

УДК 338

І. М. Грищенко,  
д.е.н., проф., член-кореспондент НАПН України,  
Київський національний університет технологій та дизайну

## ІНТЕГРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

***Анотація.** У статті розкриваються інтеграційні стратегії розвитку у світових нафтогазових компаніях та можливості застосування їх у нафтогазовому комплексі України*

**Постановка проблеми.** Застосування гнучких систем стратегічного управління в нафтогазових компаніях є особливо актуальним. Адже в навколишньому середовищі відбуваються швидкі зміни, спостерігається монополізація та загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках, нові цінові виклики тощо. Вирішувати ці завдання потрібно поетапно, впроваджуючи в управлінську практику окремі елементи стратегічного управління з подальшим перетворенням на добре структуровану та формалізовану систему. Одним з таких елементів є отримання вищих економічних показників внаслідок інтеграції нафтогазового бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток інтеграційних стратегій зробили науковці Д.Джонсон, М.Портер, Л.Абалкін, В.Іноземцев та ін. Проте питання стратегії інтеграції нафтогазових компаній вітчизняними та зарубіжними науковцями досліджувалися не достатньо.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розгляд існуючих інтеграційних стратегій та можливості його застосування у нафтогазовому комплексі України.

**Вклад основного матеріалу.** Поширення інтеграційних процесів під час реалізації стратегій розвитку нафтогазових компаній у сучасних умовах має на меті вдосконалити організаційну структуру управління для забезпечення досягнення показників економічного зростання, а також подолати недоліки чинної системи оподаткування (унікнути подвійного оподаткування в межах компанії) через формування центрів прибутку на базі материнських компаній та інших невиробничих компаній, і в подальшому – створення на базі виробничих підприємств центрів витрат. Це дає змогу також уникати подвійного оподаткування дивідендів; розв'язувати проблему переведення коштів від одних підприємств холдингу до інших без ПДВ, комерційного кредитування не кредитними організаціями, а також проблеми консолідованого оподаткування тощо.

Інтеграційні процеси в нафтогазовому бізнесі набули нового імпульсу у 90-х рр. XX ст. Так, у 1996 р. було оприлюднено офіційну заяву про утворення альянсу British Petroleum та Mobil в галузі переробки та реалізації на європейському просторі. У 1998 р. компанія British Petroleum придбала нафтову корпорацію Amoco, компанія Royal Dutch/Shell придбала Техасо, компанія Exxon придбала Mobil, наступного року компанія Total повідомила про придбання Petrofin, а згодом, придбавши ще кілька компаній, нове утворення отримало назву TotalFinaElf.

У 2001 р. американська нафтовидобувна компанія Phillips Petroleum придбала одну нафтопереробну компанію Tosco. Так виникла нова гігантська ТНК – вертикально інтегрована нафтова компанія Phillips, яка в рейтингу нафтопереробних підприємств США стала другою за показником виробничих та технологічних потужностей. За оцінками аналітиків, рішення про інтеграцію було вигідно обом компаніям (точніше, їхнім власникам), оскільки привело до суттєвого зростання вартості активів внаслідок “ефекту синергізму” [1; 2]. Компанії, що входять до новоутвореної ТНК, мають можливості, яких не мали раніше, зокрема можуть впливати на формування цінових показників на світовому ринку. Крім того, інтеграція уможливило проведення більш вираженої виробничої та логістичної політики, викликані сезонністю видобування та реалізації енергопродуктів.

Компанія British Petroleum придбала на суму 313 млн дол. США активи компанії Вік Ойл, якій належало 118 автозаправних станцій у 13 регіонах України, 8 нафтобаз, 122 земельні ділянки тощо. Активні інтеграційні заходи вживають російські компанії (ЛУКойл, ЮКОС, Сургутнефтегаз та ін.), які прагнуть контролювати світовий ринок нафти і газу. Російські компанії поступово розширюють свій вплив у Європі, купують НПЗ та АЗС у Європі і США. До того ж вони посилено інвестують видобуток газу на території Росії.

Інтеграційні стратегії російських компаній реалізуються, зокрема, і в Україні. Так, ЛУКойл володіє Одеським НПЗ, ТНК – Лисичанським НПЗ, група Альянс управляє Херсонським НПЗ, а Татнефть має частку в компанії Укртатнафта, яка володіє контрольним пакетом акцій Кременчуцького НПЗ.

У підсумку цих та інших об'єднань новоутворені компанії посідають провідні місця на ринку і за рівнем доходів, і за показниками вартості. Усі компанії нафтогазового комплексу, які входять до рейтингу Global 500, по суті, є міжнародними інтегрованими структурами, що були утворені в різні часи внаслідок інтеграційних процесів.

З іншого боку, окремі великі нафтові компанії вибрали стратегію, за якою відмовлялися від роботи на окремих ринках під впливом дій нових агресивних компаній. Деякі “старі” компанії вважають за доцільне концентрувати свої зусилля на нафтопереробці, нафтохімії та в роздрібній торгівлі. Зважаючи на це, відзначимо, що упродовж останніх тридцяти років ринок нафтопродуктів США контролюють переважно середні та дрібні нафтові компанії.

Прикладом успішного менеджменту, побудованого на засадах створення ВІНК, є досвід російських нафтових компаній. Більшість російських нафтових компаній має сформований сильний топ-менеджмент як головний ресурс компанії, тому позитивні тенденції їхніх стратегій з урахуванням української специфіки варто розглядати, вибираючи стратегію розвитку вітчизняних нафтогазових компаній. На нашу думку, до компаній із сильним менеджментом та цікавими рішеннями щодо вдосконалення організаційних структур управління в процесі реструктуризації належать НК ЮКОС та НК ЛУКойл, СИДАНКО.

НК ЛУКойл головним пріоритетом свого розвитку обрала розширення сировинної бази, збільшуючи при цьому частку високопродуктивних запасів (своєї мети компанія таки досягла). За рівнем запасів вуглеводнів та обсягами видобутку вона є лідером на нафтовому ринку не тільки Росії, де вона традиційно перша, але й на світовому ринку. Декілька років тому, після низки поглинань та об'єднань на світовому нафтовому ринку, НК ЛУКойл за цими показниками увійшла до першої п'ятірки нафтових компаній світу, а доведені запаси нафти компанії – найбільші у світі. Сьогодні ЛУКойл видобуває близько чверті усієї російської нафти та виробляє понад 12% усіх російських нафтопродуктів.

Управлінські підходи, реалізовані в ЮКОСі, можна вважати за взірць також у визначенні стратегії розвитку українських нафтогазових компаній. Використання концепції стратегічних бізнес-одиниць у проектуванні організаційних структур управління компаніями на принципах централізації розробки стратегії та децентралізації процесу її реалізації забезпечує гнучкість та адаптивність процесу управління, що дозволяє залучати до управління менеджерів різних рівнів. Вказаний підхід є актуальним і для нафтогазового комплексу України, оскільки дасть змогу:

- реалізувати систему стратегічного управління, яка передбачає орієнтацію на довгострокову перспективу – розвиток нафтопереробного та нафтохімічного секторів;

- створити організаційну структуру управління, яка адекватно й оперативно реагуватиме на зміни в зовнішньому середовищі;

- звільнити керівників вищого рівня від повсякденної роботи, пов'язаної з оперативним управлінням виробництвом;

- підвищити оперативність управлінських рішень;

- залучити більше менеджерів до управління компанією.

Розширення можливостей отримання економічних ефектів внаслідок використання потенціалу інтеграційних процесів актуальне і для українського

національного оператора на ринку вуглеводнів – НАК «Нафтогаз України».

Орієнтиром для визначення економічної ефективності функціонування нафтогазових компаній та їхніх численних дочірніх підприємств є показник співвідношення чистого прибутку та інвестованого капіталу, який має бути щонайменше 8-10% [3; 4]. Цей показник потрібно забезпечувати, щоб гарантувати мінімальний дохід акціонерам на вкладені кошти в акціонерний капітал компанії.

Прибуток є головним показником ефективності діяльності компанії, тому досить часто виникає проблема його розподілу між головною та дочірніми компаніями. Зазвичай використовують три ймовірні підходи до цієї проблеми. Перший передбачає консолідацію, другий – розподілення прибутку між дочірніми компаніями і надання їм відносної самостійності в його використанні, третій – змішаний, тобто поєднання перших двох підходів. Принцип розподілення прибутку є більш гнучким і пристосованим до кон'юнктури конкретного ринку, що постійно змінюється. Однак він вимагає чіткої системи фінансового планування і фінансового контролю, які були б адаптовані до організаційної структури вертикально інтегрованих компаній [5; 6].

Стратегії вертикальної інтеграції в сучасному нафтогазовому бізнесі розглядають як основний чинник максимізації вартості. Характерною особливістю стратегічного управління, спрямованого на реалізацію інтеграційних процесів, є неможливість кількісно оцінити досконалість чи недосконалість будь-якого рішення.

Утім, учасники інтеграційних утворень перебувають у нерівних умовах. У контексті нашого дослідження нас цікавить перш за все існування різних типів, структур і стандартів управління компаніями в рамках єдиного інтеграційного утворення. За сучасних умов на порядок денний стратегічного управління вертикально інтегрованих компаній винесено проблему уніфікації управлінських процедур, напрацювання єдиних методик вироблення й ухвалення рішень. Така модифікація спирається зазвичай на потенціал усього інтеграційного утворення і має на меті проводити в подальшому політику, скеровану на зростання не лише окремих компаній, а й інтегрованих [7].

Макроекономічні умови в Україні об'єктивно не сприяють реалізації вказаних стратегій. Деструктивність податкової системи, недоступність довгострокових кредитів, хронічні неплатежі, значний рівень впливу на результати господарювання позаекономічних чинників (корпоративні війни, корупція, адміністративний тиск тощо) – усі ці чинники зумовлюють потребу побудови вітчизняних нафтогазових компаній на принципі фінансової централізації. За таких умов поширені позаринкові механізми економічних відносин, зокрема так звані “трансфертні ціни” і “внутрішні ціни”. Вказане об'єктивно унеможливає проведення справедливої оцінки фінансових результатів господарювання окремої компанії та її підрозділів, а отже – і проведення оцінки їхньої вартості.

**Висновки.** Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що інтеграційні стратегії сучасного нафтогазового бізнесу спрямовані, передусім, на досягнення конкретних позитивних економічних (фінансових) результатів діяльності, а відтак – і стійкого зростання вартості компанії. Компанії нафтогазового бізнесу, які реалізували стратегії вертикальної інтеграції, і надалі зміцнюють своє становище на ринку та збільшують ринкову вартість завдяки реалізації різноспрямованих стратегій згідно з конкретними умовами зовнішнього середовища (диверсифікація, модернізація окремих технологічних процесів, спільні проекти, підвищення якості обслуговування тощо). Такі компанії також активніше, ніж раніше, реалізують апробовані стратегії вертикальної інтеграції у суміжних сферах діяльності – нафтохімії, енергетиці, виробництві обладнання тощо.

#### Література:

1. Гуриев С. Экономический механизм сырьевой модели развития / С. Гуриев, А. Плеханов, К. Сонин // Вопросы экономики. – 2010. – № 3. – С. 4–23.
2. Каньгин П. Энергетическая безопасность Европы и интересы России / П. Каньгин // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. – № 5. – С. 3–11.
3. Крюков В. А. Институциональная структура нефтегазового сектора: проблемы и направления трансформации / В. А. Крюков. – Новосибирск : Изд-во ИЭиОПП СО РАН. – 1998. – 274 с.
4. Марцин В. С. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в економіці України / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С. 57–65.
5. Гизатуллин А. Корпоративное управление и финансовая эффективность компании : мета-анализ / А. Гизатуллин // Вопросы экономики. – 2008. – № 10. – С. 62–76.
6. Ковалко О.М. Інноваційні стратегії розвитку нафтогазових компаній у контексті глобалізації: порівняльний аналіз інституційних змін/ О.М.Ковалко, О.О. Лапко // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2001. - № 18. – Ч.4. – С.90-95.
7. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компаній нафтогазового комплексу в умовах інноваційного розвитку : [монографія] / Н. А. Мамонтова. – Львів : ПАІС, 2011. – 484 с.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2012 р.

