

## Теоретико-методологические основы реструктуризации нефтегазовой отрасли

© 2011 О.С. Андреев

кандидат экономических наук

Самарская государственная академия государственного  
и муниципального управления

E-mail: panda63d@mail.ru

В статье рассматриваются особенности крупных интегрированных нефтяных компаний, способных в зависимости от складывающейся конъюнктуры с достаточной степенью гибкости изменять соотношения в выпуске продукции в своих производственных звеньях и противодействовать падению цен на нефтепродукты на рынке, благодаря своим постоянным усилиям добиваться большей эффективности за счет экономии, достигаемой путем укрупнения масштабов своих операций.

*Ключевые слова:* реструктуризация, нефтегазовый комплекс, вертикальная интеграция, адаптивные структуры.

Рыночные отношения стимулируют возможности отхода от традиционного управления предприятием, обуславливают неизбежность и экономическую целесообразность перехода от управления как такового к менеджменту и маркетингу, требуют создания системы эффективных алгоритмов принятия управленческих решений с учетом изменения рыночной конъюнктуры.

Стабилизация и развитие нефтегазового комплекса, повышение эффективности его работы в немалой степени зависят от его структурных преобразований путем реформирования и дальнейшего совершенствования нефтяных и газовых компаний. Особую актуальность в настоящее время приобрела проблема вертикальной интеграции и совершенствования структуры нефтяных компаний путем образования вертикально интегрированных структур, интегрирующих в единое целое всю технологическую цепочку.

В экономической теории можно выделить несколько основных направлений, которые внесли наибольший вклад в исследование вертикальной интеграции: неоклассическую теорию, институциональный анализ, концепцию жизненного цикла товаров и отраслей, а также теорию корпоративных финансов<sup>1</sup>. Обратимся к неоклассической трактовке, в которой вертикальная интеграция исследуется во взаимосвязи с ценовым поведением фирмы, с точки зрения эффективности распределения ресурсов, влияния на общественное благосостояние.

Вертикальная интеграция - это процесс объединения предприятий, осуществляющих последовательные стадии единого цикла в производстве какого-либо продукта, который включает этапы создания ресурсов, производства сырья и

материалов, изготовления готовых товаров и реализации их потребителю<sup>2</sup>.

В результате вертикальной интеграции возникает такая фирма, которая передает из одного своего отдела в другой товар (услугу), который мог бы быть продан на рынке. Это означает, что вертикальная интеграция показывает степень, в которой одна бизнес-единица включена в последовательные стадии производства и реализации продукции другой бизнес-единицы.

Исследование вертикальной интеграции включает как объяснение достигнутого уровня интеграции различных рыночных структур, так и причины объединения ранее самостоятельных компаний. Важно учесть, что в строгом смысле вертикальная интеграция подразумевает объединение собственности предприятий в результате слияний и поглощений.

Но в более поздних исследованиях неоклассической школы источником вертикальной интеграции является и вертикальный контроль. Так, Ж. Тироль<sup>3</sup> не делает разграничения между вертикальной интеграцией и вертикальным контролем.

Фирма является вертикально интегрированной, если она контролирует прямо или косвенно все решения, принимаемые другой фирмой в данной производственной цепочке при отсутствии юридического управления над ее собственностью. При вертикальном контроле одна компания устанавливает для другой вертикальные ограничения на основе заключения договорных отношений, долгосрочных или краткосрочных контрактов. К числу вертикальных ограничений можно отнести: практику поддержания перепродажной цены, ограничительный франчайзинг,

взаимосвязанные продажи, торговлю на определенных территориях и другие.

Вертикальная интеграция в полном смысле слова предполагает использование контроля над собственностью предприятий на разных стадиях технологической цепочки. Часто наблюдаемый вертикальный контроль над поведением предприятия без объединения собственности они определяют как явление вертикальной квазиинтеграции.

Действительно, интеграция на основе собственности предполагает образование единой фирмы, а вертикальные ограничения возникают в рамках взаимодействия отдельных фирм.

Термин «вертикальная интеграция» часто встречается в неоклассическом анализе в связи с анализом структуры рынка в статике и как процесс адаптации этой структуры в динамике.

В статическом смысле вертикальная интеграция - это такой уровень, когда фирмы охватывают различные этапы производства и распределения. В этом случае анализируется сложившаяся организационная структура предприятий, отраслей.

Динамическое развитие структур рынка связано с двумя типами интеграции: «назад» и «вперед». В первом случае фирма интегрируется с поставщиками сырья, полуфабрикатов, которые могли бы быть куплены на рынке. Интеграция «вперед» означает движение к готовым продуктам и розничной торговле. Здесь термин используется для объяснения рыночного поведения или управления компанией. Основным мотивом вертикальной интеграции является снижение издержек. Например, интеграция «назад» обеспечивает фирму сырьем, когда есть вероятность его несвоевременной поставки компанией-монополистом, а интеграция «вперед» обеспечивает больший контроль над рынками<sup>4</sup>.

Обратимся к исследованию стимулов к вертикальной интеграции в неоклассическом анализе. Неоклассики обратили внимание на возможную экономию от вертикальной интеграции там, где существует технологическая взаимозависимость процессов производства конечного товара и их организация вне единого предприятия экономически нецелесообразна.

К. Роджер<sup>5</sup> приводит пример существенной экономии энергии сталелитейной промышленности, когда процессы производства чугуна, стали и проката протекают в рамках одной вертикально интегрированной цепочки. Действительно, производство на каждой из указанных стадий требует большого количества энергии, поскольку все процессы происходят при высоких температурах, поэтому эффективность возрастает

при осуществлении этапов производства в быстрой последовательности одного за другим.

Повышение эффективности от совмещения последовательных процессов производства характерно также для цветной металлургии, химической, нефтегазовой, лесной промышленности и некоторых других производств. Однако, как полагают неоклассики, технологическая взаимодополняемость - это наиболее простое и очевидное объяснение стимулов к вертикальной интеграции. На этой основе нельзя определить причины интеграции производителей компонентов и их сборщиков, так как в этом случае экономия издержек возникает в силу других факторов.

Неоклассический анализ вертикальной интеграции базируется на исследовании различных типов рыночных структур, однако наиболее интересные выводы характерны для случаев, когда на последовательных стадиях производства конечной продукции функционируют фирмы, относящиеся к рынку несовершенной конкуренции.

Если на рынке производства сырья, материалов и другой промежуточной или конечной продукции существует монополия или олигополия, то это имеет последствия как для объемов производства конечного продукта, так и для цен, а также конкуренции и правил игры на рынке<sup>6</sup>.

Как известно, особенностью монопольного ценообразования является возможность получения компанией сверхприбыли, а также существование более высокой равновесной цены и более низкого объема производства в сравнении с совершенной конкуренцией. Если на каждой из стадий производства функционируют монополии, то цена ресурса для каждой последующей стадии включает монопольную надбавку предшествующей, что ведет к росту издержек вдоль всей цепочки производства, и в результате цена конечного продукта для потребителя растет.

Вертикальная интеграция приводит к тому, что монополии объединяются в одну компанию, вследствие чего исчезают монополистические надбавки на предшествующих стадиях, что в итоге снижает издержки производства конечного продукта. В результате функция конечного спроса остается без изменения, а предельные издержки производства новой вертикальной структуры снижаются, что ведет к новому равновесию, при котором растет выпуск и снижается цена. Если снижение цены происходит на эластичном отрезке спроса, то это приводит к росту прибыли производителей в рамках новой структуры. Кроме того, снижение равновесной цены увеличивает излишек потребителя. Результатом вертикальной интеграции является создание более благоприятных

ятной ценовой структуры и улучшение распределения ресурсов в сравнении с существованием несовершенной конкуренции на разных этапах производства.

Для эффективного функционирования нефтегазового комплекса крайне важно создание заинтересованности в соединении усилий предприятий по добыче нефти, ее переработке и сбыту в целях экономии на издержках производства и на базе внедрения новых технологий.

Одной из форм обеспечения такой взаимной заинтересованности является образование вертикально интегрированных компаний в форме акционерных обществ или товариществ с подключением предприятий транспорта и нефтепродуктообеспечения.

Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее высокого конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее перспективным направлениям технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов, в том числе за счет применения расчетных цен, повысить конкурентоспособность производителей на внешнем рынке, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры.

На текущий момент с большой долей приближения можно констатировать наличие в мире ста вертикально интегрированных нефтяных компаний, среди которых лишь двадцать может быть отнесено к крупным.

Несмотря на ряд существенных различий как по форме собственности, так и по структуре, их объединяет один общий признак - деятельность по всей цепочке процесса: выявление нефтяных месторождений, добыча нефти, доведение ее до продуктов конечного пользования и реализация нефтепродуктов потребителю. По сути, реальная действительность придает стимул нефтяной промышленности к созданию вертикально интегрированных структур на рыночной основе<sup>7</sup>.

В современной структуре мирового нефтяного бизнеса доминируют вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК). В этой отрасли они являются наиболее значимыми и наиболее эффективно действующими.

Под вертикальной интеграцией понимают объединение на финансово-экономической основе различных технологически взаимосвязанных производств. В нефтяном деле сюда входят предприятия, относящиеся к последовательным стадиям технологического процесса: разведка и добыча нефти - транспортировка - переработка - нефтехимия - сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов.

Реструктуризация нефтегазовой отрасли требует установления рациональной организационной структуры, отвечающей рыночным условиям, а именно развития вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Спросоограниченная система требует внимательного отношения к организации управления хозяйственной деятельностью в вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях. К основным видам организационных структур промышленных предприятий в общепринятом понимании и практическом воплощении относятся: иерархические, функциональные, дивизиональные и матричные.

С начала 1960-х гг. многие компании стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые более приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры получили название адаптивных, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с внешней средой и потребностями компании. Основные типы адаптивных структур: проектные, матричные и конгломеративные.

Проектная организация носит временный характер. Основная ее цель лежит в плоскости решения задач в пределах установленных смет, сроков и качества сложного проекта путем сбора в одну группу наиболее квалифицированных профессионалов.

В матричной организации проектная группа подчиняется как руководителю проекта, так и руководителям функциональных отделов. Руководитель проекта обладает только проектными полномочиями.

Конгломеративный тип организации приобретает ту форму, которая лучше всего подходит к реализации конкретной ситуации. Например, в одном отделении компании может использоваться дивизиональная структура, в другом - функциональная, а в третьем - проектная или матричная. Достоинством конгломеративной организации является то, что она позволяет быстро сворачивать или разворачивать активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей.

На практике не существует единой оптимальной для всех производственно-хозяйственных образований структуры организации. Многие крупные компании используют сложную составную организационную структуру. В рамках любой структуры улучшение вертикального взаимодействия обеспечивается децентрализацией полномочий.

Децентрализованные структуры обычно применяются в условиях диверсифицированного

производства, жесткой конкуренции и наличия динамичных рынков.

На выбор стратегии оказывают влияние не только изменения внешней экономической среды, но и другие факторы, что, в свою очередь, влияет на организационную структуру.

Достоинства дивизиональной региональной структуры связаны с тем, что:

- появляется возможность концентрации усилий на разработку стратегии развития компании в целом;
- повышается эффективность распределения инвестиционных ресурсов между подразделениями компании;
- создается мотивация соизмерения труда с результатами деятельности.

Вертикально интегрированные нефтегазовые компании имеют конкурентные преимущества перед компаниями специализированного типа, однако этот факт не исключает конкуренции как таковой в нефтяном бизнесе. Данное обстоятельство, особенно в период снижения цен на нефтегазовое сырье, заставляет интегрированные компании изменять их затратную концепцию развития и переходить к концепции расчета эффективности. Это выражается в отказе интегрированными компаниями от содержания многих непрофильных подразделений, за счет чего отдельные подразделения крупных нефтегазовых компаний приобрели большую значимость и стали своеобразными аккумуляторами прибыли. В соответствии с этим увеличилась и ниша на рынках сбыта для специализированных компаний, выполняющих на контрактной основе определенные работы, чаще сервисного характера<sup>8</sup>.

Анализируя опыт создания вертикально интегрированных нефтяных компаний, среди важнейших предпосылок вертикальной интеграции следует отметить следующие:

- стремление нефтяных компаний к контролю над рынками сбыта конечной продукции – сначала нефтепродуктов, а затем и нефтехимикатов;
- обусловленная природными, технологическими и экономическими факторами необходимость создания эффективно управляемой организации производства и сбыта;
- возможность экономии на масштабах производства. Концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции) способствуют сокращению удельных затрат в производстве и приводят к приросту сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли;
- обеспечение в рамках вертикально интегрированных структур контролируемых источников сырьевого обеспечения;

- международный характер нефтяного бизнеса и его теснейшая связь с мировой и национальной политикой.

Однако основные предпосылки интеграционного процесса нельзя считать факторами абсолютного действия. Они достаточно противоречивы и проявляются лишь в тенденции. Плановость, концентрация производства и капитала, установление контроля над рынками сырья и продукции в сочетании с монополизмом отнюдь не исключают конкуренции. Крупнейшие нефтяные корпорации соперничают между собой и независимыми компаниями-аутсайдерами<sup>9</sup>.

Нельзя не отметить того обстоятельства, что стремление компаний к контролю и участию во всех стадиях нефтяного дела не всегда приводит к оправданному дублированию производственных и сбытовых структур. Иными словами, экономия в издержках, достигаемая внутри вертикально интегрированных компаний, имеет своей оборотной стороной расточительное расходование ресурсов.

Интеграция и комбинирование в нефтяном деле отнюдь не исключают и специализации. Наряду с небольшими, существуют крупные специализированные компании. И те и другие, будучи самостоятельными хозяйственно-правовыми структурами, могут, тем не менее, входить в сферу влияния интегрированных компаний, например, через систему финансового участия. В нефтяном бизнесе в условиях рыночной экономики широко распространено частичное (фрагментарное) комбинирование различных сфер деятельности.

Специализация и частичное комбинирование, по-видимому, наиболее удобны при переработке нефти вследствие большого разнообразия процессов и технологий, необходимости производства продукции с заданными свойствами (смазочных масел, различных присадок и т.д.).

Развитие интеграционного процесса в нефтяной промышленности при наличии 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>10</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 ВИНК выступает по отношению к ним как материнская и имеет совместные с другими фирмами предприятия. Все компании по форме собственности являются акционерными обществами.

Стратегии вертикальной интеграции могут преследовать цели полной интеграции (участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей) или частичной интеграции (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей). Компания может осуществить вертикальную интеграцию, начиная собственные действия в других звеньях отраслевой цепочки ценностей или приобретая фирмы, уже работающие в этой сфере, тем самым приближая их к компании.

У стратегии вертикальной интеграции могут быть как сильные, так и слабые стороны. Какое направление и какой масштаб интеграции выбрать, зависит от следующего: 1) способна ли ин-

теграция улучшить стратегически важные участки работы компании в направлении снижения издержек или увеличения дифференциации; 2) как она влияет на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции, административные расходы, связанные с необходимостью координации работы всех звеньев цепочки ценностей; 3) способна ли она создать конкурентное преимущество. Без ясных ответов на эти вопросы вертикальная интеграция вряд ли будет привлекательным конкурентным стратегическим выбором.

<sup>1</sup> Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. М., 1997. С. 42.

<sup>2</sup> Там же. С. 56.

<sup>3</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть. Теория организации промышленности. М., 2000. Т. 2. С. 25-28.

<sup>4</sup> Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. Методология формирования и реализация. М., 1996.

<sup>5</sup> Роджерс К. Алхимия корпорации. Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями дня. М., 2008. С. 42-44.

<sup>6</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.

<sup>7</sup> Зуденко В.В., Денисенко М.А. О разработке методики экспресс-анализа эффективности формирования вертикально интегрированных финансово-промышленных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. □ 3. С. 5-9.

<sup>8</sup> Джоскоу П. Специфичность активов и структура вертикальных отношений: эмпирические свидетельства // Природа фирмы / под ред. О.И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера. М., 2006. С. 175-205.

<sup>9</sup> Шевчук Л.М., Лукьянов А.С., Кудрявцев А.А. Риск-анализ в задачах стратегического планирования для крупных энергетических компаний // Изв. Акад. наук. Энергетика. 2009. □ 2. С. 52-64.

<sup>10</sup> Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: Соображения по поводу неудач рынка: пер. с англ. // Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. СПб., 1995. С. 33-53.

Поступила в редакцию 06.07.2011 г.