

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

Проанализированы особенности становления и последующего развития интегрированных национальных компаний ведущих нефтяных стран мира. Аргументируется положение о том, что с развитием вертикально интегрированных компаний нефтегазовый комплекс республики обретет необходимую устойчивость и сможет стать не только ведущей, но и наукоемкой отраслью отечественной экономики.

*Ключевые слова:* нефтегазовые ресурсы, бизнес-среда, нефтяной бизнес, нефтегазовый комплекс, вертикально интегрированные компании.

Многочисленные издания приводят информацию о деятельности множества зарубежных нефтяных и газовых компаний: по разработке и добыче; бурению; нефтепереработке; сервису; транспортировке; экологии; контролю за коррозией; информации и программному обеспечению; трейдеры; поставщики оборудования и реагентов; оказывающие консалтинговые услуги и др. Эти компании образуют нефтегазовую бизнес-среду. Все компании бизнес-среды решают собственные задачи, которые отличаются как по масштабу, так и по окончательным результатам, но их объединяет одно: они действуют в жесткой конкурентной среде, соперничают друг с другом, реализуя собственные стратегии (каждый на своем уровне). Сегодня ведущие компании проводят глобальную политику: продажи по всему миру; покупка материалов и сырья по всему миру; размещение производства в различных странах; конкуренция через иностранные инвестиции; размещение НИОКР в различных странах; союзы с другими компаниями (причем если компании нескольких стран заключают союз, то, как правило, компании, имеющие конкурентные преимущества, становятся лидерами в этих союзах) и т. д. [1].

К ключевым стратегическим направлениям развития казахстанского ТЭКа относится создание нефтегазовой бизнес-среды, участниками которой являются различные по размерам и специализации нефтегазовые компании. Эта бизнес-среда должна способствовать стабилизации и динамичному развитию ТЭКа, что подразумевает наиболее полное и эффективное использование всех его ресурсов и потенциала. Пути совершенствования казахстанских энергетических компаний тесно связаны с необходимостью смены парадигмы конкуренции и конкурентоспособности – от сравнительных преимуществ (обусловлены факторами, находящимися в изобилии, – сырьевые ресурсы, рабочая сила, инфраструктура, капитал и т. д.) к конкурентным (создание условий постоянного обновления, применение новых методов управления, инновации, информационные технологии и т. д.).

Современные условия хозяйствования, нарастание конкуренции среди производителей заставляют компанию пересмотреть традиционные пути и методы достижения основной цели производства – прибыли. Стремясь усилить экономическую мощь и одновременно снизить предпринимательский риск, компании осуществляют диверсификацию своей деятельности.

Управление на уровне хозяйствующих единиц при этом сталкивается с необходимостью учитывать экономические, социально-политические, научно-технические и другие измене-

ния, происходящие в окружающей среде, принимать во внимание вероятность таких изменений и риск, связанный с этим. Не менее важным становится анализ внутренних возможностей хозяйственной единицы с точки зрения их соответствия внешним требованиям и стратегическим задачам [2].

Наиболее ярким примером могут служить принципы формирования стратегии компании, опробованные в ОАО «ЛУКОЙл».

1. Предварительный этап, на котором происходит формирование базы исходной информации в результате проведенных мероприятий: по оценке рынка, деловой активности, устойчивости оборота и интенсивности спроса; анализа привлекательности рынка и выбора сегмента рынка.

2. Формирование предпосылок. На этом этапе составляется прогноз экономических параметров на основе сложившихся внутренних тенденций и различных вариантов прогноза поведения внешней среды.

3. Постановка проблемы. Определяется уровень притязаний компании путем расчета количественных значений экономических показателей. Прогноз возможных результатов деятельности сравнивается с уровнем притязаний, что позволяет выявить разницу между желаемым и существующим уровнями показателей.

4. Выработка долгосрочной стратегии. На основе выявленных отклонений показателей определяется возможность устранения выявленной разницы. Исследуются возможности развития новых производств, расширения видов деятельности, создания филиалов и совместных предприятий, наращивания производственных мощностей и снижения издержек.

Разработка стратегии включает пакет проектов по устранению разрывов с оценкой их эффективности, что позволяет выбрать наиболее целесообразные направления развития. Стратегические направления деятельности компании определяются конечными целями (увеличение или удержание доли рынка продукции компании, лидерство в области технологии, повышение уровня занятости, максимальное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, рост доходности и др.).

Процесс выработки стратегии не завершается какими-либо немедленными действиями. Стратегия позволяет организации выбрать цели (ориентиры) и представляет собой процедуру (средство) для их достижения. Почти всегда за успехами компании стоит та или иная оригинальная стратегия, существующая в неявном виде. Если внешняя среда, технология, условия конкуренции меняются в привычном темпе, управляющие могут адаптировать свои навыки работы, пользуясь накопленными знаниями и опытом. В этих условиях стратегии могут быть эффективны, существуя, например, в виде идей, известных лишь узкому кругу руководителей [3].

В связи с динамизмом изменений экономических условий не только в нашей стране, но и в мире систематизированная и открытая стратегия оказывается наиболее эффективной. Это, в частности, подтверждает анализ информации о слияниях и поглощениях американских фирм. Установлено, что предварительная разработка стратегии поглощения обеспечивает значительно более высокие финансовые показатели, чем действия исходя из конкретной ситуации. В компании «ЛУКОЙл» разработана долгосрочная стратегия развития компании, которая включает приоритетное развитие нефтяного сектора с существенным ростом запасов нефти.

При этом «нефтяной портфель» конструируется увеличением доли высокопродуктивных запасов и повышением доли добычи нефти на новых месторождениях с более низкими производственными и транспортными издержками. Одновременно планируется широкое внедрение современных методов интенсификации нефтедобычи. Другим стратегическим направлением развития компании становится оптимизация межсекторных пропорций с достижением более рационального соотношения разведки и добычи нефти, производства и сбыта нефтепродуктов. Стоит задача: при сохранении приоритета сектора нефти существенно увеличить мощности нефтепереработки и сети продаж нефтепродуктов.

Третье главное направление долгосрочного развития ЛУКОЙла – диверсификация нефтяного бизнеса с развитием секторов нефтехимии, газа, транспортировки, инжиниринга для лучшего использования сырья и устойчивого роста доходности. Усиливается глобальный аспект развития компании с увеличением доли международных операций в секторах нефти

и нефтепродуктов, с расширением участия компании в освоении высокоэффективных месторождений нефти и газа за рубежом, укреплением на зарубежных рынках сбыта и развитием взаимовыгодного партнерства. Эффективное повышение качества управления стало основой нового комплекса мер, необходимых для достижения ЛУКОйлом уровня мирового класса.

Предусматривается расширение и углубление процесса реструктуризации компании с комплексной реорганизацией структур и систем управления. В центре этой работы – ускоренное завершение организационной и финансовой консолидации дочерних структур. Это позволит создать вместо холдинга полноценное акционерное общество, консолидировать финансовые потоки, упростить и повысить эффективность системы корпоративного управления за счет лучшего использования потенциала вертикальной интеграции.

Таким образом, вертикальная интеграция в принципе способна усилить потенциал компании, повысить эффективность ее хозяйственной деятельности и укрепить конкурентоспособность. Наряду с этим вертикально интегрированным нефтяным компаниям присущи особенности, которые при определенных обстоятельствах могут понижать их эффективность и конкурентоспособность.

1. Прежде всего, компания, интегрирующая в свою структуру, к примеру, добычу сырья, последовательные стадии его переработки, производство конечного продукта и распределительно-сбытовую сеть, вынуждена осуществлять крупные инвестиции с длительным сроком окупаемости, что надолго связывает ресурсы компании, ограничивает ее мобильность и гибкость, ослабляет способность к инвестиционным решениям вне сферы ее деятельности, как бы они ни были потенциально прибыльны. У таких компаний особенно велики постоянные издержки, связанные с необходимостью значительных затрат на поддержание производственных мощностей по всей вертикальной цепи, причем независимо от уровня спроса на конечную продукцию. Это делает финансовое положение таких компаний в случае значительного сокращения спроса на их конечную продукцию особенно неустойчивым. Кроме того, могут возникнуть серьезные проблемы в результате неравномерности технического прогресса в отдельных звеньях производственной цепи, что, в конечном счете, может привести не только к дисбалансу в производственном потенциале отдельных звеньев, но и сдерживанию технического прогресса из-за стремления окупить затраты на создание морально устаревших мощностей.

2. Могут возникнуть серьезные проблемы в результате неравномерности технического прогресса в отдельных звеньях производственной цепи, что может привести не только к дисбалансу в производственном потенциале отдельных звеньев, но и сдерживанию технического прогресса, отрицательно воздействуя на инновационно-производственный потенциал компании в целом.

3. Потенциальная угроза снижения эффективности и конкурентоспособности компании связана с тем, что ее отдельные звенья могут оказаться изолированными от воздействия рыночных сил, в том числе и конкуренции. Это происходит в том случае, если компания ориентируется главным образом на внутрифирменные поставки и подразделения ВИНК вынуждены покупать продукцию своих предприятий, несмотря на то, что она может быть дороже или хуже по качеству аналогичной продукции, производимой компаниями-конкурентами [4].

Во избежание негативного влияния отмеченных факторов необходимо решить проблему создания отечественной базы сырьевых ресурсов для действующих нефтехимических предприятий Республики Казахстан. Предусмотрена реализация нескольких инвестиционных проектов на основе использования современных и эффективных технологий по глубокому фракционированию жидких компонентов природного газа.

Реализация этих проектов позволит получать первичные нефтехимические продукты, а на их основе вырабатывать пластические массы и пластомеры (полиэтилен, полистирол, поливинилхлорид, синтетические волокна, синтетические каучуки) с последующим созданием производств по выпуску широкого ассортимента товаров.

Строительство осуществляется за счет инвестиционных средств, а также с использованием отечественного ресурсного, производственного и научно-технического потенциала и, в значительной степени, за счет трансферта высоких технологий. Выбор места строительства вблизи сформированной инфраструктуры освоения углеводородного сырья позволяет снизить затраты на производство.

## Основные нефтехимические проекты АО «НК «Казмунайгаз»» \*

Проекты	Продукция	Мощность, тыс. т в год	Место распо- ложения	Срок ввода в эксплуатацию	Стоимость выпускаемой продукции, млн долл.
Первый интегрирован- ный газохимический комплекс	Полиэтилен	800	пос. Карабатан	2013	640
	Полипропилен	450			450
Нефтехимический ком- плекс на базе бензола и параксилола	Этилбензол	178	пос. Карабатан	2012	178
	Полиэтиленте- рефталат	100			150
Производство дорож- ного битума на Актау- ском заводе пластиче- ских масс	Дорожный битум	420	г. Актау	2010	168
Комплекс по производ- ству ароматических углеводородов	Бензол	133	г. Актау	2011	47
	Параксиллол	496			248

\* Рассчитано автором на основании Годовых отчетов АО «НК «Казмунайгаз»».

В качестве сырьевых ресурсов предусматривается использовать часть попутных газов Тенгизского, Кашаганского, Карачаганакского и Кумкольского месторождений при реализации проектов развития нефтехимических производств на базе вышеназванных месторождений (см. таблицу).

1. Строительство Карачаганакского газохимического комплекса в г. Аксай с объемом инвестиционного финансирования 1,2 млрд долларов. Комплекс позволит получить жидкие компоненты – этан, пропан, бутан, гексан до 200 тыс. тонн в год и до 10 млрд куб. м сухого газа в год. Реализация проекта позволит наладить выпуск синтетических каучуков.

2. Строительство в промышленной зоне Кашаганского месторождения нефтехимического комплекса с внедрением современных и эффективных технологий: по глубокому фракционированию жидких компонентов природного газа (этана, пропана, бутана, гексана); по получению первичных нефтехимических продуктов и на их основе пластических масс и эластомеров (полиэтилен, полистирол, поливинилхлорид, синтетические каучуки и волокна (полиамидные и полипропиленовые); по извлечению бензола из попутного нефтяного газа. Ввод в эксплуатацию комплекса даст возможность получать сжиженный газ в объеме до 800 тыс. тонн в год, 30 млрд куб. м сухого газа и 100 тыс. тонн бензола. Стоимость строительства – 1,0 млрд долларов.

3. Строительство комплекса объектов по производству 500,0 тыс. тонн этана с последующим преобразованием его в этилен и пропилен на вновь создаваемом заводе «КРИП» для переработки на отечественных и иностранных предприятиях с целью получения различных марок пластмасс.

Строительство и пуск в эксплуатацию различных нефте- и газохимических комплексов, а также модернизация и технологическое обновление действующих нефте- и газоперерабатывающих заводов позволит:

- приступить к формированию структур по глубокой и комплексной переработке углеводородного сырья, благодаря чему можно будет говорить о создании рынка нефтехимических продуктов с высокой добавленной стоимостью;

- уменьшить зависимость экономики Казахстана от конъюнктуры мировых цен на нефть и газ, обеспечив наполнение Центрально-Азиатского и внутреннего рынка нефтехимической продукцией казахстанского производства;
- создать основу для формирования в Республике Казахстан вертикально интегрированных комплексов, деятельность которых может осуществляться от добычи и очистки нефти и газа до создания действующих технологий и производств по глубокой переработке углеводородного сырья и выпуска товарной нефтехимической продукции с высокой добавленной стоимостью.

В целях нейтрализации возможных негативных последствий вертикальной интеграции прибегают к разнообразным мероприятиям стратегического и организационного характера. Одним из важнейших средств нейтрализации негативных последствий интеграции, вызываемых жесткой увязкой ресурсов в вертикально интегрированных компаниях и их слабой маневренностью, является диверсификация их хозяйственной деятельности. Фирмы могут покупать компании, действующие в других сферах бизнеса, сотрудничать с другими компаниями и организациями в области научно-исследовательских работ с целью создания потенциала научных исследований и разработок, ориентированных на новые для фирмы технологии и рынки сбыта.

На практике вертикально интегрированные компании прибегают ко всем указанным методам диверсификации. При этом диверсификация компаний в отрасли, не связанная с основным направлением ее деятельности ни технологией, ни сбытом, часто кончается неудачей, и компания рано или поздно вынуждена уходить из таких отраслей.

Анализируя особенности становления и последующего развития интегрированных национальных компаний ряда ведущих нефтяных стран мира, необходимо обратить внимание, в первую очередь, на то обстоятельство, что все они были созданы непосредственно государством. Оно же посредством своих полномочных органов продолжает осуществлять контроль за их деятельностью практически во всех сферах. Аналогичная ситуация свойственна и процессу образования НК «Казмунайгаз», которой согласно правительственным документам были переданы имеющиеся активы, связанные с запасами углеводородного сырья, добычей и его переработкой, а также в определенной степени с транспортировкой.

Быстрое развитие вертикально интегрированных компаний и демонстрируемая многими из них на протяжении десятилетий жизнеспособность объясняются, прежде всего, их более высокой эффективностью по сравнению с неинтегрированными фирмами. Уменьшение издержек производства, распределения и сбыта продукции, а вследствие этого увеличение прибыли и отдачи от инвестиций – вот на что рассчитывают компании, принимая решение о вертикальной интеграции.

Источники повышения эффективности в вертикально интегрированных компаниях весьма разнообразны. Основными же являются следующие:

- возможность организации интенсивного информационного обмена между ее подразделениями, что позволяет координировать планы и графики поставок сырья, материалов и полуфабрикатов, их переработки и доставки конечной продукции потребителю;
- возможность существенного ускорения всего цикла материалодвижения и соответственно ускорения оборота капитала и окупаемости затрат;
- возможность экономии на издержках рыночных трансакций (издержки, связанные с поиском поставщика, ведением переговоров о сделках, в случае нарушений условий контракта и т. д., особенно велики в странах со слабо развитой рыночной инфраструктурой).

Для обеспечения экономического роста требуется выявление рыночных возможностей в сферах, где компания будет иметь явное конкурентное преимущество. Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляют возможности, которыми компания может воспользоваться при существующих масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором уровне выявляют возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста). На третьем этапе выявляют возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста).

Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда компания не до конца использовала возможности, присущие ее традиционным рынкам. Три основные разновидности возможностей интенсивного роста следующие:

- глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании компанией путей увеличения сбыта своих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга;
- расширение границ рынка заключается в попытках компании увеличить сбыт благодаря внедрению существующих товаров на новые рынки;
- совершенствование товара заключается в попытках компании увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для существующих рынков.

Наличие вертикально интегрированных компаний, имеющих в своем составе все подсистемы нефтяной отрасли, является тем необходимым условием, при котором возможно формирование системных программ ее развития. Это означает, что ВИНК органически вписывается в кластерную форму организации нефтегазового производства, которое в современных условиях, когда эколого-экономические проблемы являются краеугольным камнем развития национальной экономики, приобретает наиболее эффективную форму функционирования хозяйства.

### Список литературы

1. Роджер К. Алхимия корпорации. Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями дня. М. 2002. С. 42–44.
2. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть. Теория организации промышленности. М.: Экон. шк., 2000. Т. 2. С. 25–28.
3. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 4. С. 7–10.
4. Шевчук Л. М., Лукьянов А. С., Кудрявцев А. А. Риск-анализ в задачах стратегического планирования для крупных энергетических компаний // Изв. Акад. наук. Энергетика. 2000. № 2. С. 52–64.

*Материал поступил в редколлегию 02.05.2012*

**G. U. Dzholdasbaeva**

### **FOREIGN EXPERIENCE OF OIL AND GAS COMPANIES FUNCTIONING EFFICIENCY INCREASE**

The author has analyzed the peculiarities of establishment and further development of integrated national companies of the leading oil countries of the world. A statement was reasoned in the article that with the development of vertically-integrated companies oil and gas complex of the Republic will have necessary stability and can become not only leading, but also science intensive area of domestic economy.

*Keywords:* oil and gas resources, business environment, oil business, oil and gas complex, vertically integrated companies.