

СОВРЕМЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Представляется сущность интеграции и ее направлений. Определяются предпосылки возникновения вертикальной интеграции в нефтяной отрасли, ее положительные и отрицательные эффекты. Обозначаются отличительные черты вертикальной интеграции в России и на западе.

Ключевые слова: интеграция, вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, конгломератная интеграция, нефтяная отрасль.

Возрастающая роль процессов интеграции является тенденцией современной экономики и закономерным явлением общественного развития. Это объясняется такими условиями современного рынка, как рост конкуренции, кризисы мировой экономики, глобализация, усиление влияний международных компаний. Для борьбы за рынки и ресурсы предприятия вынуждены объединяться, таким образом, принимая участие в интеграционных процессах. Слияния и поглощения не являются новым явлением для современной экономики, в особенности для западных компаний: еще в 60-е годы прошлого века данный вопрос вызывал интерес у деятелей науки, поэтому для развитых стран слияния и поглощения – это уже пройденный этап, в то время как для России с крупным топливно-энергетическим комплексом данный вопрос является актуальным.

В зависимости от особенности сделки операции по интеграции делятся на три типа: горизонтальные, вертикальные и конгломератные, при этом именно вертикальная интеграция вызывает особый интерес у исследователей. Мировой нефтяной рынок сформировался еще в 30-е годы прошлого века, при этом именно вертикально-интегрированные компании преобладают в его структуре, а технологическая цепочка выглядит следующим образом: разведка месторождений – добыча – транспортировка – переработка – нефтехимия – сбыт нефтепродуктов и продуктов нефтехимии. Следует сделать акцент на том, что на Западе развитие нефтехимической отрасли и бизнеса изначально пошло по пути вертикальной интеграции. Такие известные зарубежные нефтяные компании, как Shell, Texaco, Standard Oil, Gulf и другие изначально устанавливали контроль во всех сферах технологической цепочки как внутри страны, так и в международном масштабе. Важный толчок в развитии вертикальной интеграции в нефтяной отрасли совершили страны-экспортеры нефти ОПЕК, когда в 60-70-е годы смогли установить контроль над своими ресурсами. В 70-х годах эти страны-производители начали строить нефтеперерабатывающие заводы для обеспечения нефтепродуктами как внутренний рынок, так и внешний, а 80-е годы стали при-

* Горностаева Светлана Петровна – магистрант, кафедра экономики и управления бизнесом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, kafles@isea.ru.

обретать активы нефтеперерабатывающих производств и компаний сбыта в Северной Америке и Западной Европе, которые являлись потребителями нефти [2]. Так процесс вертикальной интеграции получил свое развитие в направлении от разведки и добычи нефти к переработке и сбыту, где стимулом для интеграции послужило стремление заполучить рынки конечного спроса в условиях достаточно насыщенного рынка.

В Западной Европе интеграция развивалась в другом направлении, исключая British Petroleum и Shell (они давно входили в состав гигантских международных компаний). Еще в 50-е годы в таких странах, как Франция и Италия сформировался мощный государственный сектор в нефтеперерабатывающей промышленности с сильной зависимостью от поставок нефти у крупных мировых компаний. Европейские государственные и частные компании сумели включиться в сферу добычи нефти на концессионных условиях в странах-собственниках нефти и в первую очередь в Северной Африке. Здесь стимулом к интеграции стало желание избавиться от зависимости от поставок сырья. Сейчас данные компании входят в двадцатку мировых нефтяных лидеров, такие как Total (Франция) и ENI (Италия) [2].

В России интеграция возникла в постперестроечный период, и под влиянием пережитков командно-административной экономики она приобрела характерные отличия от классической вертикальной интеграции. На то есть свои причины. Во-первых, рост западных компаний осуществлялся органично под воздействием рыночных сил. Каждая вертикальная компания за историю своего функционирования проходила через операции слияния и продаж, что продолжается и сейчас. В России все происходило в точности наоборот. Российские вертикально-интегрированные компании были созданы быстро в один момент директивами президента и правительства в совершенно других экономических условиях. Конечно, в советский период предпринимались попытки внедрить различного рода объединения с целью рационального использования ресурсов и получения народнохозяйственного эффекта, однако критерии интеграции определялись в большей степени не экономическими соображениями, а желанием облегчить планирование и контроль. Считалось, что планировать действия небольшого количества крупных предприятий легче, чем большого количества малых. Отсюда были созданы гигантские предприятия, а взаимосвязи устанавливались и регулировались плановой системой, а не ее участниками. В это время появились территориально-производственные комплексы, в основе которых лежала идея того, что любой производственный цикл включает весь комплекс процессов – от добычи сырья до получения всех видов продукции, которые можно производить на месте, исходя из приближения производства к источникам сырья, топлива и энергии и рационального их использования.

Та форма организации интеграции, которая присутствует на российских предприятиях, в мире известна как "мягкий холдинг". Данное определение предполагает, что дочерние предприятия практически друг от друга не зависят, подразумевая под этим несогласованность производственной деятельности и маркетинга в рамках какой-то единой стратегии. При данном раскладе с точки зрения западного опыта ведущая цель создания вертикально-интегрированной компании

практически исчезает, однако предприятия получают полную возможность оптимизировать результаты своей деятельности [5]. За рубежом такая практика не очень распространена и возникает в исключительных случаях, когда компания достигает тот уровень зрелости, при котором любое внешнее вмешательство ухудшит положение, или же когда гигантские размеры корпорации уже не позволяют эффективно управлять подразделениями. Для России же причина нахождения в состоянии «мягкого холдинга», имеет иное объяснение. Дело в том, что директивное образование вертикально-интегрированных компаний происходило из разрозненных предприятий, которые имели свои собственные проблемы, и их слияние было сделано в целях устранения данных проблем, однако механическая природа данных процессов не дала ожидаемых эффектов. Безусловно, обобщать не стоит, так, например, НК «ЛУКОЙЛ» с 1995 года успешно проводила политику консолидации с целью ужесточения централизации управления в компании [6].

По форме управления дочерними предприятиями российские ВИНК являются холдингами, то есть акционерными обществами, которые являются собственниками контрольных пакетов акций других акционерных обществ, при этом они сформированы на базе приватизированных предприятий. Российские нефтяные холдинги отличаются от зарубежных и имеют следующие особенности:

- 1) высокая доля участия государства в уставном капитале;
- 2) строгое ориентирование на полный охват всего технологического цикла – от скважины до АЗС;
- 3) наделение нефтяных холдингов функциями, которые им не присущи и находятся в компетенции правительства и отраслевых министерств;
- 4) государство имеет право определять долю иностранного капитала в уставном капитале любой компании и ряда холдингов.

В последнее время появилась тенденция преобразования холдингов в крупные консолидированные компании. Консолидация заключается в том, что бывшие дочерние предприятия теряют свою юридическую самостоятельность и становятся структурными подразделениями головной компании путем обмена акций дочерних компаний на акции холдинга, при этом конвертация акций не всегда является выгодным процессом для участников. Например, при консолидации компании «Лукойл» уровень ликвидности ее дочерних компаний существенно различался, поэтому инвесторы, которые вложились в акции дочернего предприятия «Когалымнефтегаз», которое было наиболее ликвидное в холдинге, были не очень довольны при обмене их акций на единую акцию холдинга [6].

Еще одной уникальной особенностью российского рынка нефти, это то, что нефтяных компаний функционируют в условиях так называемых ценовых ножниц. Это означает, что то время как внутренние розничные цены на бензин достигли зарубежного уровня, цена сырой нефти существенно ниже мировой. Данная ситуация дает стимул нефтедобывающим предприятиям максимизировать экспорт сырой нефти, а экспорт нефтепродуктов (которые обладают большей добавленной стоимостью) из-за высоких производственных затрат ограничен. Все это ведет к тому, что российские вертикально-интегрированные нефтехимические компании вынуждены искать оптимальный баланс между экспортом и

производством нефтепродуктов для насыщения внутреннего рынка и экономически эффективного экспорта.

В основе российских ВИНК лежит система участия и зависимости хозяйственных обществ, поэтому они устанавливают прямые договорные связи внутри группы, то есть без посредников. Такая система отношений действительно считается более надежной и контролируемой, однако, как показала практика, работает неэффективно. Дочерние организации, которые входят в ВИНК, действуют исключительно на основе актов материнской компании, при этом конкуренция между данными обществами отсутствует, что приводит к тому, что они мало заинтересованы в инновационном развитии, а их бюджет и распределение инвестиций определяются головным офисом. Данный факт отчасти привел к технологической отсталости российской энергетики.

Также следует сделать акцент на еще одной особенности российских вертикально-интегрированных компаний – высокая степень государственного участия. Это происходит как по причине участия государства в управлении компаниями, так и из-за природы российских компаний. Дело в том, что большая часть активов предприятий была создана за счет средств госбюджета, а приватизация привела к тому, что государство не получило достойной компенсации. Поэтому государство диктует предприятиям определенные аспекты деятельности (что может в какой-то степени противоречить экономическим интересам предприятия). Выходом из данной ситуации служит появление иностранных инвесторов в вертикально-интегрированных компаниях с их участием в акционерном капитале. Это позволяет ослабить влияние государства, а также уменьшить его первоначальную долю в компаниях.

В экономической литературе вертикальная интеграция предполагает объединение субъектов, в процессе деятельности которых осуществляются два и более последовательных стадий технологического цикла, это слияние компаний в рамках единой технологической цепочки. Особенность процесса вертикальной интеграции — исключение обменных потоков через рынок или через контракты, а осуществление его в пределах границ организации. Вертикальная интеграция может протекать в одной из трех форм:

1) подразделения, которые стоят вниз по технологической цепочке поставляют 100 % своей продукции (сырья) вышестоящему подразделению для дальнейшей переработки в рамках внутрифирменных поставок;

2) подразделения, которые стоят вверх технологической цепочки (и производят конечную продукцию) закупают 100 % предлагаемого сырья у нижестоящих подразделений, а при необходимости закупают недостающее сырье на внешнем рынке (аутсорсинг);

3) производители сырья обязаны поставить его на переработку внутри фирмы, и не могут поставлять его на внешний рынок, а перерабатывающие компании могут закупать сырье только внутри компании [1].

Объединение усилий предприятий по добыче нефти, ее переработке и сбыту в целях экономии на издержках производства является важным для эффективного функционирования нефтехимического комплекса. На современном этапе в мире насчитывается около 100 вертикально-интегрированных нефтяных компаний, ко-

торые, не смотря на некоторые различия (в структуре, форме собственности), имеют общий признак: их деятельность осуществляется по всей цепочке технологического процесса, от поиска месторождений до реализации конечного продукта потребителю. Жизнеспособность вертикально-интегрированных компаний объясняется их высокой эффективностью в сравнении с другими формами функционирования организаций. Когда организация решается на интеграцию, она предполагает увеличение прибыли и отдачи от инвестиций, повышение конкурентоспособности, получение наиболее эффективного конечного результата, концентрация ресурсов по наиболее эффективным направлениям, эффективное использование системы взаиморасчетов и другое. При этом можно выделить следующие источники повышения эффективности в вертикально-интегрированных компаниях:

- 1) организация интенсивного информационного обмена между ее подразделениями;
- 2) существенное ускорение материальных потоков, что ведет к ускорению окупаемости затрат и оборота капитала;
- 3) экономия на издержках рыночных операций.

При вертикальной интеграции возникает синергетический эффект, который выражается на операционном и финансовом уровне. Операционные синергии – это экономия на издержках НИОКР и операционных издержках, комбинирование взаимодополняющих ресурсов, увеличение занимаемой доли рынка. Финансовая синергия включает, например, экономию на создании собственного производства, купив готовую компанию, создание налогового щита, повышение возможности привлечения заемных средств. Вертикальная интеграция способствует концентрации финансового, промышленного и интеллектуального капитала, что увеличивает скорость воспроизводства капитала. Также известно, что вертикальная интеграция ведет к снижению транзакционных издержек. При организации транзакций (сделок, контрактов) между хозяйствующими субъектами возникают транзакционные издержки. Данный аспект имеет значимый вес, например, в США транзакционные издержки составляют около 50 % ВВП страны. Влияние транзакционных издержек отражается на таких аспектах экономики, как контрактные отношения, ассортимент товаров и услуг, формах экономической организации. Стоит отметить, что вертикальная интеграция при правильном ее использовании ведет к повышению эффективности производства и усилению позиции по отношению к конкурентам: она уменьшает зависимость от поставщиков сырья и от предприятий сбыта. Таким образом, вертикальная интеграция способна повысить эффективность хозяйственной деятельности компании, однако не стоит забывать, что она имеет такие особенности, которые приводят к обратному эффекту при определенных обстоятельствах.

Во-первых, компания, которая собирает в себе все стадии технологической цепочки от добычи до сбыта вынуждена осуществлять крупные инвестиции с длительным сроком окупаемости. Это замораживает ресурсы компании на длительный срок, ограничивая ее гибкость и сокращая возможность инвестирования в другие сферы. Такая компания обычно имеет большие постоянные издержки, так как вынуждена поддерживать производственные мощности по всей технологической цепочке. Данные затраты не зависят от спроса на продукцию, поэтому

если спрос существенно сократится, то финансовое положение компании пошатнется. Во-вторых, учитывая технологичность процесса по всей нефтяной цепочке, может возникнуть проблема неравномерности технического прогресса в отдельных звеньях. Это приводит к тому, что в производственном потенциале отдельных звеньев возникает дисбаланс, а также, стремясь окупить затраты на морально устаревшие мощности, затормаживается технический прогресс. Также, когда компания ориентируется только на внутрифирменные поставки и оказывается в результате изолированной от рынка, возникает угроза снижения эффективности, так как продукция других поставщиков может быть дешевле или более качественная. Более того, крупные нефтехимические компании – это сложный и громоздкий механизм, который состоит из структур различных типов. При этом, формируя организационную структуру, важно учесть вероятность недружественного поглощения. Такое явление не редкость, что объясняет наличие в крупных альянсах спецподразделений, деятельностью которых является разработка вариантов недружественного поглощения конкурирующими компаниями. Очевидным является то, что интеграция создает барьеры для входа на рынок, что ведет к снижению конкуренции. Для участника интеграции это положительный эффект, чего не скажешь о рынке в целом.

Еще один негативный фактор вертикальной интеграции заключается в том, что контроль над всеми стадиями технологической цепочки часто приводит к дублированию производственных и других структур, что не всегда оправдано. Другими словами, внутри вертикаль-интегрированной компании достигается экономия в издержках, однако не редко появляется расточительное расходование ресурсов. Также, вертикальная интеграция ведет к росту издержек контроля и управления. Это объясняется тем, что когда предприятие самостоятельно определяло свои действия на рынке, получаемая прибыль зависела только от него самого. Когда предприятие находится в составе крупной корпорации, оно вынуждено подчиняться указаниям высшей управляющей инстанции. Материнская компания в свою очередь определяет уровень дохода дочернего предприятия, что снижает заинтересованность дочерней компании в эффективности своей деятельности. Все это вынуждает корпорацию создать дополнительные структур управления и контроля, то есть к дополнительным расходам. Таким образом, вертикальная интеграция будет эффективной и полезной, если сокращение транзакционных издержек будет превышать величину возмещаемых издержек контроля и управления.

Для того чтобы избежать негативных последствий интеграции предприятия разрабатывают мероприятия стратегического и организационного характера. Одним из таких инструментов служит диверсификация деятельности. Она ослабевает негативный эффект, связанный с жесткой увязкой ресурсов в вертикально-интегрированных компаниях. Компании приобретают организации из других сфер деятельности, сотрудничают с ними в области науки и технологии. Однако как показывает практика, конгломератная диверсификация часто заканчивается провалом, а компания рано или поздно уходит из таких отраслей. В последние годы в деятельности таких компаний появилась тенденция работать

в тех направлениях, в которых они обладают наиболее мощным технологическим и сбытовым потенциалом.

Для преодоления эффекта изоляции компании от рыночной среды менеджменту компании предоставляется ограниченный выбор между внутрифирменной операцией и рыночной сделкой. Также становится популярной частичная интеграция, когда какую-то часть продукции, которую использует предприятие, оно закупает со стороны, а часть производит самостоятельно на собственных предприятиях [5]. Это позволяет сравнивать качество собственной продукции с продукцией конкурентов и контролировать его.

Важным аспектом вертикальной интеграции является переход на принципы разумной децентрализации управления производственными процессами и жесткой централизации управления финансовыми потоками. В этом закладывается принцип разделение полномочий в принятии решений на стратегический и оперативный уровень: на уровне центра решаются вопросы стратегического планирования, вопросы связанные с производственными процессами выносятся на уровень дочерних предприятий. Вертикальная интеграция может принести огромную выгоду любому предприятию, при этом цена ошибки может оказаться очень высокой. Поэтому очень важно разрабатывать стратегии долгосрочного развития российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Здесь имеются две проблемы: первая касается стратегического планирования, вторая - специфики российских ВИНК реально действующих в условиях переходной экономики России [5].

Ряд экономистов видят решение вопросов функционирования российских холдингов в следующем:

- 1) отказ от преобладания антимонопольного подхода в том, что связано с экономической эффективностью;
- 2) усиление требований к организационной, финансовой, имущественной, информационной прозрачности холдинговых структур;
- 3) контроль перераспределения ресурсов и результатов производственно-экономической деятельности в холдинге, которое может нанести ущерб остальным участникам;
- 4) совершенствование законодательства и налогообложения холдинговых структур;
- 5) активная государственная поддержка инвестиционных проектов;
- 6) реформирование управления государственной собственностью, повышение ее эффективности.

Меры по предотвращению недружелюбных поглощений в основном основываются на создании препятствий для агрессивных компаний в целях снижения риска финансовых и имущественных потерь. К ним можно отнести скупку мелких пакетов акций, доведение до банкротства, оспаривание прав собственности на активы, которые стратегически значимы для предприятия (например, права недропользования), намеренное понижение стоимости предприятия и другое. Однако как показывает практика, данные меры явление редкое, многие собственники компаний соглашались, что в большинстве случаев достаточно иметь 75% акций предприятия или на должности генерального директора иметь своего человека.

Существуют другие способы защиты, которые относятся к стратегическим и являются более благоприятными для компании, так как применяются тогда, когда еще нет зримой угрозы. Это выстраивание корпоративной структуры, создание служб экономической безопасности, мотивация топ-менеджеров и другое.

Список использованной литературы

1. Азарова А.И. Инновационные технологии в нефтедобыче и их отражение в системе управления вертикально-интегрированных нефтяных компаний / А.И. Азарова // Проблемы учета и финансов. 2012. № 4. С. 35–47.
2. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур [электронный ресурс] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // www.mevriz.ru.
3. Блинова И.С. Плюсы и минусы горизонтальной интеграции производственного капитала в современной России / И.С. Блинова // Вестник СГЭУ 6 (56), 2009. С.10–13.
4. Волохов Д.А. Конгломератные слияния и поглощения: «плюсы» и «минусы» зарубежных и российских конгломератов / Д.А. Волохов // Труды ИСА РАН. 2006. Т. 24. С. 128–152.
5. Матыцын А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика [электронный ресурс] / А.К. Матыцын // Институт экономики. – М.: Издательский Дом «НОВЫЙ ВЕК», 2002.
6. Непринцева Е., Шубин С. Вертикальная интеграция: стимулы и преимущества / Е. Непринцева, С. Шубин, 2006 г., С. 88
7. Паппэ Я.Ш. Олигархи: экономическая хроника / Я.Ш. Пиппэ. – М.:ГУ ВШЭ, 2000. – 232 с.