

## Стратегические направления формирования вертикально интегрированных нефтегазовых компаний

© 2011 К.В. Пивкин

Самарский государственный экономический университет

E-mail: lvls@mail.ru

В статье рассмотрены особенности стратегии вертикальной интеграции. Автор определил зависимость направления и масштаба интеграции от следующих факторов: 1) способности интеграции улучшить стратегически важные участки работы компании в направлении снижения издержек или увеличения дифференциации; 2) влияния на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции, административные расходы, связанные с необходимостью координации работы всех звеньев цепочки ценностей; 3) способности создать конкурентное преимущество.

*Ключевые слова:* вертикально интегрированные нефтегазовые компании, нефтегазовая отрасль, моноотраслевое направление формирования структуры, интеграция, критериальный подход, стратегия.

Существуют три главных стратегических направления формирования вертикально интегрированных нефтегазовых компаний:

- интеграция снизу;
- интеграция сверху;
- комбинированная интеграция.

Путь “снизу” предусматривает следующие естественные варианты формирования: преобразование предприятия своими структурными подразделениями в дочерние и создание на этой основе вертикально интегрированной компании; приобретение контрольных пакетов акций других компаний; добровольное объединение ряда самостоятельных предприятий в вертикально интегрированную компанию.

Комбинированная интеграция предполагает создание интегрированных нефтегазовых компаний по инициативе предприятий при поддержке государственных органов.

Создание вертикально интегрированных компаний “сверху” базируется на преобразовании бывших отраслевых ведомств и объединений предприятий в государственные вертикально интегрированные компании, находящиеся под жестким административным контролем.

Развитие в отечественной нефтегазовой отрасли мощных вертикально интегрированных компаний повышает комплексность и эффективность использования нефтегазовых ресурсов, так как деятельность этих компаний максимально способствует созданию современной распределительно-сбытовой сети, уменьшению производственных потерь сырья, его глубокой переработке.

Современная ситуация приводит к необходимости выработки качественно новых корпоративных стратегий, учитывающих как изменяющуюся ситуацию внутри страны, так и процес-

сы, происходящие в мировой экономике, что, в первую очередь, связано с глобализацией мирового хозяйства. Этот повсеместно происходящий процесс, в свою очередь, возможен лишь на основе комплексного анализа степени воздействия переменных условий, влияющих на статус предприятий нефтегазовой отрасли при их интеграционном росте.

Развитие вертикально интегрированных компаний может происходить в разных направлениях. В этом процессе могут просматриваться, по крайней мере, три варианта, кардинально отличающиеся друг от друга той совокупностью задач, которая требует первоочередной реализации:

1. Развитие нефтегазодобывающих производств. Извлекаемое при этом в возрастающих объемах сырье традиционно экспортируется в различные регионы, что в еще большей степени влияет на снижение комплексности его использования.

Налицо моноотраслевое направление формирования структуры компании, означающее, что аспекты проблем социально-экономического развития будут реализованы исходя из остаточного принципа. Более того, в такой ситуации не получает должного “оживления” ряд сопутствующих отраслей, промышленность строительных материалов, сфера использования имеющихся отходов действующих производств.

Из отмеченного следует, что такая структура обречена на исключительно экстенсивный путь развития, характеризующийся весьма низкой отдачей осваиваемых средств, нарастанием диспропорций, потерей значительной части эффекта, определяемого потенциальными возможностями добываемых сырьевых ресурсов.

2. Формирование сырьевого и технологического потенциалов компании осуществляется на основе вовлечения в ее структуру отраслей промышленности, непосредственно связанных с добычей и последующей переработкой углеводородного сырья. Это направление развития носит более прогрессивный характер, хотя и не отвечает полностью требованиям современности - гармоничному и пропорциональному развитию новообразованного комплекса. Изъяны здесь прослеживаются примерно те же, что и в предыдущем направлении. Еще один недостаток - множество принимаемых решений, носящих специфический характер.

3. Комплексное развитие всех составляющих звеньев компании, предполагающее взаимоувязанный рост отраслей специализации, производственной и социально-бытовой инфраструктуры, вспомогательных и комплектующих производств.

При таком направлении формирования хозяйственного комплекса появляется реальная возможность достижения гармоничного развития всех подсистем компании, оптимизации объемов создаваемых мощностей по переработке соответствующих ресурсов, комплексного и рационального их использования.

Концептуальные аспекты развития, положенные в основу этого направления, базируются на определении системы технико-экономических показателей, из числа которых первостепенное значение имеют измерители экономической эффективности производства, капитальных вложений, использования основного капитала, мероприятий природоохранного содержания.

Выделенный перечень возможных путей развития, имеющих особое значение для регионов нового освоения запасов минерально-сырьевых ресурсов, означает, что реализация варианта будет иметь в каждом случае различные результаты. Причем развитие в рамках первых двух будет происходить в усеченной форме, характеризующейся большим недоиспользованием потенциальных резервов повышения экономической эффективности.

Формированию новых организационных форм функционирования нефтегазовых компаний сопутствует необходимость решения многочисленной группы вопросов самого различного содержания - от техники и технологии бурения до состояния экологии региона. Все они в обязательном порядке должны быть подняты и решены в рамках концепции развития на кратко-, средне- и долгосрочный периоды. В ее основу должны быть положены реальные предпосылки наращивания экономического потенциала компании на ближайшую и долгосрочную перспективу за счет созда-

ния новых добывающих предприятий и освоения источников топливно-энергетических ресурсов, комплексного и рационального использования добываемых полезных ископаемых, совершенствования отраслевой структуры за счет расширения сферы своей деятельности.

В основе своей концепция должна опираться на принципы социально-экономической значимости, сформулированных целей и задач, последовательности реализации этапов, альтернативности вариантов развития.

Процесс постепенного наращивания объемов извлечения углеводородного сырья на действующих месторождениях за счет подготовки и ввода в разработку новых структур, применения методов интенсификации добычи и искусственного воздействия на продуктивные горизонты трансформируется сейчас в качественно новый этап развития в связи с появлением новых технологических процессов, эффективных реагентов и т.п.

Концентрация в рамках компании всех основных подсистем нефтегазового комплекса обеспечивает дополнительный выпуск нефти, газа природного и попутного, конденсата, серы, этана, широкой фракции углеводородов, сжиженного газа. Столь значительные изменения в ассортименте производимой продукции будут связаны с вводом в действие мощностей по добыче и переработке углеводородного сырья. Однако комплексность использования последнего зависит еще от того, где, в каких масштабах и по какой схеме будет перерабатываться исходное сырье уже эксплуатируемых и вводимых в действие новых месторождений.

Постановка такого вопроса в современных условиях хозяйствования исключительно актуальна. В преддверии этого процесса во взаимоотношениях между предприятиями, учреждениями, организациями, вовлеченными в общий производственный цикл, требуется добиться предельной ясности по многочисленным вопросам, решение которых будет способствовать повышению эффективности.

Современный этап хозяйственного развития характеризуется неопределенностью и неустойчивостью экономической ситуации. Корни разбалансированности рынка лежат в низкой эффективности производства, в его структуре, не отвечающей потребностям народного хозяйства. В этих условиях вертикально интегрированные компании имеют существенные преимущества перед независимыми производственными и посредническими фирмами как с точки зрения выживания входящих в них подразделений, так и с точки зрения нормализации общей экономической обстановки в стране.

Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы на наиболее эффективных направлениях технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов, в том числе за счет применения расчетных цен, повысить эффективность функционирования компании и выживаемость ее в конкурентной борьбе, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры<sup>1</sup>.

Нефтегазовая отрасль на ближайшую перспективу остается основой экономики РФ, определяющей ее устойчивость. Свобода в выборе целей и средств их достижения у предприятий в рыночных условиях порождает стохастическую внешнюю среду, при этом предприятие подвергается воздействию различных факторов неопределенности, приводящих к нарушению производственного процесса. В рыночных условиях многие стабильные в прошлом внешние условия деятельности нарушаются, наблюдается потеря привычных ориентиров. Так как активность элементов внешней среды возрастает вместе с возможностями, рациональное решение далеко не очевидно, для его разработки требуется использование новых средств и ранее не применявшихся на практике методических подходов при учете многообразия принципиально новых для предприятия аспектов функционирования.

Рыночные отношения в отечественном экономическом пространстве стимулируют возможность отхода от прежней системы управления предприятием, обуславливают неизбежность и экономическую целесообразность перехода от традиционно бытовавших форм управления к менеджменту и маркетингу, требуют создания системы эффективных алгоритмов принятия управленческих решений с учетом изменения рыночной конъюнктуры.

Для эффективного функционирования отечественного нефтегазового комплекса важным является создание заинтересованности в соединении усилий предприятий по добыче нефти и газа, комплексном их использовании, их переработке и сбыту в целях достижения экономии на издержках производства и на базе внедрения новых технологий. Одной из форм обеспечения такой взаимной заинтересованности является образование интегрированных нефтегазовых структур<sup>2</sup>.

Интегрированные нефтегазовые структуры представляют собой целостную производственно-экономическую систему, при которой происходит процесс превращения отдельных разрозненных, хотя и взаимосвязанных видов деятель-

ности в единое производство для эффективного достижения целей. Преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефтегазовое сырье падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, поэтому потери эффекта у одного подразделения компенсируются ростом доходов у другого.

Наличие значительных диспропорций между добычей нефти, ее переработкой, мощностями по нефтепродуктообеспечению и рынками сбыта может оказать негативное влияние на рентабельность и на конкурентоспособность вертикально интегрированных структур. Поэтому в интересах устойчивого развития вертикально интегрированных компаний и повышения их рентабельности и конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках мировые компании стремятся к ликвидации этих диспропорций путем сбалансированности объемов добычи, переработки нефти и сбыта нефтепродуктов.

В настоящее время в мире насчитывается более 800 нефтяных компаний. В то же время большую часть нефтяного бизнеса осуществляют около 20 интегрированных транснациональных нефтегазовых компаний, которые зачастую называют главными. Некоторые относительно крупные компании нельзя отнести к разряду интегрированных по той причине, что основной сферой их деятельности выступает только добыча нефти и газа, вследствие чего их финансовое благополучие в значительной степени зависит от колебаний мировых цен на нефть и газ. К тому же уровень запасов нефти компании еще не гарантирует соответственно высокий уровень добычи.

Однако, если цель исследования - обоснование конкретных признаков, дающих возможность утверждать, что компания является не просто интегрированной нефтяной структурой, а вертикально интегрированной, то критериальный подход должен иметь несколько иной набор параметров.

На наш взгляд, он обязательно должен базироваться на таких критериях, которые со всей полнотой отражают деятельность компании в сферах геолого-поисковых и разведочных работ (запасы), непосредственно добычи (текущее извлечение ресурса), переработки (мощности нефтегазопереработки и нефтехимии), транспортировки (протяженность нефтегазопродуктопроводов), реализации (количество АЗС, объема реализации горюче-смазочных материалов, нефтехимической продукции).

Крупные нефтегазовые интегрированные компании, имеющие в своих производственных

подразделениях мощности по переработке углеводородного сырья, обычно составляют ведущее звено экономики развитых стран и мирового хозяйства. К наиболее мощным нефтегазовым компаниям, осуществляющим свою деятельность в большинстве регионов мира, относятся: “Эксон”, “Шеврон”, “Мобил”, “Тексако”, “Шелл”, “Бритиш Петролеум” и др.

Несмотря на общность приоритетов, каждая национальная компания формировалась и развивалась, исходя из тех предпосылок, которые сложились на момент их создания. Это обстоятельство предопределило, во-первых, особенности, характерные для деятельности каждой из них, во-вторых, их производственную структуру.

Анализируя особенности становления и последующего развития интегрированных национальных компаний ряда ведущих нефтяных стран мира, необходимо обратить внимание, в первую очередь, на то обстоятельство, что все они были созданы непосредственно государством. Оно же может обеспечить строительство нового достаточно мощного перерабатывающего комплекса, способного осуществлять глубокое разделение исходного сырья - нефти и газа на конкретные фракции и выпускать горюче-смазочные материалы, полимерное сырье, пластмассы и т.д.

В прошлые годы, как, впрочем, и в настоящее время, толчком к диверсификации капиталовложений служили в равной мере как экономические, так и стратегические соображения. Основой существования международных компаний является диверсификация источников снабжения, транспортных средств и рынков. По мере изменения масштабов торговли нефтью, абсолютных размеров прибыли, которая колеблется в зависимости от устанавливаемых мировых цен, нефтяным компаниям неизбежно приходится искать пути к тому, чтобы проникнуть в сферу производства химических продуктов, обеспечивающую достаточно высокую и стабильную прибыльность.

Крупнейшие нефтяные компании, способные быстро реагировать на конъюнктурные изменения, происходящие на мировых рынках нефти и нефтепродуктов, своевременно осуществляют перелив своих капиталов в те отрасли, где ощущается недостаток определенного ассортимента продукции, производство и реализация которой может принести значительную выгоду. В данной связи в течение многих лет они образовывали свои филиалы во многих странах мира. Связано это было, во-первых, с получением доступа к крупным ресурсам углеводородного сырья, во-вторых, с наличием дешевой рабочей силы, в-третьих, с возможностью расширять производство широкого ассортимента товаров, техники и тех-

нологии, которые в последующем используются компаниями в целях развития нефтяной отрасли на вновь обретенных рынках сбыта.

Накопленный мировой опыт создания мощных вертикально интегрированных структур свидетельствует о том, что нефтяная компания ни при каких бы то ни было благоприятных сырьевых пополнений своих активов никогда не выйдет в качестве равноправного участника на мировой рынок, если в ее структуре будут отсутствовать те составляющие, которые предопределяют возможность повышения технического уровня собственных производств, финансирование (хотя бы на 50 %) нового строительства, гарантируют выпуск широкого ассортимента продукции нефтегазопереработки и нефтехимии.

Эффективность структурных преобразований в нефтегазовой отрасли, создание и эффективное функционирование вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, комплексное использование ими нефтегазового сырья заметно ощущаются на результатах их производственной и коммерческой деятельности.

Установленные закономерности повышения эффективности деятельности национальных нефтяных компаний, конечно же, не означают, что процесс реструктуризации может быть на этом этапе приостановлен. Следующим важным шагом в развитии компаний является создание такой организационно-производственной структуры, в которой были бы замкнуты в своем функционировании все звенья комплекса: геологоразведочные и геофизические работы; добыча углеводородных ресурсов; их транспортировка на внешние и внутренние рынки; нефтегазопереработка и нефтехимия; система реализации товарной продукции; производство технических средств для отрасли; научно-исследовательский сектор.

Подобная схема производственно-хозяйственной деятельности нефтегазового комплекса представляет собой не что иное, как крупную систему, способную увязать воедино все функции, которые присущи каждому из его звеньев. Иными словами, необходимо использовать в деталях все преимущества системного подхода в развитии любого объекта, а в данном конкретном случае речь идет о столь важном со стратегических позиций комплексе, каким является нефтегазовый, что в настоящий момент воплощается в формирование специализированных кластеров.

<sup>1</sup> Конопляник А.А. От монополии к конкуренции // Нефть и капитал. 2002. □ 3. С. 16-19.

<sup>2</sup> Малыхин Ю.В. Товарная политика диверсифицированных производств // Регион: экономика и социология. 2008. □ 4. С. 300-307.