# Оглавление

Введение 2

1. Проблемы реорганизации системы управления нефтяным бизнесом в условиях мирового экономического кризиса 4

2. Принципы и практика вертикальной интеграции нефтяных компаний 7

3. Организация внутренней структуры управления 16

4. Стратегия крупных нефтяных компаний США в период кризиса 25

Заключение 27

Список литературы 29

# Введение

Общемировой кризис в нефтегазовых отраслях углубляется полнейшим отсутствием гармонии интересов компании и федеральной власти, свидетельствующим о том, что единой государственной политики в отношении ТЭК просто не существует. Вместо продуманной, взвешенной стратегии развития и поддержки своих энергетических компании государство практикует дикую фискальную политику, ведущую к разорению и потере конкурентоспособности на мировых энергетических рынках.

Повышение эффективности работы нефтяного комплекса, от чего зависит выход из кризиса и дальнейшее развитие экономики России и мира в целом, включает три группы главных задач финансирование отрасли, налогообложение, управление нефтяными компаниями.

Изменение налогов в сторону их резкого снижения, - как минимум в 1,5-2 раза - для нефтяного комплекса требуется вне зависимости от того, будут ли мировые цены на нефть понижаться, или повышаться. Еще до понижения мировых цен на нефть налоги поглотали половину выручки российского нефтяного комплекса (в западных компаниях — до 30%). При этом отношение налогов к затратам в нефтяном комплексе России находится на иррациональном уровне 125%, тогда как за рубежом этот показатель не превышает 60—65%.

Теория и практика налогообложения показывают, что высокий налог на добавленную стоимость — НДС — вводится в периоды «перегрева» экономик, когда необходимо замедлить темпы производства. У нас этот налог — налог с оборота — странным образом продолжают требовать и при сокращении производства в реальном секторе наполовину. Думается, в реальном секторе, и прежде всего в топливной промышленности. НДС следует отменить полностью. Срочно и полностью надо отменять сегодня и все виды акцизов. В кризисных условиях в топливной отрасли целесообразно применять налог с продаж или вмененный (априорный) налог с компаний. При таком подходе суммарный' сбор налогов увеличится и достигнет по мере оживления промышленного производства через несколько лет обычного для развитых стран отношения к ВВП (порядка 15-18%).   
Налоговые стимулы позволят компаниям нефтегазового комплекса активно участвовать в конверсии ВПК. на производство продукции нефтяного и газового оборудования. Производство машиностроительной продукции оживит смежные отрасли — металлургию, производство средств автоматизации и приборостроения.

Если экономическая политика предыдущих лет признается ошибочной, то правомерно пересмотреть и реструктурировать задолженность предприятий. Во всяком случае, ту ее часть, которая возникла не по вине этих предприятий.

Сегодня как никогда нужен государственный контроль за принимаемыми стратегическими решениями в компаниях. Позиция государства может быть только одна: в создании единой государственной технико-экономической политики в топливном комплексе на весь период стабилизации экономики России. Вопросы налогов и порядка финансирования отрасли могут быть удовлетворительно решены только в условиях такой единой политики.

Опыт работы нефтяных компаний, особенно после смены собственников, показал, что их интересы могут не совпадать с интересами комплекса в целом, следовательно, с интересами развития российской экономики. Решения о сокращении бурения на новых месторождениях или месторождениях со сниженным дебитом может быть и выгодным с точки зрения сегодняшнего дня для руководства компании, но совершенно губительно для экономики страны в перспективе. Профессионал делает дело во благо общества, коммерсант делает «бабки» в своих интересах.

Продолжая тему государственного интереса, подчеркну, не может раздробленный на компании комплекс, в котором каждый хозяин тянет одеяло на себя и нельзя договориться о какой-либо единой политике, служить надежным фундаментом, а тем более «локомотивом» для экономики страны.

Даная работа посвящена изучению опыта построения структуры управления нефтяными компаниями за рубежом.

# 1. Проблемы реорганизации системы управления нефтяным бизнесом в условиях мирового экономического кризиса

В последние годы мировая нефтегазовая отрасль переживает не лучшие времена. Международным и российским нефтяным компаниям приходится решать целый ряд серьезных проблем, многие из которых находятся за пределами их влияния и детерминированы общей ситуацией в мировой экономике. Следует отметить, что совсем незадолго до кризиса в мировой нефтяной промышленности были намечены и началась реализация целого ряда крупных проектов разработки месторождений и увеличения добычи и переработки нефти и газа (Каспий, Сахалин, Северное море, Юго-Восточная Азия, Южная Африка), операторы успешно решали проблемы поиска инвестиций и начала производства, рассчитывая на оптимистические прогнозы роста потребления нефтепродуктов и ценовых котировок. По данным, Salomon Smith Barney, 15 крупнейших американских компаний в начале 1997 г. увеличили расходы на разведку и добычу на 7,6 %, а к концу года эти расходы возросли до 17,2 %. Масштабные инвестиционные программы в области разведки и добычи нефти и газа одобрялись в большинстве компаний, однако, сейчас многие из них выглядят несостоятельными. [[[1]](#footnote-1)]

Сегодня мировые нефтяные компании стоят перед жесткой необходимостью сокращения расходов на разведку и добычу нефти и газа, поскольку их руководителям становится все труднее объяснять своим акционерам причины для расширения производства в условиях падения цен и сокращения спроса на энергоносители. Например, американская Texaco открыто признала невозможность выполнения 5-летнего плана по увеличению добычи нефти на 8 % в год. Более того, в 1999 г. ожидаются масштабные увольнения, а капитальные вложения сократятся на одну пятую (до 3,6 млрд. долл.). [[[2]](#footnote-2)]

Негативные тенденции, связанные с переполнением нефтяного рынка и снижением цен на нфть, в полной мере проявились в 1998 г., когда средняя мировая цена нефти с 19,09 долл./бар. (1 полугодие 1997 г.) снизилась до 12,44 долл./бар. Самого низкого уровня мировая цена на нефть достигла в июне 1998 г. – 11,5 долл./бар. Несмотря на то, что низкие цены на сырье несколько повысили доходы нефтепереработчиков и сбытовиков, падение доходов на стадиях разведки и добычи привело к ухудшению производственно-финансовых показателей ведущих нефтяных компаний США. [[[3]](#footnote-3)]

Нефтяные компании, стремясь выжить, ищут спасения на пути укрупнения и консолидации активов и операций, что в известной степени позволяет сглаживать колебания доходов. Слова «слияние» и «поглощение» прочно вошли в отраслевой лексикон.

В последнее время еще несколько крупных нефтяных компаний из разных стран, не охваченных первой волной слияний, объявили о создании альянсов либо о покупке своих конкурентов. Например, британская нефтедобывающая компания Lasmo приобретает Monument Oil&Gas на основе общих интересов в Каспийском регионе, Северном море, Туркменистане, Северной Африке, Пакистане. Испанская нефтяная компания Repsoil собирается приобрести YPF (Аргентина) общей стоимостью 15,44 млрд.долл., на что уже получила согласие Совета директоров последней. В Норвегии нефтяная компания Norsk Hydro объявила о готовности приобрести конкурирующую нефтедобывающую компанию Saga за 2,2 млрд. долл.[[4]](#footnote-4)

Американские компании Chevron и Texaco обсуждают возможности создания альянса, который станет 4-й по величине нефтяной компанией в мире. Новый альянс будет уступать лишь большой тройке мирового нефтебизнеса: Exxon-Mobil, Shell и BP-Amoco-Arco. Стоимость каждой из этих компаний превышает 150 млрд. долл., а запасы – 20 млрд. барр. нефтяного эквивалента. В результате слияния Chevron и Texaco будет создана компания стоимостью 100 млрд. долл. с запасами около 10 млрд. бар. Наиболее вероятным вариантом объединения является покупка компании Texaco более крупной компанией Chevron за 42 млрд. долл. При таком варианте боссом объединенной компании, по мнению специалистов, станет нынешний глава Chevron Кен Дерр на несколько лет, оставшихся ему до пенсии, а затем бразды правления, скорее всего, получит Питер Бижур из Texaco, который младше на 5 лет. [[[5]](#footnote-5)]

Кстати сказать, именно поглощение более крупной компанией меньшего конкурента имело место в случаях с Exxon, купившей компанию Mobil, и с British Petroleum при покупке ею Amoco и Arco.

Chevron и Texaco не новички в деле создания альянсов и укрупнения своего бизнеса. Эти компании еще в 1936 г. создали на паритетных основах совместное предприятие Caltex, которое ныне является гигантом нефтепереработки в Азии и владеет активами в Африке и на Ближнем Востоке. Также можно вспомнить, как Chevron удвоила свои нефтегазовые ресурсы в 1984 г. после рекордного приобретения компании Gulf Oil за 13 млрд.долл. Texaco в 1983 г. пыталась поглотить компанию Getty Oil, но едва не стала банкротом, после того, как суд наложил на нее штраф в 10,5 млрд.долл. за нанесение ущерба сделке Getty-Pennzoil. Оправившись от проблемы банкротства Texaco сама столкнулась с попыткой захвата со стороны корпоративного спекулянта Карла Икана.

В последнее время такие крупные компании как Mobil (после слияния с Exxon) и Unocal проявляют интерес к приобретению американской нефтяной компании Phillips (интересы в США, Северном море, Венесуэле, Мексиканском заливе, Казахстане, Китае, Африке, Австралии), которая в свою очередь получила 800 млн.долл. после слияния своих нефтеперерабатывающих и сбытовых активов с компанией Ultramar Diamond Shamrock (UDS). [[[6]](#footnote-6)]

Волны подобных масштабных реорганизаций деятельности американских нефтяных компаний в условиях мирового кризиса, также как и многие другие «пожарные» и долгосрочные меры призваны изменить в первую очередь структуру управления компаний, правильное построение которой является залогом успешного выживания. Представляется целесообразным рассмотреть два аспекта организации управления нефтяным бизнесом в США: [[[7]](#footnote-7)]

1. Вертикальная интеграция нефтяных компаний
2. Организация внутренней структуры управления компанией

# 2. Принципы и практика вертикальной интеграции нефтяных компаний

В настоящее время в мире насчитывается более 800 нефтяных компаний, при этом большую часть нефтяного бизнеса «делают» примерно два десятка (половина из которых – американские) интегрированных транснациональных нефтяных компаний, так называемых «главных» нефтяных компаний или «мэйджорз» (см. Таблицу 1). [[8]](#footnote-8)

Таблица 1.

Сводный рейтинг 25 ведущих нефтегазовых компаний мира в 1997 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Место  в 2003 г. | Место  в 2004 г. | Компания |
| 1 | 6 | Petroleo de Venezuela SA (Венесуэла) |
| 2 | 1 | Royal Dutch/Shell (Нидерланды/Великобритания) |
| 3 | 2 | Exxon Corp. (США) |
| 4 | 3 | British Petroleum Co.Plc. (Великобритания) |
| 5 | 7 | Petroleos Mexicanos (Мексика) |
| 6 | 5 | Mobil Corp. (США) |
| 7 | 8 | Chevron Corp. (США) |
| 8 | 17 | РАО Газпром (Россия) |
| 9 | 15 | Texaco Inc. (США) |
| 10 | 10 | Amoco Corp. (США) |
| 11 | 14 | Kuweit Petroleum Corp. (Кувейт) |
| 12 | 19 | ENI (Италия) |
| 13 | 9 | Petroleo Brasileiro (Бразилия) |
| 14 | - | Petronas (Малайзия) |
| 15 | 22 | Pertamina (Индонезия) |
| 16 | 11 | Total (Франция) |
| 17 | 12 | Shell Oil Co. (США) |
| 18 | 4 | Elf Aquitaine (Франция) |
| 19 | 16 | Atlantic Richfield – ARCO (США) |
| 20 | 21 | Conoco Inc. (США) |
| 21 | - | Сургутнефтегаз (Россия) |
| 22 | 23 | Phillips Petroleum (США) |
| 23 | 20 | Лукойл (Россия) |
| 24 | 18 | Statoil (Норвегия) |
| 25 | - | Repsoil (Испания) |

К наиболее мощным нефтяным компаниям, ведущим свой бизнес по всему миру относятся: Exxon-Mobil, Chevron, Amoco (с недавнего времени BP Amoco), Texaco. Совершенно очевидно, что в современной структуре нефтяного бизнеса США (это справедливо и в мировом масштабе), которая в основном сформировалась в 30-е годы нашего века, доминируют вертикально интегрированные компании. [[[9]](#footnote-9)]

Под вертикальной интеграцией крупной промышленной (промышленно-торгово-финансовой) компании понимают финансово-экономическое объединение различных технологически взаимосвязанных производств. В нефтяной отрасли в такую интеграцию входят предприятия, составляющие последовательность стадий основного технологического процесса, а именно: разведка и добыча нефти - транспортировка - переработка - нефтехимия - сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов.

Преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, поэтому потери одного подразделения компенсируются другими подразделениями. Так, крупные компании не снижали прибыли даже при падении цен на нефть с 36 до 10 долл./бар. в 1981-84 гг.

Развитие нефтяного бизнеса в США с самого начала пошло по пути вертикальной интеграции. Крупнейшие нефтяные компании - Standard Oil, Gulf, Texaco и др. установили контроль за всеми секторами нефтяного дела в национальном, а затем и в международном масштабе. Такого же подхода придерживались и многие небольшие предприятия-аутсайдеры, несмотря на то что они оперировали на ограниченных территориях. [[[10]](#footnote-10)]

Развитие процесса интеграции обусловлено рядом предпосылок:

1. Стремление нефтяных компаний к контролю над рынками сбыта конечной продукции - сначала нефтепродуктов, а затем и нефтехимикатов.
2. Обусловленная природными и экономическими факторами необходимость "управляемой" организации производства и сбыта.
3. Достижение экономии издержек, обусловленной масштабами производства при развитой вертикальной интеграции. Концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции), что способствует сокращению удельных затрат в производстве и сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли.
4. Обеспечение в рамках вертикально-интегрированных структур контролируемых источников сырьевого обеспечения.
5. Международный характер нефтяного бизнеса и его тесная связь с мировой и национальной политикой.

В целом, как показывает практика, вертикальная интеграция компаний, занятых в нефтяном бизнесе, при удачном использовании предпосылок своего формирования имеет существенные конкурентные преимущества перед фирмами специализированного типа. Однако, основные предпосылки интеграционного процесса нельзя считать факторами "абсолютного действия". Они достаточно противоречивы и проявляются лишь в тенденции. Планомерность, концентрация производства и капитала, установление контроля над рынками сырья и продукции в сочетании с монополизмом отнюдь не исключают конкуренции. Крупнейшие нефтяные корпорации соперничают между собой и с независимыми компаниями-аутсайдерами. Роль конкуренции особенно возросла в 80-е годы, когда вследствие успеха энергосберегающей политики вновь стали возможны резкие изменения цен на нефть, значительно ужесточились налоговые и концессионные (лицензионные) условия в сфере нефтедобычи, повсеместно были ограничены возможности применения механизма внутрикорпоративных трансфертных цен. [[[11]](#footnote-11)]

Говоря об относительном характере предпосылок вертикальной интеграции в нефтяном бизнесе, нельзя не отметить того обстоятельства, что стремление компаний к контролю и участию во всех стадиях нефтяного бизнеса приводит к не всегда оправданному дублированию производственных и сбытовых структур.

Из американских источников известно, что уровень использования производственных мощностей в нефтеперерабатывающей промышленности США, как правило, не превышает 60-70 %, и лишь частично это можно объяснить необходимостью резервирования мощностей в условиях рынка. Иными словами, экономия в издержках, достигаемая внутри вертикально-интегрированных компаний, имеет своей оборотной стороной расточительное расходование ресурсов. [[[12]](#footnote-12)]

Интеграция и комбинирование в нефтяном бизнесе отнюдь не исключают и специализации, поэтому наряду с небольшими существуют и крупные специализированные компании. И те, и другие, будучи самостоятельными хозяйственно-правовыми структурами, могут, тем не менее, входить в сферу влияния интегрированных компаний, например, через систему финансового участия. В нефтяном бизнесе в условиях рыночной экономики широко распространено частичное (фрагментарное) комбинирование различных сфер деятельности. Типичным примером такого рода являются связки: разведка запасов - добыча нефти, транспорт - оптовая торговля нефтью, нефте-газо-переработка - нефтехимия, оптовая - розничная торговля нефтепродуктами.

Специализация и частичное комбинирование, по-видимому, наиболее удобны при переработке нефти вследствие большого разнообразия процессов и технологий, необходимости производства продукции с заданными свойствами (смазочных масел, различных присадок и т.д.).

Развитие нефтяной компании по пути полной интеграции и комбинирования, масштабы производственной и сбытовой деятельности изначально обусловили исключительную важность проблемы финансирования. Уже первые нефтяные компании своим становлением обязаны мощным финансовым структурам: Standard Oil - финансовой империи Рокфеллеров, Gulf – Меллонам и т.д. Развитие интеграционного процесса в нефтяной промышленности при наличии необходимой мощной финансовой базы происходило и происходит в различных формах: [[[13]](#footnote-13)]

* прямых инвестиций с созданием новых объектов в сферах производства и сбыта;
* приобретения материальных и финансовых активов существующих компаний (слияние, поглощение и т.д.);
* реализация совместных проектов и образование совместных компаний.

Так возникли многие ныне национализированные нефтяные компании в странах Ближнего и Среднего Востока.

В результате этого процесса сложились интегрированные компании принципиально различных типов. К первому относятся компании, интегрированные по финансовому признаку, - холдинги. Классическим примером такого рода была Standard Oil of New Jersey, ныне Exxon, не занимающаяся производственными операциями, но осуществляющая контроль над более чем 300 компаниями и филиалами. Многие, из которых - Esso, Imperial Oil, Aramco и другие - сами были крупнейшими компаниями. Таким образом, Standard Oil of New Jersey не просто выступала в роли холдинг компании, но и взяла на себя функции "мыслить и проектировать".

Интегрированные компании второго типа являются производственными - осуществляющими разведку, добычу, транспортировку и переработку нефти, а также сбыт готовой продукции через свои филиалы и специализированные подразделения. Таких компаний в современном нефтяном бизнесе подавляющее большинство. Однако, при этом чисто производственных компаний в настоящее время практически не существует, поскольку все они в той или иной степени являются финансовыми компаниями.

В целом, в нефтяном бизнесе во многом вследствие процессов вертикальной интеграции имеет место чрезвычайно сложное переплетение экономических и политических интересов. Сама вертикальная интеграция, в том числе опирающаяся на систему финансового участия и совместного владения, приобрела многоступенчатый характер, адекватный условиям современной рыночной экономики.

В тоже время, практически все крупнейшие нефтяные компании мира включают в себя звенья технологической цепочки - от скважины до бензоколонки. Как правило, в их состав входят дочерние компании, имеющие статус национальных, если они находятся в других странах. Сама вертикально-интегрированная компания выступает по отношению к ним как материнская и имеет совместные с другими фирмами предприятия. Все компании по форме собственности являются акционерными обществами.

Дочерние фирмы практически независимы, и как правило имеют собственное управление и Совет директоров. Головной офис материнской компании дает дочерним конкретные задания в соответствии с принятой стратегией достижения финансовых результатов.

Финансовая служба сосредоточена в материнской штаб-квартире и является главным связующим звеном для предприятий компании, действующих в различных отраслях и странах. Именно строгий финансовый контроль интегрирует пользующиеся значительной хозяйственной свободой подразделения фирмы и дочерних компаний.

Финансовая служба корпорации, представляющая собой разветвленную организационную структуру с многочисленными подразделениями, направляет отчетность председателю Совета директоров и главному исполнительному директору компании. Отделение финансов от производства обеспечивает их независимость и объективность. В то же время во многих компаниях финансовые службы работают совместно с производственными подразделениями.

Внутрикорпоративные финансово-контрольные системы базируются на 5-летнем стратегическом, 2-летнем оперативном и ежеквартальном планах. В центре внимания находятся собираемые на всех организационных уровнях сведения о прибылях и убытках. Основной рабочий план корпорации - 2-летний, отличительной чертой которого является скользящий характер, причем детально расписывается только первый год планируемого периода, а последующий год рассматривается укрупнено с последующей детализацией, что позволяет придать внутрифирменному планированию непрерывный характер и обеспечить оперативный контроль. [[[14]](#footnote-14)]

Если говорить о финансовой стратегии, то совершенно естественно, что все частные нефтяные компании США преследуют главную цель - максимизацию капитала, принадлежащего компании. В основном, нефтяные компании пользуются следующими источниками средств для финансирования своей деятельности:

* привлечение заемных средств, т.е. кредитов банков и других финансовых институтов;
* собственный акционерный капитал, т.е. средства, получаемые от акционеров компании.

Каждая компания в своей практической деятельности определяет оптимальное с точки зрения решаемых ею задач соотношение внутренних и внешних источников финансирования своей деятельности.

Анализ финансовой ситуации вертикально-интегрированной нефтяной компании базируется на сопоставлении отдельных показателей движения наличных средств, расчете рентабельности используемого капитала и т.д. с одновременным отслеживанием положения на рынках и определении направлений и факторов успеха в работе компании. Как правило, выделяются 2 группы факторов успеха:

* Внешние (экзогенные) факторы, каковыми являются мировые цены на нефть и нефтепродукты и определяемый ими уровень рентабельности.
* Факторы, которые контролируются компанией (эндогенные). К ним можно отнести вопросы репутации торговой марки, занятие места на перспективных рынках, программы в области подготовки кадров, безопасности труда, охраны здоровья людей и окружающей среды, поддержание сбалансированной структуры деятельности компании (в первую очередь соотношения между добычей и переработкой нефти), снижение издержек производства, мотивация сотрудников к производительной работе, улучшение организации и системы управления.

Небольшие компании, входившие в состав ВИНК, как правило, затем объединяются в новые организационные структуры, формируя более крупные отделения. По такому пути пошли практически все нефтяные компании в Соединенных Штатах.

Одной из главных идей в проведении реорганизации было стремление избавиться от бюрократических излишеств в аппарате управления. Для этого была проведена большая работа по изменению потока циркуляции информации внутри компании с тем, чтобы информацию получали те, кому она необходима. Были разработаны соответствующие процедуры работ и определена степень ответственности каждого работника аппарата управления.

Главный смысл разделения роли штаб-квартиры (материнской компании) и входящих в ее состав компаний и отделений состоит в том, что первая определяет стратегию, а текущая работа сконцентрирована в низовых звеньях. Управляющие из штаб-квартиры не имеют права, за редким исключением, требовать от нижестоящего подразделения информацию, которая не подпадает под категорию "стратегия". Входящие в компанию международные и национальные подразделения действуют в значительной степени автономно, но придерживаются общей стратегии.

Таким образом, анализ процессов управления показывает, что интеграция отдельных производств позволяет повысить их жизнеспособность за счет широких возможностей перелива капитала, а также увеличивает эффективность доведения до государственного уровня интересов производителей. Таким образом, становится очевидной эффективность организации производства в крупной нефтяной компании в форме акционерного общества с вертикально интегрированной структурой управления.

# 3. Организация внутренней структуры управления

Важнейшим фактором развития вертикально интегрированных компаний является рациональная организационная структура. На Рис. 1-4 показаны основные виды организационных структур промышленных (нефтяных) фирм: [[[15]](#footnote-15)]

* Иерархическая,
* Функциональная,
* Матричная,
* Дивизиональная.

Практически эти структуры являются вариантами известной модели «рациональной бюрократии», разработанной в начале ХХ в. Причина такого длительного и широкомасштабного использования «бюрократической» структуры состоит в том, что ее свойства вполне соответствуют требованиям промышленных фирм, компаний сферы услуг и всех видов государственных учреждений.

Можно выделить несколько стадий в развитии систем организации и управления нефтяными компаниями (кстати, в общем случае характерных и для других отраслей промышленности). На первой (начальной) стадии небольшая компания с простой неформальной структурой находится под прямым руководством бизнесмена-основателя. Вторая стадия – крупная корпорация.

Рис.1 Иерархическая организационная структура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высшая цель организации | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | |  | | | | | | | | | |  | | | | | | | | | |  | | |
| Цель 1 | | | | | | | |  | | Цель 2 | | | | | | | |  | Цель 3 | | | | | | |
| Под | | | цели | | |  | |  | | Под | | | цели | | |  | |  | Под | | | | цели | | |
| 1.1 |  | 1.2 | |  | 1.3 | |  | | 2.1 | |  | 2.2 | |  | 2.3 | |  | | | 3.1 |  | 3.2 | |  | 3.3 |

Рис. 2 Функциональная организационная структура

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высший руководящий орган компании | | | | | | | |
|  |  | | |  | | |  |
| Исследования | |  | Производство | |  | Маркетинг | |

Рис.3 Матричная организационная структура

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высший руководящий орган компании | | | | | | | |
|  |  | | |  | | |  |
| Исследования  и разработки | |  | Производство | |  | Маркетинг | |
| Управление нововведениями в рамках продуктовой группы А | | | | | | | |
|  | |  |  | |  |  | |
| Инвестиционный проект А1 | | | | | | | |
|  | |  |  | |  |  | |
| Инвестиционный проект А2 | | | | | | | |
|  | |  |  | |  |  | |
| Управление нововведениями в рамках продуктовой группы Б | | | | | | | |
|  | |  |  | |  |  | |
| Инвестиционный проект Б1 | | | | | | | |
|  | |  |  | |  |  | |
| Инвестиционный проект Б2 | | | | | | | |
|  | |  |  | |  |  | |
| Управление нововведениями в рамках продуктовой группы В | | | | | | | |
|  | |  |  | |  |  | |
|  | |  |  | |  |  | |

Рис. 4 Дивизиональная организационная структура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высший руководящий орган компании | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | | |  | | |  |
| Группа А | | | | | |  | | | Группа Б | | |  | Группа В | |
|  |  |  | | | |  | | |  | | | | | |
|  |  | | | | | | | |  | | | | | |
| Отделение 1 | | | | |  | | | | | Отделение 2 | | | | |
| Исследования  и разработки | | |  | | | | Исследования  и разработки | | | | | | | |
| Производство | | |  | | | | | Производство | | | | | | |
| Маркетинг | | | |  | | | | Маркетинг | | | | | | |

Следующая стратегии роста в своей отрасли, переходит на функциональную организационную структуру управления. До конца 50-х гг. большинство крупных американских нефтяных компаний развивались в рамках функциональной структуры управления. Третья стадия – крупная диверсифицированная корпорация, ведущая разведку и добычу углеводородного сырья в различных регионах мира и выпускающая широкую номенклатуру нефтепродуктов для различных отраслевых и географических рынков, как правило, работает в рамках дивизиональной структуры управления.

Анализ форм внутренней организационной структуры управления крупными нефтяными компаниями и современных тенденций управления показывает, что в последние два десятилетия произошел переход от линейно-функциональных типов структур управления к дивизиональным. Основными причинами массового перехода крупных компаний к дивизиональной структуре управления является растущая диверсификация бизнеса и трудности в управлении из одного центра технологически (функционально) различными или географически удаленными предприятиями.

По мере промышленного развития в 60-х годах появилась потребность в новых более гибких типах организационных структур, которые по сравнению с «бюрократическими» моделями лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и широкому внедрению прогрессивных технологий. Такие структуры называют адаптивными или органическими, т.к. они дают возможность быстрой модификации в соответствии с внешними условиями. Основные типы органических структур – проектные, матричные и конгломеративные. [[[16]](#footnote-16)]

Проектная организация, получившая распространение с начала 70-х гг., – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Такая организация собирает в одну команду наиболее квалифицированных сотрудников компании для реализации сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. [[[17]](#footnote-17)]

В матричной организации члены рабочей группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта наделен так называемыми проектными полномочиями, которые могут покрывать всю линейную власть над всеми частями проекта или же ограничиваются штабными и диспетчерскими функциями. Главный недостаток матричной структуры – ее сложность из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что плохо согласуется с принципом единоначалия.

Организация конгломератного типа не является жесткой и упорядоченной системой, скорее вся организация приобретает форму и структуру, которые наилучшим образом соответствуют требованиям ситуации или конкретного проекта. Так, в одном отделении компании может применяться дивизиональная структура, в другом отделении – функциональная, а в третьем отделении – проектная или матричная организация. Руководство высшего звена компании отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, за координацию и контроль действий в рамках всей компании. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически самостоятельными фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в оперативных решениях и подчинены головной компании в основном в вопросах финансов. Планирование подразумевает, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты на уровне, установленном для всего конгломерата высшим руководством. Выполнение этих обязанностей целиком возлагается на руководство соответствующей экономической единицы. Одной из важных причин, по которой компании, входящие в состав конгломерата, сохраняют свои собственные организационные структуры, является то, что они имеют возможность быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. [[[18]](#footnote-18)]

Разумеется, не существует единой, оптимальной для всех случаев структуры организации, и на практике нефтедобытчикам или транспортникам, или операторам заправочных станций приходится выбирать организационную структуру адекватную стратегическим планам компании и обеспечивающую эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение поставленных целей. Поскольку в секторах нефтяного бизнеса на протяжении всего технологического цикла (от разведки до сбыта нефтепродуктов) существуют серьезные различия, компании, работающие по всему циклу, либо же выбравшие отдельные его сектора (например, связки: разведка запасов - добыча нефти, транспорт - оптовая торговля нефтью, нефтегазопереработка - нефтехимия, оптовая - розничная торговля нефтепродуктами), применяют сложную организационную структуру, комбинирующую необходимые качества моделей различных типов.

Важным фактором при выборе той или иной организационной структуры является ее соответствие стратегии деятельности и развития компании. Анализ деятельности американских нефтяных корпораций показывает, что эволюции организационных структур и стратегий переплетаются в тесной зависимости. При этом стратегия компании является основным фактором, определяющим ее структуру, и поэтому естественно, что многоцелевая стратегия усложняет организационную структуру компании.

Как правило, стратегия американских нефтяных компаний направлена на расширение масштабов операций, рост продаж и прибыли. Однако, в реальных условиях следование такой стратегии может быть ограничено многочисленными факторами, основными из которых являются: насыщенность рынка, конкуренция с производителями аналогичных нефтепродуктов, возможность попадания под действие антимонопольного законодательства при попытках вытеснения с рынка конкурентов, нанесение ущерба окружающей среде и др.

Ослабить действие подобных ограничивающих факторов можно с помощью следующих статегических подходов: [[[19]](#footnote-19)]

* проникновение на новые географические рынки;
* разработка и предложение на существующий или новый рынки новых типов и сортов нефтепродуктов;
* приобретение у другой компании технологии производства перспективной продукции или слияние с фирмой-изготовителем в целях расширения номенклатуры выпускаемой продукции (этот путь является более быстрым по сравнению с разработкой новой продукции собственными силами, однако требует привлечения значительных финансовых ресурсов).

Как показывает практика, на выбор стратегии оказывают влияние не только изменения внешней экономической среды, но и размеры компании, объемы продаж и прибыли, что в свою очередь влияет и на организационную структуру, совершенствование которой повышает эффективность выполнения стратегических задач.

При создании новой компании ее задачи, как правило, достаточно скромны: добыча углеводородного сырья и его реализация на местном или региональном рынке (могут быть вариации, связанные с нефтепереработкой, сервисными операциями и т.д.). По мере расширения масштабов добычи углеводородного сырья, его переработки и сбыта, одному руководителю становится не по силам выполнение управляющих функций, и тогда у него появляются заместители. Как правило, первоначально эти заместители не имеют строго очерченной функциональной специализации.

На втором этапе, при завоевании фирмой национального рынка, усложняются функции и работа ее менеджеров: контроль и организация различных направлений деятельности (нефтедобыча, эксплуатация оборудования, маркетинг, научно-технические исследования, финансы, кадровая работа и т.д.) требуют квалифицированного подхода и постоянного внимания. Заместители директора компании принимают на себя руководство функциональными подразделениями, а основной задачей директора становится координация их деятельности. Как правило, в американских нефтяных компаниях «старшего» директора называют президентом, его заместителей вице-президентами с указанием функции возглавляемого подразделения. На пути дальнейшего роста корпорации, перед ее руководством неизбежно встает необходимость выбрать один из двух возможных путей:

* выход со своей обычной продукцией на мировой рынок, либо
* расширение номенклатуры выпускаемой продукции в рамках национального рынка.

Одновременное следование этим двум стратегиям является тяжелой нагрузкой для компании.

Третий этап развития компании связан с ее выходом на международный рынок. На этом этапе президент компании организует международное отделение, во главе которого становится вице-президент, равный по своему положению в корпоративном «Табеле о рангах» вице-президентам функциональных подразделений. С развитием международного отделения, его вице-президенту необходимы помощники, владеющие информацией по специфике операций компании в различных регионах мира. Таким образом, в компании появляются подразделения, созданные по географическому принципу и отвечающие за отдельные регионы (Северное море, Юго-Восточная Азия и т.д.), а позднее и за отдельные страны. По мере расширения международных операций, международное отделение приобретает все больший вес и значение для компании, а организационная структура с наличием международного отделения становится неэффективной, т.к. координируя работу вице-президентов, сам президент не может уделять этому отделению достаточно внимания. Тогда происходит реорганизация верхних уровней управления компании по географическому принципу, причем решение финансовых вопросов остается централизованным. В ведение заместителей региональных вице-президентов по финансам передается лишь определение типа источника финансирования операций.

Четвертый этап развития компании связан с диверсификацией ее деятельности на национальном рынке. На данном этапе, в дополнение к существующим функциональным подразделениям создаются подразделения, отвечающие за выпуск новой продукции. Возглавляющие эти отделения вице-президенты находятся на том же управленческом уровне, что и вице-президенты функциональных подразделений. По мере успешного роста продуктовых отделений, в компании снова назревает необходимость реорганизации. При этом финансовые вопросы, как правило, решаются централизованно. [[[20]](#footnote-20)]

Пятый этап развития компании связан с реализацией стратегической задачи выхода на международный рынок с несколькими видами продукции (или сервисных операций) и требует более сложной организационной структуры. В конце 80-х гг. большинство американских нефтяных компаний были организованы по продуктовому принципу, причем в каждом продуктовом отделении было подразделение, отвечающее за добычу (переработку) и реализацию нефти (нефтепродуктов) на международном рынке. В конце 80-х – начале 90-х гг. широко проявилась тенденция создания отделений по географическому принципу. Сторонники такой системы организации отмечают, что комплексный подход к производству и реализации нескольких видов продукции в одном регионе более экономичен. Однако, не существует жестких правил выбора конкретного типа организационной структуры компании, решающей сложные стратегические задачи на международном рынке. Поэтому наиболее целесообразным представляется комбинация продуктового и географического принципов в зависимости от стратегических интересов и реальных возможностей каждой конкретной компании.

В этой связи заслуживает внимания опыт корпораций, которые создают одновременно две управленческие иерархии, при этом наделяя соответствующих руководителей равными полномочиями. В такой ситуации региональный руководитель, например, решает конкретные проблемы, связанные с продукцией «А», только совместно с менеджером, отвечающим за продукцию «А» в масштабах всей фирмы. При этом менеджеры одного уровня, как правило, образуют координационные советы, на которых регулярно обсуждаются общие для них проблемы в рамках своей компетенции.

На шестом этапе развития компании после выхода на международный рынок и при наличии успеха обычно имеет место постепенный рост количества заграничных филиалов. Под влиянием этого фактора происходят изменения в организационной структуре компании, проявляющиеся в реализации различных механизмов интеграции новых заграничных подразделений в систему общефирменного управления.

# 4. Стратегия крупных нефтяных компаний США в период кризиса

Будет справедливым сказать, что в 90-х годах крупные нефтяные компании придерживались так называемой универсальной стратегии, которая заключается в следующем: [[[21]](#footnote-21)]

* быть глобальными, географически диверсифицированными, функционально организованными, базирующими свою деятельность на высокотехнологичных производствах и финансовой устойчивости;
* агрессивно управлять финансовым портфелем, реструктурировать активы;
* расширять основные производственные циклы с высокой отдачей капитала, обеспечивать в этих производствах сокращение затрат;
* совершенствовать систему управления путем изучения и применения лучшего опыта и достижений практической деятельности, реинжиниринга и реструктуризации компаний.

В сложных условиях действующих в мире, как общего экономического кризиса, так и более узкого кризиса нефтяных цен, все нефтяные компании США адаптируют свою стратегию и организационные структуры, минимизируя потери и, стремясь сохранить свои позиции на международном рынке. Учитывая вышесказанное, можно ожидать, что в таких специфических условиях крупные нефтяные компании США:

1. Примут меры для регулирования объёмов добычи нефти, позволяющие уменьшить «переполнение» рынка. При этом деятельность компаний будет по возможности переноситься в те регионы, где издержки минимальны.
2. Усилят внимание к добыче и переработке попутного нефтяного и природного газа, производству и сбыту сжиженного природного газа (LPG), строительству трубопроводов, переработке природного газа в жидкость. В связи с падением цен на нефть и газ, компании увеличивают затраты в производство нефтепродуктов повышенного качества и с улучшенными экологическими характеристиками, а также дорогостоящих топлив и масел специального назначения.
3. Укрепят свои нефтегазовые отделения, поскольку в периоды падения цен на нефть и газ напротив цены на нефтехимические и химические продукты, производимые из нефтяного и газового сырья, не снижаются или снижаются существенно меньше, чем цены на «сырые» нефть и газ.
4. Будут стремиться максимально использовать эффект от комбинирования нефте- и газопереработки, нефтехимии, поскольку важным направлением, где можно ожидать синергетического эффекта, является производство электроэнергии на установках комбинированного энергетического цикла, сооружаемых нефтегазовыми компаниями.
5. В области сбыта нефтепродуктов будут стремиться сохранить лидерство на завоёванных рынках и благодаря конкурентным преимуществам своей продукции укрепиться на новых рынках.
6. Придавая важнейшее значение эффективности организации и управления бизнесом, будут искать возможности для перспективной реструктуризации, слияний, поглощений, приобретений, образования альянсов и стратегических союзов. В области диверсификации компании будут избавляться от непрофильных, а также малорентабельных направлений деятельности, при этом, стараясь сохранить и усилить ядро компании и те направления бизнеса, где они имеют преимущества над конкурентами, а также развивая новые направления (электроэнергетика, газ, химия).

# Заключение

В современных экономических условиях основной задачей стратегического управления является разработка стратегического плана действий и поиск наиболее выгодных и рентабельных вариантов его реализации.

Разработка стратегического плана, окончательный вариант которого должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными, является сложнейшей проблемой. Чтобы эффективно функционировать в условиях жесткой конкуренции, ВИНК должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкурентах и других факторах.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, в рамках которой осуществляется деятельность ВИНК в течение заранее определенного периода времени. При этом необходимо отдавать себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки стратегического плана неизбежными.

Современный темп увеличения знаний является настолько высоким, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей, и, следовательно, дает основу для принятия соответствующих управленческих решений. Кроме того, формальное планирование способствует снижению рисков при принятии управленческих решений, в том числе из-за рассмотрения ошибочной или недостоверной информации о возможностях корпорации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования целей, помогает участникам всех бизнес-процессов создать единство общей цели внутри нефтяной компании.

Широко распространенной методологической ошибкой, возникающей при стратегическом управлении развитием ВИНК, является то, что рассматриваются отдельные аспекты развития и обособленно решаются частные задачи (развитие производственной технологической базы, формирование инвестиционной программы, интенсификация производства), что приводит к несогласованности, а часто и к нереализуемости принимаемых управленческих решений. Учитывая это, с целью повышения эффективности и скоординированности управленческих решений, развитие ВИНК должно рассматриваться как единый кросс-функциональный бизнес-процесс. Указанный процесс охватывает анализ рыночного окружения системы, формирование, согласование и оптимизацию вариантов "технологического" развития и финансово-экономических схем их реализации. При этом учитываются результаты операционной и финансовой деятельности компании, действующей на основе единой методологии и современных информационных технологий управления.

Как правило, стратегия нефтяных компаний направлена на расширение масштабов операций, рост продаж и прибыли. Однако в реальных условиях следование такой стратегии может быть ограничено многочисленными факторами, основными из которых являются: насыщенность рынка, конкуренция с производителями аналогичных нефтепродуктов, возможность попадания под действие антимонопольного законодательства при попытках вытеснения с рынка конкурентов, нанесение ущерба окружающей среде и др.

Ослабить действие подобных ограничивающих факторов можно с помощью следующих стратегических подходов:

* Проникновение на новые географические рынки.
* Разработка и предложение на существующий или новый рынок новых типов и сортов нефтепродуктов.
* Приобретение у другой компании технологии производства перспективной продукции или слияние с фирмой-изготовителем в целях расширения номенклатуры выпускаемой продукции (этот путь является более быстрым по сравнению с разработкой новой продукции собственными силами, однако требует привлечения значительных финансовых ресурсов).

# Список литературы

1. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. - М.: 1999 г.
2. Басалай С. И. Механизмы управления финансовыми ресурсами корпорации. - М.: 2001 г.
3. Буш Дж., Джонстон Д. Управление финансами в международной нефтяной компании: Коллективная монография «Политика США в меняющемся мире» под редакцией к.и.н. Подлесного П.Т. Москва, «Наука», 2004 г., 333 стр.
4. Перевод с английского. "Олимп-Бизнес", 2003. 432с.
5. Учебник «Экономика США» под ред. Супяна В.Б. С.-Петербург, «Питер», 2003 г., 650 с.
6. Хелферт Э. Техника финансового анализа. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
7. Шестаков Н. В. Современные достижения в разработке и внедрении информационных технологий управления в нефтегазовом комплексе. Interface. 2000.
8. http://www.iskran.ru/

1. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. - М.: 1999 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.iskran.ru/ [↑](#footnote-ref-3)
4. Там же [↑](#footnote-ref-4)
5. Там же [↑](#footnote-ref-5)
6. Буш Дж., Джонстон Д. Управление финансами в международной нефтяной компании: Перевод с английского. "Олимп-Бизнес", 2003. 432с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Коллективная монография «Политика США в меняющемся мире» под редакцией к.и.н. Подлесного П.Т. Москва, «Наука», 2004 г., 333 стр. [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.iskran.ru/ [↑](#footnote-ref-8)
9. Учебник «Экономика США» под ред. Супяна В.Б. С.-Петербург, «Питер», 2003 г., 650 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Буш Дж., Джонстон Д. Управление финансами в международной нефтяной компании: Перевод с английского. "Олимп-Бизнес", 2003. 432с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Учебник «Экономика США» под ред. Супяна В.Б. С.-Петербург, «Питер», 2003 г., 650 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Учебник «Экономика США» под ред. Супяна В.Б. С.-Петербург, «Питер», 2003 г., 650 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Буш Дж., Джонстон Д. Управление финансами в международной нефтяной компании: Перевод с английского. "Олимп-Бизнес", 2003. 432с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. - М.: 1999 г. [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www.iskran.ru/ [↑](#footnote-ref-15)
16. http://www.iskran.ru/ [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же [↑](#footnote-ref-17)
18. http://www.iskran.ru/ [↑](#footnote-ref-18)
19. http://www.iskran.ru/ [↑](#footnote-ref-19)
20. http://www.iskran.ru/ [↑](#footnote-ref-20)
21. Учебник «Экономика США» под ред. Супяна В.Б. С.-Петербург, «Питер», 2003 г., 650 с. [↑](#footnote-ref-21)