УДК 33.622.65.9

А.В.ПЕТРОВ
Санкт-Петербургский горный институт

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

К деятельности российских нефтяных компаний предъявляются особые требования со стороны государства. Нефтяная компания на определенном этапе своего развития неминуемо сталкивается с необходимостью изменений в своей структуре (в случае несоответствия существующих ресурсов и потенциала компании условиям и динамике внешней среды). Топ-менеджмент, руководствуясь своим опытом и интуицией, представляет себе в общих чертах стратегию предстоящей реорганизации, но объективно оценить объем предстоящих работ и необходимые ресурсы, четко обозначить план действий, предусмотреть последствия, мобилизовать персонал на выполнение поставленных задач – сложнейшая управленческая задача. Проведение реструктуризации является неотъемлемой частью современного управления бизнесом.

Представлена характеристика основных факторов внешней среды деятельности российских нефтяных компаний, с их учетом предложена методика проведения реструктуризации вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК), даны практические рекомендации по формированию исполнительного органа проекта.

Представленная методика проведения реструктуризации ВИНК как составляющий элемент была реализована в "Методических рекомендациях по оценке устойчивости развития НК «ЮКОС»" в рамках деятельности Центра стратегического планирования Санкт-Петербургского горного института в 2000 г.

Russia's Integrated Oil companies activity is a super-profit kind of business and is a source of budget replenishment, so that a great demands of it are made. On a certain development phase integrated oil company faced with necessity of making changes in its structure (in case resources and company potential are not equal to business environment). Top-management has a fair experience and realize restructuring strategy just in general way, but it's very complex problem to appraise objectively the full extent of restructuring, necessary resources, to arrange action plan, to predict all consequences and etc. Restructuring is an integral part of present-day business management.

This paper presents principles of Russia's integrated oil companies restructuring and main factors defining this process in context of branch, practical recommendations are given. These Integrated oil company restructuring principles as a element of program have been used in the "Methodical recommendations for stability evaluation principles of «UKOS»" in sphere of Strategic Planning Center activity.

Деятельность нефтяной компании, как и любой коммерческой организации, направлена на достижение конкретных целей, в соответствии с которыми формируется ее внутренняя структура. На всем протяжении своего жизненного цикла, компания так или иначе взаимодействует с внешней средой. Характерной особенностью деятельности нефтяных компаний является высокая степень их зависимости от влияния факторов внешней среды. Для российских компаний наиболее значимыми являются ресурсные, экономические и политические факторы.

Ресурсные факторы. Работа нефтяной компании, в первую очередь, зависит от наличия источников и величины запасов нефти. Такая экономическая характеристика, как сырье, становится основной в среднесрочной и долгосрочной перспек-

тиве ввиду своей ограниченности. Территориальное расположение месторождений нефти и состояние инфраструктуры также имеет для компании стратегическое значение, поскольку существенно влияет на скорость работы всей технологической вертикали (а значит, и на скорость поставки готовой продукции на рынки) и величину затрат компании на транспортировку. Значимость трудовых ресурсов проявляет себя в двух случаях. В первом случае речь идет непосредственно об отработке месторождения и необходимости обеспечить существующие рабочие места конкретными людьми, согласными и способными качественно выполнять работу в тяжелых климатических условиях, во втором – это создание команды высококвалифицированных менеджеров высшего и среднего звена управления на всех уровнях технологической вертикали, от качества решений которых зависят как финансовые результаты деятельности, так и репутация компании среди потребителей и конкурентов.

Экономические факторы. Являясь (пока еще) незаменимым стратегическим сырьем, нефть – конкурентоспособный товар на внутреннем и внешнем рынках. Международная обстановка во многом определяет уровень спроса и предложения на нефть, а следовательно, и цену, от которой зависит финансовый результат деятельности компании. Кроме того, на внешнем рынке российские компании сталкиваются с серьезными зарубежными конкурентами, с присутствием и активными действиями которых они не могут не считаться.

Политические факторы. Занимаясь сверхприбыльным видом бизнеса и являясь основным источником пополнения бюджета РФ, российские нефтяные компании подвергаются жесткому контролю со стороны государства. В частности, дефицит бюджета РФ может восполняться за счет увеличения налогового пресса на предприятия нефтяной отрасли, а это значит, что политическая обстановка может непосредственно влиять на функционирование компании. Кроме того, от уровня политической стабильности в стране зависит инвестиционная привлекательность компании.

Таким образом, совокупность перечисленных факторов требует пристального внимания со стороны руководства компании, а их изменение – адекватной и своевременной реакции в виде корректировки поставленных целей, выбранных стратегий, внутренней структуры субъекта недропользования.

Процесс комплексного изменения методов функционирования компании (адаптация целей, стратегий, структур, функций и т.д.) к требованиям внешней среды называется реструктуризацией. Реструктуризация компании, занимающейся добычей, переработкой и реализацией углеводородного сырья, является длительным и сложным процессом. Он начинается с момента восприятия управленческими структурами компании проявлений симптомов и признаков грядущих перемен: необходимости изменения сферы деятельности (диверсификация), появления тенденций к спаду объема реализации нефти и продуктов нефтепереработки, к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами, невозможности осуществления полномерного контроля за ходом осуществления работ.

Решение о проведении реструктуризации должно быть обосновано результатами комплексной диагностики компании. Весь процесс реструктуризации нефтяной компании можно условно разделить на три последовательных этапа: оценка состояния компании и выработка стратегических решений, реализация мероприятий, сопровождение проекта.

Реализация первого этапа реструктуризации начинается с определения и фиксации предварительных (существующих на данный момент) миссии, целей и стратегий компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Затем необходима комплексная диагностика компании и оценка изменений внешней среды с целью проверки соответствия их принципам функционирования компании. Таким образом, предварительные пара-

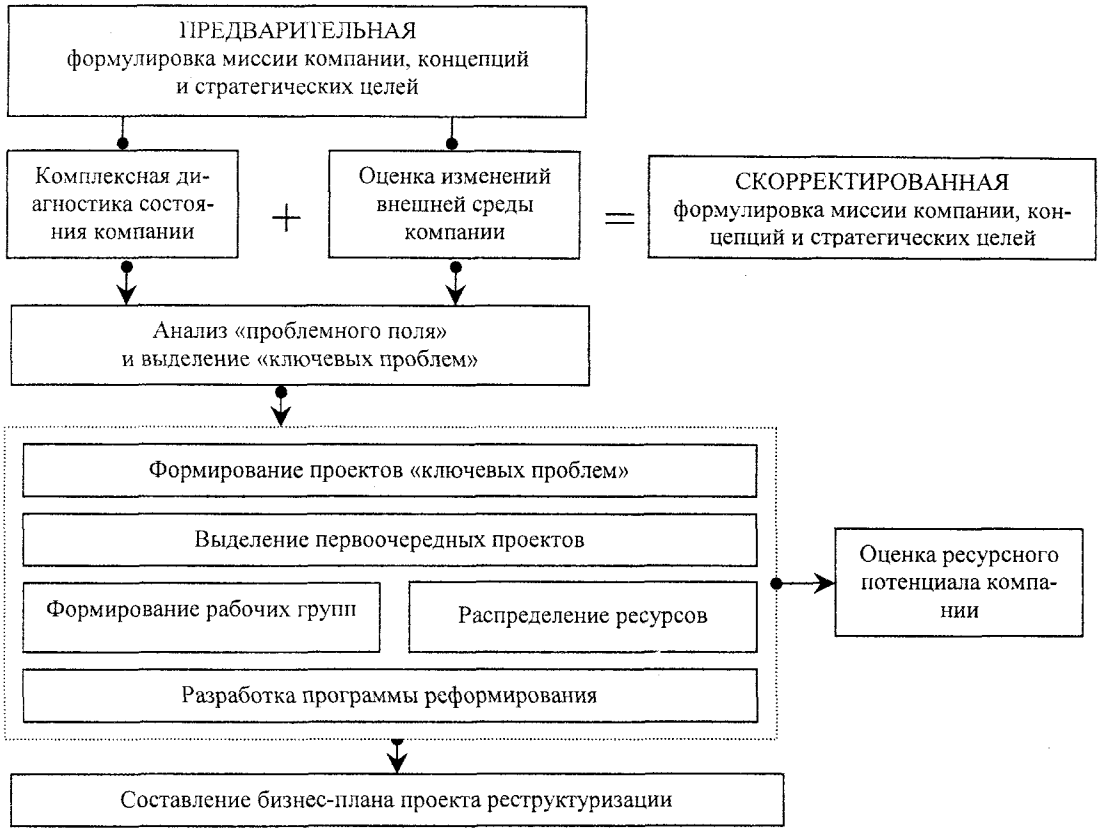


Рис.1. Оценка состояния вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК) и выработка стратегических решений

метры деятельности компании теоретически трансформируются с учетом требований внешней среды и состояния компании в скорректированные: создается модель «как есть – как должно быть» и определяются необходимые условия перехода (рис.1). Установив круг проблем, препятствующих достижению скорректированных параметров, из их перечня выбирают «ключевые», для решения которых формируются отдельные проекты и соответствующие им группы специалистов. Среди намеченных проектов выделяют приоритетные, и в соответствии с ними распределяют научные, технические, трудовые и другие ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании. Завершает первый этап составление бизнес-плана реструктуризации, который обосновывает целесообразность проведения всех намеченных внутрифирменных преобразований.

В зависимости от содержания скорректированных принципов функционирования компании, их реализация может потребовать совершенствования организационной структуры компании, перестройки системы корпоративного управления финансами, децентрализации системы управления дочерними компаниями, внедрения эффективной корпоративной информационной системы. Сопровождение проекта реструктуризации представляет собой отслеживание хода выполнения работ и контроля соответствия совершаемых действий запланированным и начинается одновременно с реализацией запланированных мероприятий (рис.2). Проекты реструктуризации нефтяных компаний имеют определенную специфику, связанную с высокой диверсифицированностью нефтяного бизнеса, географическим расположением бизнес-единиц и др. Таким образом, процесс сопровождения требует наличия

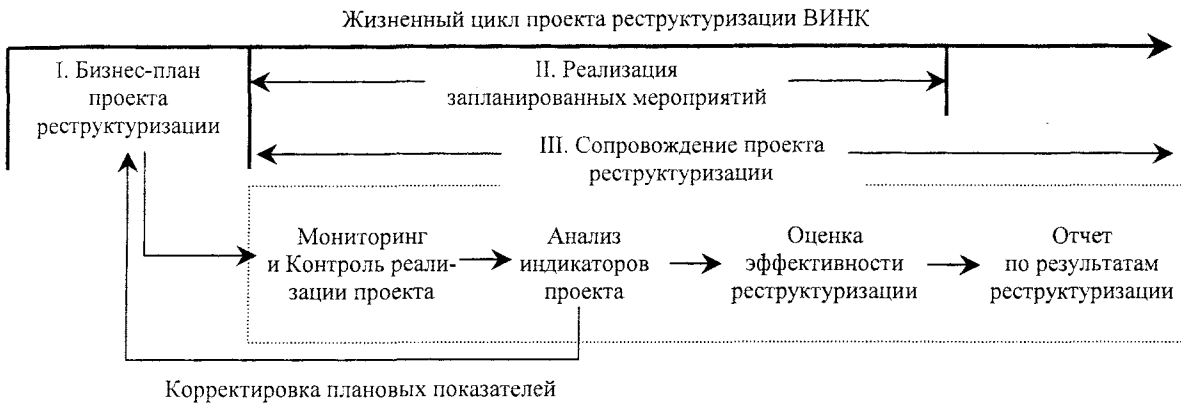


Рис.2. Сопровождение проекта реструктуризации ВИНК

соответствующей системы управления проектом.

В результате мониторинга формируется оперативная информация, которая сравнивается с заранее определенными индикаторами проекта (сроки реализации этапов проекта, бюджет проекта, значения промежуточных результатов). Грамотно реализуемый мониторинг, позволяет вовремя воздействовать на ход проекта, корректируя его цели и задачи. Завершает этап оценка эффективности реструктуризации и составление подробного аналитического отчета по результатам реализации проекта.

Представленная методика проведения реструктуризации ВИНК, как составляющий элемент, была реализована в "Методических рекомендациях по оценке устойчивости развития НК «ЮКОС»" в рамках деятельности Центра стратегического планирования Санкт-Петербургского горного института в 2000 г.