бюджетных ограничений на втором этапе реструктуризации российских нефтегазовых компаний выражалась в получении отдельных льгот и преференций в области налогообложения, а также расширении поставок нефти и нефтепродуктов на экспорт. Повышение жесткости изменило в целом ориентацию компаний нефтяного сектора с количественных показателей на показатели финансового состояния.

В настоящее время реструктуризация проходит в условиях еще большего уже-

сточения бюджетных ограничений. Резко уменьшаются возможности экспортной экспансии – поставки на экспорт достигают почти предельных значений как по чисто техническим причинам, так и по условиям поддержания основных групп потребителей на внутреннем рынке в жизнеспособном состоянии при сохранении жесткого фискального давления на нефтегазовый сектор. В одних компаниях укрепляют позиции прежние собственники, а в других появляются новые собственники, преимущественно финансово-промышленные группы.

В целом реструктуризация российских вертикально-интегрированных компаний,

созданных в процессе акционирования и приватизации нефтяного сектора экономики, ведет к формированию жесткой централизованной структуры управления, охватывающей основные производственные подразделения в добыче, переработке, сбыте нефти, экспорте и торговле нефтепродуктами. По мере ужесточения бюджетных ограничений сервисные и подрядные подразделения выделяются из состава компаний в самостоятельные акционерные общества. Внутренняя динамика организационной структуры нефтяных компаний начинает во все большей степени определяться «естественнymi» экономическими факторами и условиями.