

НАУЧНЫЕ
ОБСУЖДЕНИЯ

**СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ**

© 2008 г. А. Дж. Екутеч, Т. Дж. Екутеч, А. Е. Логинов,
И. А. Синковец, Е. Н. Федосеева
(Краснодар)

В современных условиях развития национальной экономики России ключевым фактором стабилизации является совершенствование системы управления различными сферами и секторами экономики, в том числе и топливно-энергетического комплекса. Повальная приватизация и демонполизация существующих бизнес-систем, а также либерализация российского рынка в последствии привели к полному изменению структуры национальной экономики. Этот процесс сопровождался постоянными переделами имущественного комплекса отраслей (Авдашева, Розанова, 1998). Одним из последствий дезинтеграции отраслей экономики России явилась дезинтеграция пакетов акций акционерных обществ с последующим переходом предприятий в частную собственность. Наиболее пагубно эти процессы отразились на монопольных отраслях, в том числе и на газовой. Государство фактически потеряло контроль над стратегическими отраслями национальной экономики и перестало управлять их развитием (Авдашева, Дементьев, 2000). Наиболее явно данные процессы проявились в монопольных отраслях, в том числе и в газораспределительном секторе газовой отрасли, субъектами которой являются акционерные газораспределительные предприятия.

Как и большинство производственных акционерных бизнес-структур, горрайгазы подверглись воздействию неблагоприятных факторов переходного периода. Реформы 1990-х годов не привели к существенным структурным преобразованиям в газораспределительном секторе, что затруднило формирование рынка среди функционирующих в нем хозяйствующих субъектов. Государство, являясь собственником блокирующих пакетов акций, недостаточно активно включилось в механизм корпоративно-акционерного управления. В результате значительно снизился производственный и финансовый потенциал отрасли, на что повлиял ряд факторов, которые мы приводим в табл. 1.

Централизованная техническая и финансовая политика позволила бы создать условия для выведения сектора из кризиса. Задача построения управленческой вертикали находится в рамках вопроса укрепления позиций государства в управлении предприятиями газораспределительных производственных комплексов, что в условиях их хозяйственной самостоятельности возможно только путем расширения управленческих возможностей в результате наращивания пакета акций до уровня контрольного.

Акционерный капитал в газораспределительном секторе ТЭК России распределился так, как показано в табл. 2. Как видно из данных табл. 2, доля Российской Федерации и местных органов

Таблица 1. Факторы снижения производственного и финансового потенциала горрайгазов

Фактор снижения	Последствия воздействия факторов
Государственная политика занижения тарифов и норм прибыли	Отсутствие инвестиционной привлекательности
Отсутствие государственной поддержки	Рост неплатежей
Высокая дезинтеграция и низкий производственный потенциал отдельных горрайгазов	Отсутствие перспектив развития, потеря наиболее эффективных активов
Отсутствие как внутриотраслевых, так и внешних инвестиций	Техническое старение основных фондов и отсутствие средств для надлежащего обеспечения их реконструкции, а также поддержания аварийно-диспетчерских служб, снижения уровня безопасности и надежности транспортировки газа

Таблица 2. Структура акционерного капитала газораспределительных организаций, %

Доля ОАО “Газпром” и его аффилированных групп	Доля РФ и местных органов власти	Прочие акционеры
38.5	24.0	37.5

Таблица 3. Структура акционерного капитала крайоблгазов газораспределительного сектора ТЭК России, %

Доля ОАО “Газпром” и его аффилированных групп	Доля РФ и местных органов власти	Прочие акционеры
47.16	27.2	25.64

власти составляет менее 25% + 1 акция (так называемого “блокирующего пакета”), т.е. нет достаточного влияния государства через акционерный капитал, в то время как у ОАО “Газпром” и его аффилированных групп доля акций в газораспределительных организациях составляет 38.5%.

Учитывая, что контрольный пакет акций ОАО “Газпром” (51%) принадлежит государству, можно было бы предположить, что этого факта достаточно для получения необходимого консолидированного пакета акций газораспределительных организаций при формировании государственного инструмента воздействия. Однако здесь есть одно препятствие: акционерный капитал каждой газораспределительной организации не обязательно распределен в вышеуказанной пропорции, есть газораспределительные организации, где доля акционерного капитала, принадлежащего ОАО “Газпром” и его аффилированным группам, ничтожно мала.

Управление нефтяной и газовой промышленностью в СССР осуществлялось через систему группы центральных министерств — Министерства геологии, Министерства нефтяной промышленности, Министерства газовой промышленности, Министерства нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности, а также Главного управления по транспорту, хранению и распределению нефти и нефтепродуктов при Совете Министров РСФСР и союзных республик. Основными низовыми звеньями в нефтяной и газовой промышленности, занимавшимися производственной деятельностью, являлись геолого-поисковая контора, нефтегазодобывающее управление, управление буровых работ, нефтеперерабатывающий завод и т.д.

Данная структура предусматривала наличие организаций (в газораспределительном секторе это крайоблгазы), осуществлявших промежуточный контроль и координацию деятельности газораспределительных организаций местного уровня.

В процессе акционирования такие организации получили некоторый пакет акций газораспределительных организаций. Такое положение характерно не для всех регионов, но для большей части организаций. Кроме того, учитывая их принадлежность к отрасли и административный характер, значительная доля акций этих организаций принадлежит местным органам власти или государству. В среднем это 27% пакета (табл. 3).

Как показывает практика, представители местных органов власти и государства участвуют в управлении только теми газораспределительными организациями, где у них имеется крупный пакет акций. Кроме того, учитывая географическую удаленность газораспределительных организаций, чаще всего это “участие” сводится к письменным директивам без реального анализа проблем предприятий. Подобная практика характерна и для остальных собственников.

Эти причины определяют неравномерность и неэффективность управления газораспределительными организациями, отсутствие должного контроля и анализа их хозяйственной деятельности. Бесконтрольное положение предприятий позволяет наемным менеджерам истощать их ресурсы, заботясь лишь о сиюминутных выгодах. Подобная дезинтеграция задач и направлений развития отдельных газораспределительных организаций, отсутствие понимания и системного решения проблем газораспределительного сектора ТЭК России привели весь газораспределительный сектор к кризису.

Рыночная трансформация экономики России требует комплексного изучения институциональных и структурных аспектов развития акционерных бизнес-структур газовой отрасли. При этом важнейшей задачей является исследование корпоративно-ресурсных аспектов управления как условия функционирования газораспределительных комплексов, находящихся на террито-

Таблица 4. Структура имущественного фонда газораспределительного сектора ТЭК России, %

Доля газораспределительных организаций	Доля РФ и местных органов власти, %	Прочие собственники, %
72	13	15

рии субъектов Российской Федерации с присущими им базовыми условиями функционирования хозяйствующих субъектов.

Важнейшим элементом корпоративно-отраслевых аспектов управления предприятиями газораспределительных комплексов субфедерального уровня является потенциал отдельных акционерных обществ и их объединений как институциональных образований, которые можно рассматривать как определенную общность интегрированных структур, гарантирующую достижение цели корпоративного управления (Логинов, Лукин, 2001).

Вопросы реорганизации управления предприятиями газораспределительных комплексов с позиций укрепления механизма государственного управления, а также обоснования эффективности использования ресурсного потенциала как с позиций корпоративного менеджмента, так и в контексте экономических интересов органов государственного управления не получили должного освещения в публикациях. Они были рассмотрены фрагментарно, что обусловило противоречивость научных подходов к оценке эффективности функционирования акционерных бизнес-структур газораспределительных комплексов в системе отраслевого управления, ориентированной на Минпромэнерго РФ и ОАО «Газпром» (Логинов, Лукин, 1999).

В результате потенциальные возможности акционерных бизнес-структур газораспределительных комплексов регулируются неадекватно, что часто приводит к деформациям процессов производственного и экономического развития, невозможности достижения высокой эффективности.

Основываясь на предложенном нами государственно-интегративном подходе, в соответствии с которым мы рассматриваем управление процессами в монопольных средах с позиции обеспечения целостности и интеграции государственного управления на основе корпоративных рычагов, можно выдвинуть проект консолидации дезинтегрированных газораспределительных организаций в рамках крайоблгазов. Такие организации могли бы выступить как системные центры (управляющих компаний) с достаточным объемом консолидированного пакета акций, принадлежащего государству, но не большим, чем у других собственников. Такое решение позволит включить корпоративную схему реализации интересов, что необходимо для обеспечения корпоративного пути развития всего сектора.

Крайоблгазы — как управляющие компании всего газораспределительного сектора — могли бы консолидировать информационные потоки по всем направлениям хозяйственной деятельности газораспределительных организаций и эффективно координировать их развитие, обеспечивая максимальное участие государства в управлении.

В результате приватизации газораспределительных организаций произошло разделение их имущественного фонда, основу которого составляют газораспределительные сети. Более того, газораспределительные сети являются физической средой для поставки природного газа потребителям, т.е. их наличие определяет возможность потребления и реализации основного продукта отрасли (табл. 4).

В период существования СССР, как отмечалось ранее, весь газораспределительный комплекс представлял собой единое целое с общей системой газораспределения, региональной закольцовки, учета и распределения природного газа. Таким образом, владение имущественной базой определяет возможность транспортировки природного газа.

В настоящее время более 70% сетей принадлежат самим газораспределительным организациям, остальной частью владеют частные собственники и местные органы власти.

Простое объединение акционерного капитала в рамках управляющей компании не дает полного контроля над деятельностью газораспределительных организаций, так как она остается компанией, определяющей стратегии деятельности ГРО через советы директоров, которая, тем не менее, напрямую не занимается координацией самого процесса транспортировки (рис. 1). В такой структуре не соблюдается основной принцип (целостность), определенный нами как эффективный путь управления развитием всего сектора.

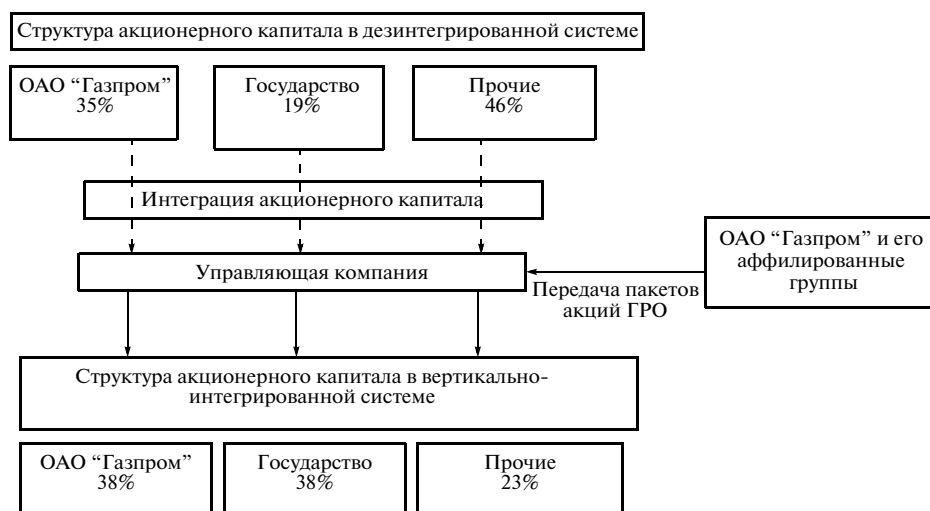


Рис. 1. Повышение корпоративного влияния государства в газораспределительном секторе посредством интеграции акционерного капитала.

Таким образом, серьезную проблему отрасли составляет низкое качество корпоративного управления. Однако без современного корпоративного управления любые волевые усилия внутри компании и на финансовых рынках, любые инвестиции в расчете на повышение рыночной капитализации дадут только кратковременный результат (Ансофф, 1999).

Особую остроту этим проблемам придает необходимость обеспечения энергетической безопасности, которая стала в последние годы крайне актуальной.

В этой связи заслуживает внимания также вопрос о формах организационных структур управления крупными диверсифицированными образованиями. И мировой опыт, и практика вертикально-интегрированных бизнес-групп, созданных в последние годы, и уроки функционирования различных типов производственных объединений в России должны предостеречь от использования типовых, унифицированных форм управления. Разнообразие условий диктует как множественность, так и динамизм управленческих схем (Анализ роли интегрированных структур, 2000). Здесь — и традиционная матричная структура, и договор доверительного управления имуществом участников группы какой-либо одной компании, и переплетение интересов директоров компаний (в принятии комплексных решений), и взаимное владение акциями компаний, и выделение головной компании с делегированием ей всех полномочий в принятии решений, и др. (Бандурин, Кузнецов, 1999).

Решение проблемы лежит в создании не просто центральной компании, управляющей советами директоров газораспределительных организаций, а центральной компании — как единой газораспределительной организации.

В газораспределительном комплексе получило распространение такое понятие, как “единый оператор”. Данное понятие можно применить как к организации транспортировки, так и к организации поставки природного газа. Единый оператор представляет собой вертикально интегрированную управляющую компанию регионального уровня, объединяющую мелкие газораспределительные организации и являющуюся как раз такой единой газораспределительной организацией.

Но для этого необходимо, чтобы газораспределительные организации передали полномочия транспортирующей организации центральной компании. Учитывая, что газораспределительные организации являются собственниками газораспределительных сетей, а именно этот фактор определяет возможность осуществления транспортировки, единственный способ распоряжаться ими у центральной компании — получить имущество в собственность или взять его в аренду.

Первый вариант отбрасывается, так как это приведет к выводу основных фондов из газораспределительных организаций, к тому же для этого необходимо огромное количество финансовых средств. Но основным препятствием на этом пути выступает сопротивление государственных антимонопольных служб (ФАС РФ).



Рис. 2. Управленческая модель единого оператора.

Поэтому единственный способ получения центральной компанией полномочий единой газораспределительной организации — передача имущества газораспределительных организаций в аренду центральной компании.

Получение управляющей компанией, существенная доля пакета акций которой принадлежит государству, полномочий единой газораспределительной организации дает государству возможность управлять развитием всего газораспределительного сектора ТЭК России (рис. 2).

Наличие огромных системных проблем у газораспределительных организаций и невозможность решить их самостоятельно обуславливают стремление этих организаций к консолидации. Предложенная нами модель формирования вертикально интегрированной организации, замыкающей на себя функции единой региональной газораспределительной организации, позволяет ей выступать в качестве системного оператора, аккумулирующего информационные потоки, и принимать адекватные управленческие решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Авдашева С., Розанова Н. (1998): Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр.
- Авдашева С., Дементьев В. (2000): Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // *Российский экономический журнал*. № 1.
- Анализ роли интегрированных структур (2000): Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках. Под ред. Авдашева А.З., Астапович А.З., Шаститко А.Б. М.: ТЕИС.
- Ансофф И. (1999): Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер.
- Бандурин В.В., Кузнецов В.Ю. (1999): Управление федеральной собственностью в условиях переходной экономики. М.: Наука и экономика.
- Логинов Е.Л., Лукин В.К. (1999): Управление экономическим развитием региона на основе использования иностранных инвестиций. Краснодар: КЮИ.
- Логинов Е.Л., Лукин В.К. (2001): Региональная модель управления экономикой промышленности. Краснодар: КЮИ.