

## Стратегические цели вертикально интегрированных нефтяных компаний

© 2011 О.С. Андреев

кандидат экономических наук

Самарская государственная академия государственного  
и муниципального управления

E-mail: panda63d@mail.ru

В статье освещены основные аспекты структурной перестройки нефтяного комплекса, которая предусматривает в качестве основополагающего принципа создание крупных вертикально интегрированных компаний, объединяющих процессы освоения месторождений, добычи нефти и сбыта нефтепродуктов, способных аккумулировать и интенсивно использовать финансовые, технические и материальные ресурсы для реконструкции и производства.

*Ключевые слова:* интеграционный процесс, нефтяная промышленность, интегрированные компании, вертикально интегрированная нефтяная компания, консолидация, стратегия.

Развитие интеграционного процесса в нефтяной промышленности при наличии необходимой мощной финансовой базы происходило и происходит в различных формах: прямых инвестиций с созданием новых объектов в сферах производства и сбыта; приобретения материальных и финансовых активов существующих компаний (слияние, поглощение и т.д.); реализации совместных проектов и образования совместных компаний<sup>1</sup>.

В результате данного процесса сложились интегрированные компании двух принципиально различных видов. К первому относятся компании, интегрированные по финансовому признаку, холдинги, не занимающиеся производственной деятельностью, но осуществляющие контроль над многочисленными компаниями и филиалами.

Интегрированные компании второго вида 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 в настоящее время “чисто” производственных компаний уже практически не существует. 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 то же 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 нефтяная компания (ВИНК) выступает по отношению к ним как материнская и имеет совместные с другими фирмами предприятия. Все компании по форме собственности являются акционерными обществами<sup>2</sup>.

Важной уникальной особенностью нефтяных компаний является то, что они функционируют в условиях двух существенно отличающихся друг от друга ценовых условий на сырую нефть. В то время как внутренние розничные цены на неэтилированный бензин А-92 достигли американского уровня, а оптовые в определенные периоды превышали цены в Роттердаме, цена на сырую нефть остается существенно ниже мировой. После неоднократных повышений и достижения потолка платежеспособного спроса она не превышает 60 % от мировой цены (с учетом акциза).

Ситуация с ножницами цен стимулирует нефтедобывающие предприятия и нефтяные компании максимизировать экспорт сырой нефти. Однако этому препятствуют технические возможности существующей транспортной системы, которая уже близка к насыщению.

Кроме того, экспортная ориентация нефтедобычи ставит под удар сложившуюся систему нефтепродуктообеспечения, перестройка которой может быть очень болезненной для всей экономики. Возможности экспорта нефтепродуктов с НПЗ также имеют предел в силу высоких производственных затрат, что делает их ограниченно конкурентоспособными, да и то только при закупке сырой нефти по

внутренним ценам. Поэтому перед ВИНК стоит задача нахождения оптимального баланса между экспортом (в пределах транспортных возможностей), поставкой на свои и другие НПЗ и производством нефтепродуктов для удовлетворения внутреннего спроса и экономически эффективного экспорта.

Необходимо указать на еще одну существенную особенность ВИНК - достаточно высокую степень государственного участия, которая остается, несмотря на проводимые залоговые и другие аукционы.

Для ВИНК характерна также малая степень включения в свой состав геологических организаций и значительная - буровых. Западные компании имеют в этом отношении обратную картину. Дальнейшее реформирование нефтяной промышленности РФ должно пойти по пути преобразования уже созданных нефтяных компаний, формирования небольших независимых структур, занимающихся отдельными элементами нефтяного бизнеса в качестве самостоятельных операторов или как сервисных компаний, выполняющих свою работу на подрядной основе. По характеру функционирования и управления своими дочерними предприятиями образованные в РФ нефтяные компании являются холдингами.

Холдингом признается любое акционерное общество, являющееся собственником контрольного пакета акций других АО. Большинство холдингов, сформированных на базе приватизированных предприятий, замыкается на единый технологический процесс.

В последнее время наряду с созданием холдингов все сильнее действуют и другие тенденции, а именно преобразование холдингов в крупные консолидированные компании. При консолидации бывшие дочерние предприятия (компании) теряют свою юридическую самостоятельность и становятся структурными подразделениями головной компании.

Консолидация осуществляется путем обмена акций дочерних компаний на акции холдинга.

Такой обмен производится с учетом определенной для каждого холдинга системы коэффициентов, корреспондирующих либо с номинальной, либо с рыночной стоимостью акций дочерних предприятий. Конвертация акций не является абсолютно безболезненным процессом, так как уровень ликвидности различных дочерних компаний существенно различен, и те инвесторы, которые вложили средства в акции наиболее ликвидного в холдинге дочернего предприятия, вряд ли будут довольны при обмене принадлежащих им акций на "единую акцию" холдинга.

В процессе консолидации компания переходит на новые схемы работы в отношениях со

своими структурными подразделениями, с потребителями, партнерами и государством. При этом основополагающим принципом, закладываемым в схему работы, выступает принцип приоритета общекорпоративного интереса перед локальными интересами отдельных предприятий.

Важнейшим фактором развития вертикально интегрированных нефтяных компаний является рациональная организационная структура, т.е. тип устройства управления внутри предприятия или объединения предприятий. Организационная структура должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

В течение последних десятилетий многие компании в мире стали использовать новые, более гибкие виды организационных структур, которые лучше приспособлены к быстрой смене внутренней и внешней сред компании.

Мировой опыт показывает, что не существует одной, оптимальной для всех организационной структуры. Следует выбирать ту структуру управления, которая является адекватной сложившимся экономическим условиям функционирования компании и позволяет ей достичь намеченных целей.

Многие крупные компании используют сложную организационную структуру, состоящую из структур различных типов. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий, позволяющую руководителям нижестоящих уровней самим принимать решения. Потенциальные возможности такой системы заключаются в улучшении взаимодействия руководителей различного уровня по вертикали и повышении эффективности процесса принятия решений. Децентрализованные структуры рекомендуются применять, когда компания имеет выход на динамичные рынки, диверсифицированное производство, конкурентов, а также быстроменяющиеся технологии. Возможности экономического роста в значительной степени зависят от выбора эффективной стратегии компании, обеспечивающей конкурентоспособность продукции и, как следствие этого, высокие прибыли.

В основе общей концепции формирования стратегий развития компании лежит требование достижения намеченного уровня показателей путем количественной оценки отклонения их текущего значения от проектируемого и разработки мер по их преодолению.

Разработка эффективной экономической, финансовой и кадровой политики, адекватных организационно-управленческих структур может

принести громадную выгоду любой ВИНК, создав ей бесценные конкурентные преимущества. И напротив, цена ошибки при принятии ключевого решения может оказаться очень высокой, причем заплатить ее придется долгие годы. Все это говорит об исключительной важности разработки и реализации стратегии долгосрочного развития ВИНК.

Базовой философией стратегического управления корпорациями масштаба вертикально интегрированных компаний является системный анализ.

Во-первых, развитие крупной корпорации обычно рассматривается как эволюция сложной системы, включающей вполне конкретные элементы, взаимосвязи и структуру.

Во-вторых, предполагается наличие определенных целей развития данной системы.

В-третьих, подразумевается, что у корпорации есть множество вариантов (путей) достижения намеченных целей.

В-четвертых, принимается, что развитие любой корпорации происходит во взаимодействии с внешней средой (имеется в виду не только окружающая природная среда, но и политические, и социально-экономические факторы). Для ВИНК это могут быть, например, природные комплексы в местах ее деятельности, экономика страны, мировые рынки нефти и нефтепродуктов. На этапе разработки стратегии чрезвычайно важно, как будет сформулирована цель развития ВИНК. Казалось бы, здесь все ясно - получение максимальной ежегодной прибыли. Однако в стратегическом плане это означает следующее: в каждой конкретной ситуации руководство корпорации принимает наиболее рискованные решения при попытке извлечь максимум прибыли; производственные фонды интенсивно изнашиваются без проведения адекватной инвестиционной политики; экономия на текущих издержках ослабляет мотивацию улучшения качественных показателей, что неизбежно влечет падение "качества" деятельности всей корпорации.

Таким образом, в перспективе цель максимизации ежегодной прибыли может оказаться ложной и возникает необходимость разработки стратегии устойчивого развития, подразумевающей взаимную адаптацию целей максимизации прибыли и ограничений внешнего и внутреннего характера. Правда, здесь имеются трудности особого рода, ибо не определены либо крайне расплывчаты цели развития внешней системы. Это характерно для нестационарных периодов, когда множество декларируемых целей не позволяет составить ясное представление о происходящих в обществе социально-экономических

процессах. Периодические попытки конкретизации данных целей чрезвычайно противоречивы, что еще больше усугубляет неопределенность ситуации.

Следующий шаг - конкретизация целевой установки применительно к самой корпорации. Теперь целевая установка понимается как желательное состояние системы по достижению заданного горизонта планирования и может описываться в виде объемных или структурных показателей. Стратегическая цель ВИНК универсальна для каждой крупной организации. Это получение оптимальной, с точки зрения устойчивого долгосрочного развития компании, прибыли.

Будучи общей для любого хозяйствующего субъекта, эта цель реализуется исходя из итогов анализа его текущей деятельности. Именно на основе такого анализа выявляются те объекты в нефтяной компании или звенья в системе ее управления, которые представляют явную или потенциальную опасность с точки зрения как размера прибыли, так и устойчивости развития. В результате возникают конкретные стратегические задачи и связанные с ними решения, направленные на перераспределение ресурсов ВИНК, ее реструктуризацию, ликвидацию некоторых управленческих структур и (или) создание новых и т.д.

При выработке таких решений важен анализ не только внешних условий (экономических, правовых, социальных, природных), но и текущей деятельности компании. В свою очередь, реализация этих решений предполагает практическую деятельность, которую хотя и можно отнести к текущей, но уже подпадающей под категорию стратегически управляемой. Подобные стратегические задачи ВИНК могут быть следующими:

- использование наличных ресурсов или их перераспределение для решения тех или иных стратегических задач;
- привлечение внешних (дополнительных) средств, ресурсов в тех же целях;
- расширение или улучшение качества минерально-сырьевой базы нефтяной компании;
- реконструкция отдельных звеньев вертикального цикла движения сырья (например, реконструкция нефтепереработки с целью обеспечения оптимального сочетания структуры выпускаемых нефтепродуктов, отвечающих рыночному спросу на отдельные их виды, и свойств исходного нефтяного сырья);
- изменение или расширение географии рынков сбыта сырой нефти и нефтепродуктов;
- защита окружающей среды.

Стратегические задачи прорабатываются применительно к конкретному периоду или этапу становления и развития данной ВИНК.

Можно выделить три основных этапа развития ВИНК:

1. Стабилизация базовых производств и подразделений, их адаптация к новым условиям хозяйствования, выбор основных направлений деятельности компаний в стратегической перспективе.

2. Структурная перестройка подразделений компаний для обеспечения максимального их соответствия корпоративным интересам, ведущая к образованию органичных вертикально интегрированных систем.

3. Динамичное развитие и возможный рост "адаптированных" ВИНК в условиях экономического подъема в РФ и формирования основ экономики рыночного типа.

Первый этап для большинства отечественных нефтяных компаний можно считать почти завершенным, поэтому сейчас важно прорабатывать цели двух последующих стадий их развития. Они будут различаться существом решаемых задач, горизонтом планирования, степенью неопределенности ряда факторов. Эти цели должны быть сформулированы так, чтобы их достижение заставляло эффективно работать все подразделения в течение данного периода и в то же время не противоречило стратегическим долгосрочным целям ВИНК.

Уже на втором этапе в планы нефтяных компаний надо закладывать основные стартовые условия третьего этапа с тем, чтобы добиться наиболее полного их сопряжения.

Нефтяная компания, как и всякая другая коммерческая организация, в первую очередь преследует свои собственные материальные выгоды. В то же время, будучи чрезвычайно крупной корпорацией, хозяйственная деятельность которой не может развиваться исключительно на основе собственных ресурсов, она должна сделать привлекательными свои стратегические цели для притока дополнительных средств как акционерных, так и заемных.

Основная наиболее общая цель компании (ее миссия) всегда формулируется таким образом, чтобы ее достижение заинтересовывало и сегодняшних акционеров, и потенциальных акционеров, и крупных инвесторов.

Тем самым нефтяная компания может решить две задачи:

- избежать оттока средств за счет продажи ее акций по заниженным ценам из-за боязни акционеров лишиться не только дивидендов, но и основного капитала;

- привлечь дополнительные внешние средства путем расширения круга акционеров либо использования других механизмов (типа аппарата проектного финансирования).

Стратегическими целями отечественных ВИНК должны быть:

- получение оптимальной на данный момент прибыли в объеме, позволяющем производить необходимые инвестиции и выплачивать гарантированные дивиденды по акциям;

- обеспечение стабильного функционирования компании вплоть до заданного горизонта планирования. Однако такая формулировка безлика, не отражает особенностей, присущих каждой нефтяной компании в отдельности.

Реформы нефтегазового сектора РФ приведут к значительным изменениям на предприятиях всего спектра нефтегазового комплекса - от гигантов до небольших компаний, что требует постоянного научного поиска и обоснованных методологических подходов к разработке стратегий развития нефтегазовых компаний, их эффективном управлении в условиях конкурентной среды.

Пути совершенствования энергетических компаний тесно связаны с необходимостью смены парадигмы конкуренции и конкурентоспособности - от сравнительных преимуществ (обусловлены факторами, находящимися в изобилии, - сырьевые ресурсы, рабочая сила, инфраструктура, капитал и т.д.) к конкурентным (создание условий постоянного обновления, применение новых методов управления, инновации, информационные технологии и т.д.). Современные условия хозяйствования, нарастание конкуренции среди производителей заставляют компании пересматривать традиционные пути и методы достижения основной цели производства, заключающейся в получении больших прибылей.

В условиях высокой неопределенности и неустойчивости экономической ситуации 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 повысить эффективность функционирования компании и ее выживаемость в конкурентной борьбе.

Преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль.

Как показывает практика, вертикальная интеграция компаний, занятых нефтяным бизнесом, имеет конкурентные преимущества перед предприятиями и фирмами специализированного типа. Основным фактором, дающим эти преимущества, является стремление вертикально интегрированных компаний комплексно использовать добываемое сырье, что связано с внедрением процессов глубокой его переработки.

Реализуя свои стратегии, отечественные нефтегазовые компании могут в перспективе конкурировать с аналогичными зарубежными компаниями не только за счет наличия богатейших запасов нефти и газа и дешевой рабочей силы

(т.е. природных, сырьевых качеств, что, несомненно, является большим плюсом и резервом), но и путем организационных преобразований реализации собственных оригинальных управленческих решений и подходов, знаний и идей.

---

<sup>1</sup> Ганс А.Б., Федосеев В.Н. Создание национальной нефтяной компании как одно из направлений управления сырьевыми ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. □ 4. С. 102-110.

<sup>2</sup> Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. □ 4. С. 7-10.

*Поступила в редакцию 07.07.2011 г.*