



Антон Усов,
партнёр, руководитель практики
по работе с компаниями нефтегазовой отрасли
КПМГ в России и СНГ



cutting through complexity

«Не так сели», или К вопросу об оргструктуре

Экономия средств, мотивация сотрудников и конкурентные преимущества – всего этого позволяет добиться эффективная оргструктура

Российские нефтегазовые компании традиционно придают большое значение вопросам иерархии. Казалось бы, такое внимание к вертикали проистекает из царского, а потом и советского пиетета к табелям о рангах и должностям. Однако организационная структура и организационное развитие интересуют западных нефтяников ничуть не меньше. Привлекательность этой тематики вызвана не только заинтересованностью руководителей компаний в «правильной рассадке», но и прежде всего тем, что эффективная оргструктура экономит расходы, мотивирует сотрудников и может служить элементом конкурентного преимущества.

ВИРТУАЛЬНО-РЕАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В большинстве случаев структура управления в зарубежных нефтегазовых компаниях полностью или частично отделена от юридической структуры. Это зачастую обусловлено двумя факторами: налоговыми соображениями и стремлением огра-

дить определённые активы организации от последствий возникновения чрезвычайных ситуаций и связанной с ними юридической ответственности.

Именно поэтому во многих зарубежных нефтегазовых гигантах организационная структура компаний, входящих в группу, – это ответственность налогового департамента. Новые компании создаются, а старые реорганизуются, исходя из принципа налоговой оптимизации. Параллельно надо учитывать необходимость максимально возможного обособления актива от группы в случае катастрофы, которая может произойти, например, с нефтяной платформой, танкером или нефтеперерабатывающим заводом.

Реальное же управление оторвано от юридических лиц и осуществляется через организационные структуры. Например, сегменты upstream (разведка и добыча) и downstream (переработка и сбыт) могут представлять собой комплексные структуры, состоящие из подразделений или дивизионов центрального аппарата, централизованных бизнес-сервисов (бухгалтерия, финансы, внутренний аудит, налоговая функция и т. д.), а также множества юридических лиц, относящихся к данному виду деятельности. Указанные структуры, например дивизионы, подотчётны центральному аппарату, который является руководящим субъектом и отвечает также за вопросы стратегии, а также за связь с общественностью (PR) и государственными ор-

ганами (GR). Для большинства крупных международных корпораций характерна централизация сервисных функций – как на уровне организации, так и на уровне бизнес-сегментов.

Некоторая виртуальность таких структур может показаться необычной руководителям отечественного нефтегазового комплекса, привыкшим к большей «материализации» процесса в виде, например, руководителей конкретных юридических лиц, наделённых реальными управленческими функциями (с учётом фактических ограничений полномочий, накладываемых вертикально интегрированной структурой).

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ПРОТИВ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Учитывая экономию средств от стандартизации и унификации бизнес-процессов, централизованная модель управления имеет больше поклонников в международных нефтегазовых корпорациях, чем децентрализованная. Вместе с тем, излишняя централизация, характерная для многих компаний, может задушить инициативу на местах, снизить кадровый потенциал и сделать невозможной подготовку управленческого звена, имеющего опыт реального управления и принятия решений.

В централизованной структуре региональные руководители исполняют в основном функции развития бизнеса в стране пребывания, осуществляют GR- и PR-деятельность, а также представляют компа-

нию в органах управления совместных предприятий (ведь особенностью нефтегазовой промышленности является большое количество проектов с несколькими участниками, делящими финансовые и геологические риски). В таких структурах существует достаточно сложный процесс принятия решений – через органы управления, в рамках которых региональный руководитель выражает лишь мнение центрального аппарата компании, но не имеет в своих руках реальных полномочий.

АУТСОРСИНГ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

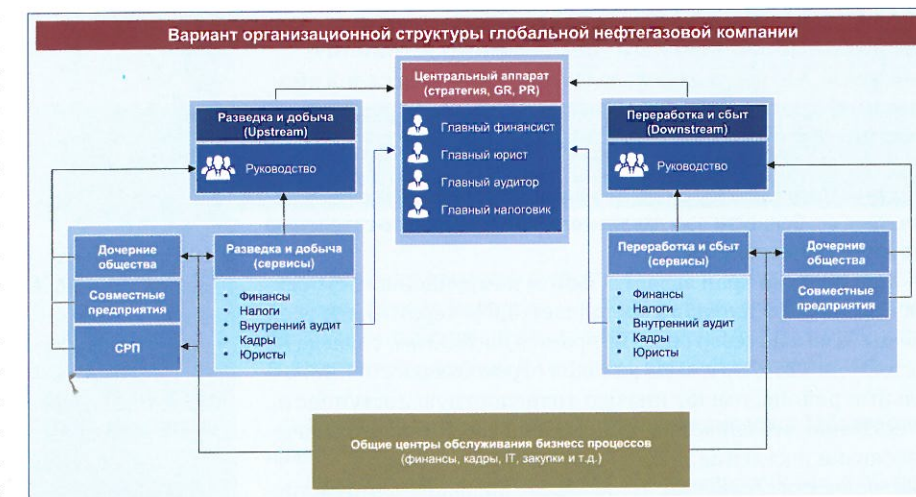
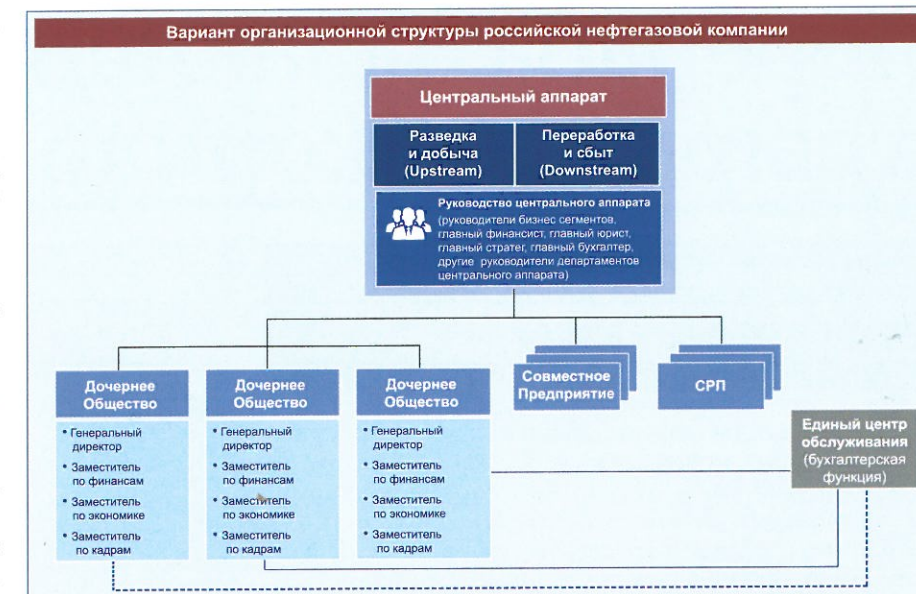
Большинство транснациональных корпораций имеют так называемые центры обслуживания, созданные в странах с низкой стоимостью трудовых ресурсов, таких как Филиппины, Индия, Аргентина. Центры обслуживания позволяют стандартизировать и оптимизировать бизнес-процессы. Обычно это делается на базе интегрированной ИТ-системы управления. Для глобальной нефтяной компании процессы, которые могут быть отданы на аутсорсинг, – это, например, выставление счетов юридическим лицам по всему миру, заполнение налоговых деклараций, кадровое администрирование и т. д. Всё это может быть централизовано в одном сервисном центре в какой-то точке мира.

Вместе с тем, процесс аутсорсинга с точки зрения его наполнения является непрерывным. Крупнейшие глобальные игроки потратили десятки лет на выстраивание той системы, которую имеют сегодня. И процессы всё ещё продолжают развиваться. Как говорится, «есть у революции начало, нет у революции конца».

Конечно, создать идеальную структуру, которая будет одновременно минимизировать риски, оптимизировать налоговую нагрузку и облегчать операционное управление, крайне сложно. Однако международная практика показывает, что есть подходы, которые прошли, что называется, проверку временем. Безусловным критерием их эффективности является удобность управления для руководителя в сочетании с оптимизацией затрат и стандартизацией бизнес-процессов.

ЗАЧЕМ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ ОРГСТРУКТУРА?

В России вопросы организационной структуры приобретают в настоящее время дополнительную актуальность в связи с проектом деофшоризации. Рассматриваемый сегодня законопроект существенно расширяет понятие налогового резидентства Рос-



сийской Федерации, вводя понятие руководящего управления как критерия для определения налоговой нагрузки.

Учитывая высокий уровень централизации решений в отечественных холдинговых компаниях, под российское налоговое резидентство могут попасть реально функционирующие зарубежные производственные предприятия. Такая постановка вопроса не соответствует международной практике, поэтому многие представители бизнеса, в том числе нефтегазовое сообщество, всё-таки надеются, что в проект будут внесены изменения. Известно, что ряд профильных министерств готовят свои поправки.

В налоговых законодательствах большинства юрисдикций имеются чёткие правила, связанные с холдинговой деятельностью. Например, юридические лица США подлежат налогообложению на консолидированный мировой доход, од-

нако для целей налогового учёта в США принимается учёт по национальным стандартам и зачитывается налог, уплаченный в государстве пребывания. Поэтому американские нефтегазовые компании, имеющие высокое налогообложение в странах своей производственной деятельности, практически не уплачивают налог на доходы в США.

Независимо от того, в каком виде российский законодатель утвердит антиофшорные нормы, компаниям нефтегазового сектора в любом случае нужно уделять внимание вопросам организационной структуры. Ведь это путь к конкурентному преимуществу через эффективное управление и снижение издержек. А в текущей экономической парадигме, когда оптимистичным считается рост ВВП 0,5–1%, любые инициативы, которые позволяют компаниям работать эффективнее и экономить, ценны как никогда.