

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 10, 2011

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 338

М. П. Денисенко,

д.е.н., проф., Київський національний університет технологій та дизайну

## ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ У ВІТЧИЗНЯНОМУ НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

**Анотація.** В статті комплексно розглянуто теоретичні та практичні аспекти вертикальної інтеграції компаній вітчизняного нафтогазового комплексу.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан засобів, рівень технологій, організаційно-економічна структура компаній нафтогазового комплексу сформована ще в період планово-адміністративної економіки. Процеси глобалізації вимагають реформування вітчизняних нафтогазових компаній, які б ефективно функціонували в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання та проблеми розвитку вертикально інтегрованих компаній досліджувались Уільямсоном О., Спенглером Дж., Лочан С., Шагієвим Р. та іншими. Хоча недостатньо приділено уваги питанням вертикальної інтеграції у вітчизняному нафтогазовому комплексі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є виявлення теоретичних та практичних аспектів вертикальної інтеграції компаній вітчизняного нафтогазового комплексу.

**Виклад основного матеріалу.** Нафтогазові вертикально інтегровані компанії реалізують величезні інвестиційні програми, фінансування яких відбувається як за рахунок власного, так і позикового капіталу. Інколи додатково проводять емісію акцій. Для компаній більш привабливими є залучення коштів за рахунок позикових джерел, і лише у виняткових ситуаціях ухвалюється рішення про додатковий випуск акцій, що зазвичай зменшує їх курсову ціну.

Слід сказати, що не всі економісти, які досліджували роль інституційних змін в економіці та особливості функціонування вертикально інтегрованих структур, вважають, що це стійкі організаційні структури спроможні забезпечити сталий розвиток підприємства чи певного сектора економіки. Так, наприклад, О. Уільямсон трактує вертикально інтегровані структури як нестійкі, які можуть коливатися і в один, і в інший бік [1]. Однак за умов української економіки [2; 3] (коли обмежені вуглеводневі ресурси) для стратегічного розвитку галузі необхідно забезпечити консолідацію всіх нафтогазових підприємств: оформити весь технологічний ланцюжок підприємств, від видобутку та транспортування до реалізації готових нафтопродуктів та споживання. Таким чином буде стратегічно передбачено використання уже створених потенціалів нафтопереробних та нафтохімічних заводів, які зараз не використовуються на повну потужність.

Зазначимо, що стратегія вертикальної інтеграції дає змогу досягнути таких конкурентних переваг:

- 1) забезпечити гарантовані умови постачання та канали збуту, незалежні (мінімально залежні) від зовнішнього середовища, зокрема від поведінки конкурентів;
- 2) поліпшити загальний стан інформаційно-аналітичного та прогнозного забезпечення бізнесу, що в умовах поширення ефектів "асиметричності інформації" набуває стратегічного значення;
- 3) спростити умови взаємного трансферу технологій через спільне використання результатів науково-технічної діяльності;
- 4) можливість реалізації інших стратегій, спрямованих на зміцнення ринкової позиції.

Як правило, центральне управління сучасною вертикально інтегрованою нафтогазовою компанією відповідає за стратегічне планування, фінанси, інформаційні технології, загальні питання інноваційно-технологічної діяльності, юридичне супроводження, зв'язки з органами влади та громадськістю, управління персоналом (зокрема розвиток людського капіталу). В окремих випадках транснаціональні компанії [4] можуть передавати певні управлінські функції іншим компаніям (аутсорсінг). Зокрема, компанії Амоса та Shell передали іншим компаніям функцію аудиту, поточні закупівлі, інформаційно-аналітичне забезпечення, юридичне супроводження, пошук та навчання персоналу. В ролі аутсорсінгових компаній виступають або спеціалізовані малі компанії, або національні представництва міжнародних мережевих компаній. Відносини центрального офісу вертикально інтегрованої компанії (замовник) та аутсорсінгової компанії (виконавець) регулюються нормами міжнародного права та контрактів, умови яких зазвичай не розголошують.

У практиці фінансового менеджменту саме нафтогазовим компаніям вдалося вперше застосувати сучасні фінансові технології – бюджетування, оцінку альтернатив, дисконтування, фінансовий аналіз, програмно-цільове управління, управління міжфірмовими фінансовими трансфертами, капітальне субсидювання тощо.

Вертикальні технології нафтогазового бізнесу як умова підвищення вартості нафтогазових компаній у сучасних умовах пов'язані з об'єднанням різних ланок технологічних процесів. Прикладом, у нафтовій галузі реалізуються стратегії інтеграції "від свердловини до бензоколонки", які охоплюють:

- 1) розвідку запасів нафти;
- 2) буріння та іншу підготовку родовищ до використання;
- 3) нафтовидобування та транспортування нафти в центри її первинної переробки;
- 4) переробку нафти та транспортування продуктів нафтопереробки;
- 5) збут, маркетинг, сервісне обслуговування.

В Україні було прийнято рішення про створення на базі НАК «Нафтогаз України» вертикальну інтегровану нафтову компанію (ВІНК), організовану за принципом технологічно замкнутого ланцюжка: від видобутку вуглеводнів до безпосереднього продажу споживачам продуктів їхньої переробки [5]. Проте для повноцінної реалізації стратегії вертикальної інтеграції варто доповнити структуру компанії вітчизняним нафтопереробним сектором, який сьогодні контролюють переважно російські нафтові компанії. Найбільш доцільним у такому випадку є розвиток власних газопереробних підприємств та залучення до ВІНК на засадах угоди про співробітництво ЗАТ «Укртатнафта», яке сьогодні ще не завантажено на повну потужність. Цей висновок ґрунтується на аналізі виробничої програми тих нафтопереробних потужностей, які повністю не належать російському бізнесу, а також витрат на транспортування за різними варіантами.

На наш погляд, визначаючи організаційну структуру управління вітчизняної ВІНК, варто враховувати досвід російських нафтових компаній [6], зокрема НК «ЮКОС». Для мінімізації непродуктивних витрат потрібно сформувати тривірневу структуру управління, в якій розділено окремі види бізнесу – нафтогазовидобування, транспортування, збуту, сервісного обслуговування, а також адміністративно-економічних функцій, зокрема бухгалтерський облік, управління персоналом, безпеку праці тощо.

Головними стратегічними цілями НАК «Нафтогаз України», отже, в умовах шораз більшої зовнішньої конкуренції має бути робота з подальшої консолідації компанії, стабілізація й нарощування виробництва та розширення ринків збуту продукції, диверсифікація діяльності на нафтопереробний й нафтохімічний сектори, покращання фінансового стану дочірніх та залежних компаній. Враховуючи статус НАК, їй під силу консолідувати усі сфери діяльності, пов'язані з нафтою та газом, а також диверсифікувати свою діяльність на нафтопереробний та нафтохімічний сектори (навіть з урахуванням того, що більшість наявних нафтопереробних заводів уже контролюють інші компанії). Виходячи з досвіду провідних нафтових компаній та принципів організації ВІНК, що передбачають організацію в межах однієї компанії ланцюжка за технологічним циклом "видобування – транспортування – переробка – збут кінцевим споживачем", варто ввести до організаційної структури НАК «Нафтогаз України» хоча б декілька нафтопереробних підприємств. Як альтернативний варіант можна розглядати можливість укладення угоди про співпрацю з одним або декількома нафтопереробними підприємствами (це можуть бути навіть створені в процесі інтеграції з російськими нафтовими компаніями спільні підприємства, які вже освоїли український ринок – наприклад, ЗАТ «Укртатнафта» (м. Кременчук). Цей варіант можна вважати вигідним з погляду транспортування нафти й продуктів нафтопереробки, оскільки головним нафтовидобувним районом України є Східна Україна, а вищезгадані НПЗ розміщені в Західній Україні. Однак у межах ВІНК ці проблеми розв'язати досить легко.

До складу ВІНК можуть, за їхнім бажанням, увійти посередницькі збутові та торговельні структури, якщо вони будуть відповідно мотивовані (пільги в інвестуванні, комерційне кредитування тощо). В такому разі – організація мережі нафто- та газозаправних станцій буде наступним етапом в реалізації стратегії розвитку [7].

Слід сказати, що не можна розглядати стратегію створення потужної ВІНК в Україні на базі якоїсь іншої організаційної структури, крім НАК «Нафтогаз України». Відомо, що досить часто такі пропозиції надходять від акціонерів ВАТ «Укрнафта», інших нафтогазових підприємств. Організаційна структура, створена на базі відносно невеликого підприємства, не була б конкурентоспроможною на світових нафтових ринках.

Перебудова роботи центрального апарату управління компанії має ґрунтуватися на розвитку у своїй діяльності таких напрямів, як стратегічне планування та координація основних видів діяльності підприємств; управління фінансами та бюджетування; управління кадрами; юридична підтримка; інформаційні технології та представництво тощо.

Отже, першоважливым завданням у створенні на основі НАК «Нафтогаз України» повноцінної вертикально інтегрованої структури є вирішення питань формування організаційної структури управління ВІНК.

Потрібно побудувати трирівневу структуру управління української ВІНК: вищий рівень управління компанією – вищий рівень управління виробництвом (бізнес-єдиниці) – підприємства. Перший рівень управління – вищу владу компанії зосередити в керівній компанії НАК «Нафтогаз України», організованій на корпоративних засадах, де працюватимуть головні топ-менеджери, які відповідають за два головні блоки – економічний (зокрема фінанси, бухгалтерію, важливі економічні функції) та підтримку (стратегічна політика фірми; маркетинг, PR-технології; безпека; кадри; науково-технічне та інформаційне забезпечення). Управління виробництвом та його забезпечення передаються на другий управлінський рівень – безпосередньо нафтогазовидобувним, транспортним, переробним, сервісним та збутовим компаніям (ВАТ «Укрнафта», ДК «Укргазвидобування», ДК «Укртрансгаз», ВАТ «Укртранснафта», ДАТ «Чорноморнафтогаз», відкриті акціонерні товариства газопостачання та газифікації, ВАТ «Азмол»). Всі обслуговуючі підприємства (спеціалізований автомобільний транспорт, буріння, ремонт, будівництво) доцільно об'єднати у окрему нафтосервісну компанію, контрольний пакет акцій якої належатиме НАК. Третій рівень управління має бути представлений нафтогазовидобувними управліннями (НГВУ), які належать до ВАТ «Укрнафта» та ДК «Укргазвидобування» (вертикаль “апстрім”); управліннями бурових робіт (УБР), нафтопереробними заводами, обслуговуючими підприємствами та збутовою мережею (вертикаль “даунстрім”) [4; 7].

Усі виробничі процеси, які не пов'язані з основною діяльністю компанії, потрібно вивести за межі підприємства – на зовнішній підряд. Завдяки цьому можна скоротити персонал, а це суттєво знизить видатки компанії та підвищить управлінську гнучкість. З цією метою у процесі реформування важливо провести розподіл усіх структурних підрозділів на два блоки – дохідний та видатковий. Це дасть змогу ліквідувати дублювання, налагодити технологічні ланцюжки, ввести наскрізне планування на рівні корпорації, запровадити бюджетування та більш чітко розподілити функції управління.

**Висновки.** Отже, вертикальна інтеграція передбачає структурований складний процес, який сприятиме ефективній та оптимальній діяльності компанії нафтогазового комплексу. Державне регулювання діяльності вертикально інтегрованих компаній повинне враховувати зацікавленість органів влади, інвесторів, населення, з використанням економічних та правових важелів регулювати процес ефективного використання надр.

#### Література:

1. Уильямсон О. Экономические институты капитализма / О. Уильямсон ; [пер. с англ.]. – СПб. : Лениздат. – 1996. – 289 с.
2. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України / В. Геєць // Економіка України. – 2010. – № 3. – С. 4–20.
3. Крючкова І. В. Структурні чинники розвитку економіки України : [монографія] / І. В. Крючкова. – К. : Наук. думка, 2004. – 317 с.
4. Ковалко О. М. Реструктуризація нафтогазового комплексу України як засіб інноваційного впливу на ефективність роботи галузі / О. М. Ковалко, Ю.П. Колбушкін / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність в системі державного регулювання» : [зб. наук. праць]. – Івано-Франківськ : 1999. – Частина 2. – С.7-10.
5. История отрасли [Электронный ресурс] // Офіційний сайт НАК “Нафтогаз України”. – Режим доступу : [www.naftogaz.com](http://www.naftogaz.com).
6. Долгопятова Т. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса / Т. Долгопятова // Вопросы экономики. – 2009. – № 6. – С. 83–96.
7. Мамонтова Н. А. Управление вартістю компаній нафтогазового комплексу в умовах інноваційного розвитку : [монографія] / Н. А. Мамонтова. – Львів : ПАІС, 2011. – 484 с.

*Стаття надійшла до редакції 14.10.2011 р.*



ТОВ "ДКС Центр"