

УДК 316.4.063.36

***ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕРТИКАЛЬНО-  
ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В  
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ***

***Ковалев И.В.,***

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры Менеджмента и Маркетинга,*

*Ухтинский государственный технический университет,*

*Россия, г. Ухта*

***Круссер Н.Г.,***

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры Менеджмента и Маркетинга,*

*Ухтинский государственный технический университет,*

*Россия, г. Ухта*

***Шкаберда А.А.***

*магистрант кафедры Менеджмента и Маркетинга,*

*Ухтинский государственный технический университет*

*Россия, г. Ухта*

**Аннотация:** В работе проанализирована деятельность вертикально интегрированных компаний в условиях современных реалий, на примере Российских компаний – гигантов нефтяного сектора. Заостряется внимание на проблемах функционирования вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Выдвинуты предложения по реформированию их деятельности, базирующиеся на опыте зарубежных компаний.

**Ключевые слова:** вертикальная интеграция, деятельность, оптимизация, нефтегазовые компании.

***OPTIMIZATION OF ACTIVITY OF VERTICALLY INTEGRATED OIL  
AND GAS COMPANIES IN MODERN CONDITIONS OF THE RUSSIAN  
ECONOMY***

***Kovalev I.V.,***

*Candidate of Economic Sciences,  
associate professor of Management and Marketing,  
Ukhta state technical university,  
Ukhta, Russian Federation*

***Krusser N.G.,***

*Candidate of Economic Sciences,  
associate professor of Management and Marketing,  
Ukhta state technical university,  
Ukhta, Russian Federation*

***Shkaberda A.A.,***

*master of department of Management and Marketing,  
Ukhta state technical university,  
Ukhta, Russian Federation*

**Annotation:** The paper analyzes the activity of vertically integrated companies in the conditions of modern realities, using the example of Russian companies - giants of the oil sector. Attention is focused on the problems of the functioning of vertically integrated oil and gas companies. Proposals have been put forward to reform their activities, based on the experience of foreign companies.

**Keywords:** vertical integration, activity, optimization, oil and gas companies.

В наши дни, в эпоху глобализации и компьютеризации, когда непросто сохранять рост и поддерживать развитие бизнеса на постоянном уровне, компаниям необходимо адаптироваться к новым реалиям и быть готовыми постоянно реагировать на изменение окружающей среды и меняться в ответ на новые рыночные условия.

Наиболее трудный путь к изменениям предстоит пройти компаниям-гигантам нефтегазового сектора, а именно вертикально интегрированным нефтегазовым компаниям (ВИНК). В России вертикально интегрированные нефтегазовые компании стали формироваться с начала 90-х годов.

В современной структуре российского нефтегазового бизнеса вертикально интегрированные нефтегазовые компании (ВИНК) занимают доминирующее положение. Общеизвестно, что в настоящее время ВИНК являются стержнем отечественной экономики и в значительной степени определяют динамику ее развития.

Вертикальная интеграция в нефтегазовом бизнесе – это объединение различных звеньев технологической цепочки добычи и переработки углеводородов:

- разведка запасов нефти, бурение и обустройство месторождений;
- добыча нефти и ее транспортировка;
- переработка нефти и транспортировка нефтепродуктов;
- сбыт (маркетинг) нефтепродуктов.

По итогам 2016 г. в России добычу нефти производило около 240 компаний. Примерно 95% всей добытой нефти в объеме 548 млн.т. пришлось на крупнейшие ВИНК.

В 2016 г. объем добытой нефти вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями распределялся следующим образом:

- «Роснефть» (190 млн. тонн);
- «ЛУКОЙЛ» (83 млн. тонн);
- «Сургутнефтегаз» (62 млн. тонн);
- «Газпром нефть» (38 млн. тонн);
- «Татнефть» (29 млн. тонн);
- «Башнефть» (21 млн. тонн);
- «Славнефть» (15 млн. тонн);
- «НовоТЭК» (13 млн. тонн);
- «РуссНефть» (7 млн. тонн)» [3] .

Особенности масштаба деятельности и количество звеньев технологической цепочки, включенных в процесс вертикальной интеграции, могут стать основной причиной «неповоротливости» в данной системе.

В течение нескольких десятилетий укоренились экономические особенности ВИНК, активно обсуждаемые в научной литературе [1].

Процесс вертикальной интеграции имеет ряд положительных моментов, выраженных в преимуществах компании:

а) Усиление конкурентного положения компании, т.к. происходит ограничение доступа конкурентов на смежные вдоль технологической цепочки рынки;

б) Сосредоточение и ускорение воспроизводства капитала: промышленного, финансового, интеллектуального;

в) Вертикальная интеграция может иметь технологические преимущества в связи с тем, что приобретающая организация получит лучшее понимание технологии, что может быть основополагающим для успеха компании;

г) "Снижения себестоимости конечного продукта технологической цепочки предприятий, поскольку последовательные технологические процессы, естественно совпадающие во времени и пространстве, диктуют определенные схемы эффективного производства" [4];

д) В некоторых ситуациях такие компании способствуют появлению олигополии или монополии и приводят к возможности диктовать потребителям свои условия.

Данному процессу присуще также и недостатки, которые, со временем, могут перерасти в слабые стороны организации.

Вертикальная интеграция может повлечь за собой рост издержек контроля и управления. Рыночный механизм заключения сделок заменяется внутрифирменной организацией. Функционируя обособлено, организация самостоятельно осуществляет контроль своей деятельности, и управленческий аппарат имеет определенный состав и структуру. Та же организация, будучи в составе крупной корпорации, в своих действиях подчиняется указаниям управляющей инстанции, которая контролирует деятельность подконтрольных ей организации и сама же является объектом контроля более высокого уровня управления. Объединенные вдоль технологической цепочки компании создают

необходимость в образовании дополнительных структур управления в рамках корпорации. Иерархический состав аппарата управления и контроля на каждом последующем уровне деятельности приводит к увеличению издержек на данные виды деятельности.

В качестве недостатков ВИНК необходимо выделить избыточность, несущественность информации. Нерелевантная информация может привести к ошибочному принятию решения руководителем, а также к снижению оперативности и повышению трудоемкости процесса принятия этого решения. Даже если искажения информации не происходит, руководитель получает излишние данные, которые затрудняют обдумывание ситуации и увеличивают время на ее решение. Данный недостаток «носит» и обратный характер. Зачастую, информация, поступающая от руководства (задание для исполнения, приказ или распоряжение) является сжатой, и существует вероятность разного истолкования данной информации. Чем большее количество связующих звеньев «проходит» информация, тем большее ее количество теряется или искажается.

Также одним из недостатков ВИНК является несовпадение интересов менеджеров и акционеров компании. Главной целью акционеров является получение как можно большего размера дивиденда на акцию. Менеджеры же компании, концентрируя денежные средства, свободно ими распоряжаясь, имеют возможность направить потоки денежных масс не на выплаты акционерам, а на покупку других фирм, в том числе и технологически связанных с их компанией.

С целью избежания конфликта интересов (конфликта целей) в принятии управленческих решений объективной необходимостью становится создание механизма «менеджмента и координации целей» внутри ВИНК т.е. создание (организация, формирование) вертикальной системы контроллинга.

Современные условия и факторы конкуренции меняют тенденции формирования стратегии нефтегазовых компании. Бесспорно, функционируя в четко выстроенной системе, компании-гиганты нефтегазового сектора

способствовали выведению России из экономического кризиса. Интеграционное направление развития было очень эффективным на этапе становления рыночной экономики, но в настоящее время, оно не отвечает требованиям современности. За последние десятилетия в стране произошли существенные изменения в подходах к стратегии мировых корпораций, в том числе по направлению оптимизации организационных структур.

В настоящий момент деятельность ВИНК осложняется устаревшими технологическими и управленческими структурами, в связи с чем у большинства из них появляется необходимость проведения реструктуризации организационной структуры к изменяющимся условиям рынка.

К ключевым стратегическим направлениям развитие ВИНК относится преобразование уже созданных нефтяных компаний, оптимизация их структуры под постоянно меняющиеся, новые условия и цели. Важнейшим моментом является «выделение» естественных бизнес-единиц, входящих в структуру ВИНК. Принадлежа крупной нефтяной корпорации, компания не имеет возможности вести самостоятельную деятельность в области финансовой и инвестиционной политики. Действия такой компании (бизнес-направления в составе ВИНК) подвержены существенному влиянию приоритетов материнской компании, а она, в свою очередь, не всегда учитывает все аспекты специфического бизнеса.

Одним из примеров может служить «выделение» такого бизнес-направления, как производство и реализация смазочных материалов нефтяных компаний. Данный сегмент деятельности является второстепенным при постановке целей и задач, поскольку занимает долю не более 5% в общей корзине переработки нефти на нефтеперерабатывающих заводах. К примеру, на АО «Газпромнефть-ОНПЗ», относящийся к ПАО «Газпром нефть» самый крупный по объему переработки нефти и один из самых современных НПЗ в России, доля смазочных материалов не более 2%.

Наиболее эффективное раскрытие потенциала и повышение конкурентоспособности такого направления, как производство смазочных

материалов, возможно, если выделить эту сферу деятельности в отдельную бизнес-единицу, за пределы нефтяной компании.

По данным исследовательских агентств Kline&Company и BCG дополнительная прибыль, при выделении масляного бизнеса в отдельную структуру составит порядка 555,63 млн. руб./год (по данным на 2015 год).

Также одними из способов выделения бизнес-единиц, могут стать следующие процессы реструктуризации: обособление, дивести́рование.

Дивести́рование представляет собой продажу части компании внешнему покупателю.

"Обособление – это сделка, при которой материнская компания создает новую дочернюю фирму и распределяет акции этой фирмы между своими нынешними акционерами пропорционально пакетам акции материнской компании, находящимся в их собственности. Хотя акционеры остаются теми же, обособленная компания имеет свое собственное руководство и управляется как автономное предприятие" [2]. Еще одним отличием обособлений от дивестиции является тот факт, что дивестиции обеспечивают приток средств в материнскую корпорацию за счет продажи бизнеса, обособление же обычно не дает ей денежных поступлений [2].

За счет выделения бизнес-единиц мировые компании в настоящее время растут и уменьшаются одновременно, чтобы добиться большей отдачи от своего бизнеса, сосредоточить все усилия на наиболее важных видах деятельности и разблокировать скрытую мощь обособляющихся дочерних компаний. Выделение отдельных подразделений в самостоятельные компании провозглашено современным инструментом корпоративной оптимизации.

Необходимо рассмотреть возможность выделения бизнес-единиц не только в секторе производства смазочных материалов, а также в сегменте судового топлива, автотоплива, нефтехимии.

Оптимизация организационной структуры остается на сегодняшний день наименее затратным способом, для повышения эффективности ВИНК. Также, оптимизируя структуру ВИНК, обособленные бизнес-единицы получают

самостоятельность в принятии решений, тем самым быстрее реагируя на изменения внешней среды и повышая свою конкурентоспособность.

### **Библиографический список:**

1. Новикова Е.Ю., Садчиков А.И. Ключевые проблемы деятельности российских вертикально интегрированных корпораций в современных экономических условиях // Нефтепереработка и нефтехимия. Москва. 2016.

2. Раевская Н.В. Оптимизация структуры управления российских вертикально интегрированных нефтяных компаний в современных условиях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. Москва. 2013. № 3.

3. Министерство энергетики Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://minenergo.gov.ru> (дата обращения: 23.02.18).

4. Вышегородский Д. Вертикальная интеграция-преимущества и недостатки // Уральский рынок металлов. Екатеринбург. 2014. №6.