

Сложившаяся достаточно запутанная ситуация вокруг Ковыктинского месторождения стала возможной в результате действий еще ельцинского кабинета министров в области капитализации и приватизации наиболее ценных национальных активов, которыми для России всегда были и пока еще остаются запасы углеводородов. В рамках этой политики были заключены невыгодные, как это теперь выясняется, контракты с западными компаниями по освоению нефтегазовых полей по проектам, известным как Сахалин – 2 и Ковыкта.

Для справки - Ковыктинское месторождение это одно из наиболее крупных газоконденсатных месторождений Восточной Сибири. Запасы природного газа здесь по оценкам экспертов составляют 1,9 трлн куб. м. Владелец лицензии на освоение запасов стала компания «Русия Петролеум». Ее основные акционеры: ТНК-ВР (62,42%), «Интеррос» (25,82%) и администрация Иркутской области (11,24%).

Спохватившись через несколько лет и действуя под влиянием представителей крупного отечественного бизнеса, уже ставших частью международного делового мира, - имеется в виду прежде всего «Газпром», - руководство местных и федеральных органов госуправления начало предпринимать попытки восстановления статус-кво в вопросе о неосмотрительно переданных правах на освоение Ковыкты. Вполне обоснованные и оправданные с позиции общенациональных интересов шаги в этом направлении можно считать практическим воплощением правил так называемого реактивного управления. Оно состоит в том, что руководство организацией принимает какие-либо решения и организует их выполнение уже после актуализации определенных противоречий между желаемым и действительным положением вещей во внутренней или внешней среде.

Вместе с тем, наиболее действенным и результативным для эффективного менеджмента считается упреждающее управление. Проблемная ситуация в данном случае рассматривается как возможное событие еще до ее появления.

Изучаются ее очевидные признаки (симптомы), то есть некоторые осложнения в работе той или иной подсистемы компании. Ситуацию с Ковыктой можно небезосновательно считать вариантом реактивного управления, взятого на вооружение руководством российского государства в период формирования новых экономических устоев общества в середине 90-х гг. прошлого века.

«Газпром» как государственная монополия тоже не избежал подобных ошибок, когда в начале 21 века началось активное освоение им западных рынков с целью их завоевания путем не только сбыта углеводородов, но и создания собственных крупных активов путем их скупки по всему миру. Основными объектами экспансии оказались энергетические предприятия в Англии, Болгарии, Германии, Сербии. На определенном этапе этого движения на Запад чрезвычайно привлекательной для проникновения на британский рынок была признана распределительная компания Centrica, занявшая около

60% рынка бытовых потребителей газа.

В начале 2007 г. Газпром начал переговоры о возможной покупке части акций Centrica. Однако, в английской прессе началась кампания относительно непредсказуемых политических последствий возможного соглашения, так как у русских, - судя по публикациям в английских СМИ, да и по мнению официальных кругов, - появились бы средства внутри страны для экономического давления на внешнеполитические решения британского правительства.

Оно не замедлило высказаться с недвусмысленным намерением законодательным путем помешать заключению данной сделки и всем возможным в будущем аналогичным приобретениям. Как и в ситуации с Ковыктой, в Англии тоже был задействован ресурс государственной власти, только невыгодное для страны решение было ею заблокировано заблаговременно и не возникла необходимость исправлять потом собственные просчеты.

С учетом неудачной лобовой атаки на английский рынок распределения энергоресурсов, руководство «Газпрома» в середине 2007 г. начало переговоры немецким энергетиком концерном E.ON о получении контроля над английской электростанцией и некоторыми объектами в Венгрии в обмен на четверть Южно-Русского месторождения. В данном случае английские государственные органы не имели прямых возможностей создать препятствия для соглашения между двумя независимыми представителями частного бизнеса из других стран.

Соппротивление официальных властей попыткам «Газпрома» приобрести Centrica можно было предусмотреть и более обоснованными стали бы предложения, сделанные уже после сделки с E.ON. Вместе с тем, порядок действий оказался обратным и теперь за всеми шагами «Газпрома» на британском рынке внимательно наблюдают прежде всего на уровне государственных структур, чтобы создать ему дополнительные трудности.

На сегодняшний день для «Газпрома» при реализации его внешней экономической стратегии достаточно актуальной становится задача перехода к упреждающему управлению.

Но вернемся к Ковыкте. Лицензия на разработку месторождения была предоставлена компании «Русия Петролеум», созданной руководством ТНК – ВР еще в 90 – е годы.

Однако, к местам добычи не был проложен газопровод, а уже существующие распределительные сети в России принадлежат «Газпрому», который отказался принимать в них газ с Ковыкты. В результате через десять лет после выдачи лицензии

добыча еще не начиналась, после чего российские экологические госорганизации, - Минприроды, Росприроднадзор, - а также прокуратура выразили намерение отобрать лицензию.

Кроме того, предполагалось, что «Русиа Петролеум» будет поставлять газ в Китай, но «Газпром» заблокировал этот проект. Поставки газа с Ковыкты осуществляются сейчас только в населенные пункты Иркутской области. По лицензионным требованиям «Русиа Петролеум» должна была добывать 9 млрд. кубометров в год, а все же начавшаяся недавно добыча покрывала около 1 млрд., так как потребление газа в Иркутской области относительно невелико.

Наконец, после длительных переговоров в июне 2007 г. появились сообщения о продаже контрольного пакета компании «Русиа Петролеум» «Газпрому». Сумма сделки оценивалась в \$600 – 800 млн. Это была предварительная договоренность и переговоры продолжились.

Исходя из достижения на них определенного результата в январе 2008 г. Роснедра разрешили «Русиа Петролеум» не выполнять свои и так просроченные по датам поставок обязательства углеводородов. Заявление о возможном лишении лицензии также было отозвано.

Однако, интрига продолжала развиваться в новом для ее участников направлении. Как было указано выше, владельцем основного пакета (62,42%) компании «Русиа Петролеум», получившей лицензию на освоение Ковыкты, является ТНК – ВР.

Неожиданно для общественности в июле 2008 г. в прессе появились сообщения о конфликте между основными акционерами ТНК – ВР. В условиях продолжения переговоров по Ковыкте противоречия в стане одной из его сторон выглядят, условно выражаясь, трудно объяснимыми. Хотя, конечно, сразу напрашивается желание соотнести данное событие с самими переговорами – «наверно чего-то не поделили», но не будем увлекаться предположениями, обратимся к фактам.

ТНК – ВР была создана в 2003 г. на условиях равноправного (по 50%) владения акционерным капиталом британской ВР и российским консорциумом ААР ("Альфа-групп", Access Industries, "Ренова"). Компания занимается добычей нефти и газа на территории России и реализацией углеводородов как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В высшем руководстве преобладают представители британского топ-менеджмента. По многочисленным сообщениям в различных источниках конфликт разгорелся в результате несогласия российских акционеров с преобладающей ориентацией британского руководства на работу компании на внутреннем российском рынке, их нежеланием активно действовать вне России и, соответственно, требованием AAR значительно сократить количество британцев в совете директоров. Наиболее последовательно и решительно выдвигалось требование об отставке главы компании Роберта Дадли, действующего, по мнению руководства AAR, в интересах только одного из основных акционеров - ВР.

Государственный ресурс в данном случае тоже использовался достаточно активно. Еще в марте 2008 г. были аннулированы визы 148 сотрудников компании и они были поставлены в известность о запрете на дальнейшую работу в компании.

В июне в ВР поступило предложение от российской стороны поменять Дадли на В. Вексельберга, но оно было отвергнуто. На определенном этапе противостояния и военных действий каждой из сторон ВР подала иск в Высший суд Лондона о взыскании около \$360 млн. по претензиям налоговой службы, предъявленным за период до 2003 г., когда ТНК – ВР была создана. Этот новый демарш российские партнеры восприняли с явным возмущением, заявляя, что данную проблему можно было решить внесудебным путем, хотя сумма иска явно завышена, и он будет оспорен.

В июле у Р. Дадли появились трудности при получении очередной рабочей визы и он был вынужден покинуть Россию. В Европе он создал почему-то секретный офис по управлению компанией из-за рубежа.

Миграционная служба РФ поспешила заявить, что возвращение Дадли не возбраняется, но для этого он должен получить многократную деловую визу. Она дает право на проезд в страну, например, для проведения переговоров, но не позволяет работать по найму. По утверждениям руководства AAR контракт Дадли просто закончился и ему придется уйти в отставку вместе со всем советом директоров.

В конце июля стало известно о том, что Газпром откладывает сделку по продаже Ковыктинского месторождения по причине продолжения конфликта в ТНК – ВР до того момента, пока он не будет окончательно разрешен. Председатель совета директоров ВР Т. Хейворд подтвердил эту новость о замораживании сделки на пресс-конференции в Лондоне.

Наконец, 01. 08. 2008 г. стало известно о достижении некоторой договоренности между главой «Альфа - групп» М. Фридманом и Т. Хейвордом. ВР выразила согласие в течение нескольких месяцев найти нового независимого директора компании взамен Р. Дадли.

Он будет утверждаться руководством AAR, после чего начнется формирование новой команды высших управленцев.

Конфликт, казалось бы, исчерпан, но маловероятно, что прекратится дальнейшее противостояние между российскими и западными бизнес-группами как внутри компании, так и за ее пределами. Понятно, что сейчас новой целью руководства головной британской ВР становится предотвращение угрозы выхода ретивой «дочки» на западные нефтяные рынки.

Оказалось, что своими руками был создан реальный неуправляемый конкурент, пожелавший стать равноценным игроком, что совсем не входило в планы британцев при создании компании. В «ревуших» 90-х основной целью был доступ к российским запасам и их самостоятельная реализация.

Действия российских деловых кругов в заковыристой ситуации с Ковыктой – ТНК – ВР представляются какими-то мало понятными простому обывателю в смысле эффективности взаимодействия разных отечественных альянсов. Разрастание конфликта среди топов российско – британского консорциума в тот момент, когда сделка между «Газпромом» и ТНК - ВР по Ковыкте фактически приближалась к своему завершению выглядит либо как толкотня локтями между «своими ребятами» в общей драке с чужаком, либо она была частью общего плана давления на строптивного западного тяжеловеса, что привело к переносу сроков окончательного соглашения.

Насколько результативными для российских бизнесменов и менеджеров окажутся все эти стратегические ходы и рефлексивные схватки «под ковром» покажет время. Видимо дальнейшее развитие событий произойдет в ближайшие месяцы.

Таким образом, управленческая стратегия в ситуации с Ковыктой, а еще ранее и с Сахалином – 2, в настоящее время сводится к устранению последствий ошибок, допущенных в период проведения приватизации и создания рынка крупных поставщиков нефти и газа. Происходит столкновение экономических интересов российских и западных компаний в изменившихся условиях.

Представители нового российского капитализма рвутся к мировым рынкам сбыта, западный капитализм рвется к местам добычи. Начинаются длительные конкурентные войны, предполагающие яростные встречные сражения и высокие взаимные потери в борьбе за новый передел мирового экономического пространства.

Ошибки 90-х годов исправляются путем вытеснения иностранных корпораций со своей территории, а новые цели достигаются традиционными заимствованными на Западе

средствами приобретения экономически перспективных объектов на мировых рынках. Очевидно, что значительную роль в решении первой из этих двух задач играет государство.

Для реализации наиболее эффективной общеуправленческой и конкурентной стратегии руководство каждой организации должно обладать навыками менеджмента, ориентированного на реализацию решений с минимальным числом ошибок, губительных для каждой компании. Центр Personnel Management IT занимается внедрением технологий в области обучения, оценки и развития персонала, стратегического менеджмента, автоматизации процессов кадровой диагностики на основе поставки программно-компьютерных систем подбора и оценки кадрового потенциала в организации заказчика.

Специализация бизнес-тренингов: "Стратегические ошибки и просчеты менеджмента", "Конкурентные войны и стратегии", "Управление персоналом". Все они разработаны на основе применения мультимедиа технологий и других наиболее современных средств обучения.