

УДК 658 : 622

Принципы интеграции поставщиков нефтегазовой промышленности

Г.И. Стратий

Ассоциация поставщиков нефтегазовой промышленности "Мурманшельф"

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы интеграции поставщиков нефтегазовой промышленности, представлены концепции вертикальной и горизонтальной интеграции. Принципы интеграции при реализации стратегии вертикальной интеграции показаны на примере ассоциации поставщиков нефтегазовой промышленности "Мурманшельф".

Abstract. The work deals with the integration problems of suppliers for oil-and-gas industry, it also presents conceptions of vertical and horizontal integration. The principles of integration in the process of the vertical strategy implementation have been shown on the example of the association of the oil-and-gas industry suppliers of "Murmanshelf".

1. Введение

В настоящее время существуют различные стратегии интеграции хозяйственных структур. Одна из распространенных классификаций разделяет интеграцию на вертикальную и горизонтальную (расширение географии и расширение ассортимента). При горизонтальной интеграции происходит объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной сфере деятельности. Как правило, причиной горизонтальной интеграции становится желание компании расширить ассортимент выпускаемой продукции либо географический рынок. Примером горизонтальной интеграции могут служить российские кондитерские, молочные и мясоперерабатывающие гиганты, приобретающие региональные заводы, производящие аналогичную продукцию. Целью такой интеграции является расширение собственных рынков сбыта. Вертикальная интеграция представляет собой производственное и организационное объединение, слияние, кооперацию, взаимодействие предприятий, связанных общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта: поставщиков материалов, изготовителей узлов и деталей, продавцов и потребителей конечного продукта (*Райзенберг и др.*, 1997).

Понятие "вертикальная интеграция" включает в себя сочетание технологически самостоятельных производственных, распределительных, сбытовых и других экономических процессов в рамках единой компании. По существу, она означает использование компанией для решения своих экономических задач внутренних хозяйственных операций и административных процессов вместо рыночных транзакций (*Портер*, 2005).

Суть вертикальной интеграции заключается в том, что предприятия предпочитают создавать либо объединять необходимые элементы производственного цикла внутри своей интегрированной структуры.

При использовании стратегии вертикальной интеграции любого масштаба у руководства интегрированной компании может сложиться ошибочное представление о полной безопасности своего бизнеса. Причиной тому может послужить применение традиционных менеджерских подходов к осуществлению работы. Это особенно важно в том случае, когда руководство ранее не имело опыта в управлении присоединяемым звеном и автоматически перекладывает на него опыт управления другой компанией, входящей в интегрированную цепь. Кроме того, стратегию вертикальной интеграции нельзя рассматривать как панацею от стратегически неперспективного бизнеса. Нет оснований полагать, что если одно из предполагаемых вертикальных звеньев занимает сильную рыночную позицию, то другие звенья автоматически станут такими же. Практика показывает, что если вертикально интегрированная компания имеет в своем составе хотя бы одно звено, обладающее слабыми позициями, то вся структура оказывается стратегически нежизнеспособной. Более того, если смежная интегрируемая отрасль обладает высоким уровнем конкуренции, компания может ухудшить свое положение на рынке, ограничивая работу привязанностью к одному поставщику или одному потребителю вместо заключения рыночных сделок. Компании, работающие в таких отраслях, как правило, имея низкий уровень прибыльности, ведут борьбу за повышение качества и уровня обслуживания потребителей, что заставляет сомневаться в целесообразности интеграции высококонкурентных видов бизнеса. Таким образом, можно сказать, что использование стратегии вертикальной интеграции целесообразно, если это повышает конкурентоспособность всего хозяйствующего субъекта в целом.

Применительно к стратегии вертикальной интеграции одной из основных целей является, как правило, повышение конкурентоспособности предприятия за счет достижения синергетического эффекта и создания конкурентных преимуществ.

2. Интеграция нефтегазовых предприятий

Главной целью совершенствования корпоративного управления в нефтегазовой компании является формирование эффективной системы управления компанией в соответствии с международными стандартами управления. Для достижения этой цели основные мероприятия предприятий должны быть сфокусированы на изменении внутренней структуры путем:

- проведения конвертации акций дочерних предприятий в единые акции холдинговой компании;
- изменения юридического статуса дочерних предприятий преобразованием их в структурные подразделения без статуса юридического лица или в общества с ограниченной ответственностью. Параллельно с этими преобразованиями осуществлялось укрупнение отдельных структурных подразделений, как основной производственной деятельности, так и сервисных дочерних предприятий;
- выделения сервисных и обслуживающих подразделений из состава вертикально-интегрированных компаний (ВИНК) с приданием им статуса самостоятельных акционерных обществ.

Наряду с изменением структуры предприятий осуществляются меры по введению централизации корпоративного управления материальными и финансовыми потоками, а именно:

- передачи функций по реализации нефти и нефтепродуктов на внешнем и внутреннем рынках головной компании холдинга;
- превращения центральных органов управления ВИНК в центр прибыли, а укрупненных производственно-коммерческих предприятий – в центры издержек;
- отношения между головной компанией и дочерними подразделениями переходили на бюджетно-сметный характер и отчетность, т.е. каждое подразделение отчитывалось по каждой статье расходов.

На основе анализа существующих форм и концепций интеграции предприятий предлагается классификационная структура видов существующей вертикальной интеграции нефтегазовых предприятий:

- полная интеграция (предприятие осуществляет полный цикл производственно-технологического процесса),
- неполная или частичная интеграция (часть продукции или сервиса производится самостоятельно, а часть приобретается на рынке),
- квазиинтеграция (взаимодействие с другими компаниями, создание альянсов, финансовых групп, ассоциаций).

Существуют три основные фазы преобразования и интеграции нефтегазовых компаний:

- простая интеграция с наименьшим числом участников на первичном этапе и простой схемой движения финансовых средств;
- фаза укрупнения количества компаний в цепочке интеграции, появление централизации в управлении и распределении денежных потоков;
- дивизиональная интеграция, к которой можно отнести современные крупные нефтегазовые холдинги, фаза расширения и укрупнения участников интеграционной цепочки, диверсификация бизнеса и появление финансово-промышленных групп (ФПГ).

Проведенный анализ позволяет сделать выводы относительно тенденций развития и преобразования различных типов вертикально-интегрированных предприятий, а именно: происходит преобразование частных компаний, ориентированных на внутренний рынок, и объединение с государственными компаниями (Сибнефть, Юганскнефтегаз); происходит укрупнение государственных компаний и выход на международный рынок (Газпром, Роснефть). Таким образом, приходим к выводу, что в ближайшие годы в России останется два типа вертикально-интегрированных компаний, доминирующих на рынке: крупные частные международные компании и государственные компании, ориентированные на международный рынок.

Структура бизнеса современных крупных нефтегазовых компаний, как правило, разбита на тройку основных бизнес-секторов – upstream (нефть и газ), downstream (нефте- и газопродукты) и нефтехимия. Каждый из секторов, представленный большим количеством предприятий, является полноценным вертикально интегрированным циклом производства и реализации продукции, и что еще важнее, на выходе каждого из них существует свой высокочемпионский мировой рынок сбыта. Поэтому на практике современные нефтегазовые компании организованы как корпоративные структуры дивизионального типа, а основные бизнес-сектора управляются в форме стратегически самостоятельных отделений компании. В свою очередь, между предприятиями смежных бизнес-секторов также

существует вертикальная связь, а именно их продукция является сырьем для последующих секторов при движении сверху-вниз по технологической цепи (отсюда происхождение английских терминов *upstream*, *downstream*).

С развитием процессов глобализации рынков нефти и нефтепродуктов и развитием современных механизмов обеспечения транзакций, среди которых ведущее место занимает развитие биржевой торговли, спотовых рынков и их транспортной инфраструктуры, распространяются механизмы рыночной координации, эффективно ограничивающие риск оппортунизма. В частности, наблюдается расширение практики заключения долгосрочных контрактов между предприятиями смежных бизнес-секторов, для продукции которых, как отмечалось выше, существует высокочувствительный мировой рынок. В таких контрактах цена устанавливается на базе котировок мировых рынков.

3. Развитие поставщиков нефтегазового рынка

Российская Арктика играет особую роль в развитии нефтегазового комплекса страны. Западная часть арктического шельфа содержит более 75 % разведанных запасов российского шельфа (8,2 млрд т условного топлива) (ОАО "Газпром"..., 2007). По ресурсному потенциалу акватории Баренцева, Печорского и Карского морей также значительно превосходят другие шельфы России. На их долю приходится до 70 % от перспективных ресурсов, что определяет арктический регион как крупнейший резерв для будущего роста топливно-энергетического комплекса России.

Особенность Мурманского региона заключается в географической близости к крупнейшему в мире Штокмановскому газоконденсатному месторождению (ГКМ) – 650 км, и ряду других углеводородных месторождений, открытых еще в советское время. Экономический потенциал Мурманской области в вопросах реализации нефтегазовых проектов на Арктическом шельфе трудно переоценить. Здесь расположены крупнейшие промышленные и судоремонтные предприятия, научно-исследовательские и образовательные учреждения. Мурманск располагает незамерзающим морским портом, способным обеспечить заход практически любых типов судов, развитой портовой инфраструктурой, крупными промышленными и транспортными предприятиями.

Морской нефтегазовый потенциал Мурманской области является основным резервом для развития нашей страны в XXI в., учитывая тенденции в нефтяной и газовой промышленности на суше. Выявление, изучение и освоение нефтяных и газовых месторождений должно стать одним из важнейших стратегических направлений деятельности предприятий Мурманской области, обеспечивающей экономическое развитие страны и ее энергетическую безопасность. Отличительной особенностью выявленной ресурсной базы (15 месторождений нефти, газа и газоконденсата) является высокая концентрация запасов в уникальных и крупных месторождениях. Наиболее известным примером является Штокмановское газоконденсатное месторождение в центральной части Баренцева моря (запасы газа 3,2 трлн куб.м, газоконденсата – 32 млн т).

Однако развитие нефтяной промышленности приведет не только к созданию новых предприятий (например, завод по сжижению газа), появлению новых рабочих мест, развитию порта и транспортных коридоров (железных и автомобильных дорог, аэропортов), но и формированию сопутствующей и обеспечивающей инфраструктуры, социальной сферы и средств связи.

Опыт ведущих нефтегазовых держав, в частности, Норвегии, показывает, что при освоении прибрежного шельфа нефтегазовый сектор открывает большие возможности для развития региональной промышленности, созданию новых рабочих мест и росту качества жизни.

Начало освоения шельфа арктических морей и наращивание объемов транспортировки нефти и газа неизбежно приводят к тому, что Мурманск – крупнейший незамерзающий порт в России – станет промышленной базой будущих проектов по добыче нефтегазовых ресурсов региона, что даст импульс развитию местных предприятий Северо-Запада России.

В связи с предстоящей разработкой крупных углеводородных месторождений в Мурманском регионе наблюдается устойчивая тенденция к росту грузопотоков. Регион обладает высоким научно-техническим, интеллектуальным, кадровым и социально-экономическим потенциалом. Вместе с тем важно отметить, что работа в нефтегазовом секторе является новым видом деятельности для региональных предприятий. Несмотря на имеющийся высокий интеллектуальный и промышленный потенциал, местные предприятия нуждаются в значительном повышении уровня их компетенции в области международных требований к качеству выпускаемой продукции и оказываемым услугам, системы охраны труда, защиты окружающей среды, участия в реализации нефтегазовых проектов в роли поставщиков и т.д.

Из мировой практики известно, что при реализации нефтегазовых проектов до 80 % общего объема работ приходится на предприятия, являющихся поставщиками для нефтегазовой промышленности. Разработка крупных углеводородных месторождений требует значительного

количества поставок металлоконструкций, оборудования, лакокрасочных материалов, спецодежды, продуктов питания, проведения строительных, геологоразведочных, транспортных, научно-исследовательских и других видов работ и услуг.

Интеграция поставщиков нефтегазовой промышленности – предмет долгосрочного контракта, поэтому существует потребность выстраивания отношений в следующем виде:

- стратегическое партнерство,
- взаимоотношение профессионалов,
- поставщик товарных процессов.

Требования, которые предъявляются к поставщикам, претерпевают изменения в эволюционном контексте. Традиционно к поставщику предъявлялись требования по качеству исполнения проекта, цене и условиям оплаты, надежности, однако современные тенденции развития нефтегазовой промышленности диктуют и изменения в требованиях к поставщикам, а именно:

- деловая культура и репутация;
- качество проводимых работ;
- участие в финансировании;
- обеспечение безопасности;
- охрана окружающей среды.

В качестве формы интеграционного взаимодействия поставщиков нефтегазовой промышленности в Мурманской области выбрана ассоциация. Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели. Это самая "мягкая" форма интеграции компаний, при которой кооперация деятельности носит рекомендательный характер, а централизация возможна относительно определенных функций, в основном информационного характера. Члены подобного союза сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица. В соответствии с российским законодательством, коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать и регистрировать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями. Если по решению участников на ассоциацию возлагается ведение предпринимательской деятельности, такая ассоциация должна быть преобразована в хозяйственное общество или товарищество либо может создать для этой цели новое хозяйственное общество и участвовать в нем. Член ассоциации может быть исключен из нее по решению остающихся участников в случаях и порядке, установленных учредительными документами ассоциации, к которым относится устав или учредительный договор. С согласия членов ассоциации в нее может войти новый участник.

Ассоциация "Мурманшельф" является одним из примеров интеграции предприятий на территории Мурманского региона. Ассоциация объединяет предприятия, деятельность которых направлена на обеспечение поставок товаров и услуг при реализации нефтегазовых и иных крупных проектов на территории региона. При создании Ассоциации "Мурманшельф" компания "Статойл АСА" предложила российской стороне изучить опыт работы Ассоциации "Петро Арктик", которая объединяет поставщиков нефтегазовой промышленности, участвующих в реализации проекта "Белоснежка".

Учредителями Ассоциации "Мурманшельф" выступили Департамент промышленности и транспорта Мурманской области, Союз промышленников и предпринимателей (работодателей) Мурманской области, Северная торгово-промышленная палата. Основными целями деятельности Ассоциации являются развитие производственного потенциала предприятий региона, повышение уровня компетенции предприятий малого и среднего бизнеса, содействие членам Ассоциации в установлении контактов и развитии сотрудничества с заказчиками, обеспечение защиты прав и общих имущественных интересов членов Ассоциации в государственных органах и организациях, включая международные.

В настоящий момент Ассоциация "Мурманшельф" объединяет более сотни предприятий самого широкого спектра деятельности. Среди них строительные организации, судоремонтные и судостроительные предприятия, научные и образовательные учреждения, организации, занимающиеся производством и поставкой нефтегазового оборудования, сервисные и консалтинговые компании.

В настоящее время происходит процесс "воспитания" поставщика. При развитии интеграционных взаимодействий за счет общей стратегии у компаний-участников таких образований возникает значительный эффект, получаемый от объединения административно-управленческих, информационных и других функций в едином центре, экономии на расходах. Совокупные производственные мощности хозяйственных групп реорганизовываются таким образом, что способны сокращать издержки на единицу продукции за счет реализации эффекта масштаба. При этом появляются возможности внедрения технологических и управленческих инноваций, за счет централизации.

Поскольку важность организации устойчивых интегрированных структур в экономике нашей страны подтверждается сложившейся ситуацией, необходимо создавать условия для объединений предприятий, которые будут способны производить конкурентоспособный продукт и реализовывать его на внутреннем и мировом рынках.

К числу принципов интеграции можно отнести:

- обоснование необходимости,
- конкретно-целевой характер,
- процедурное обеспечение,
- учет отдаленных и сопряженных результатов,
- установление временных границ,
- адекватность реакции объектов интеграции,
- системная обоснованность,
- ответственность и контроль,
- локализация.

Принципы интеграции поставщиков можно интерпретировать в функциональном и структурном аспекте. Функциональность принципов заключается в зависимости функций управления предприятий при реализации процесса интеграции от возмущающих воздействий внешних и внутренних факторов и обеспечивает целеустремленность функционирования самого образования – ассоциации. Структурный аспект предполагает определенный порядок реализации проекта интеграции и построение интеграционного образования как в отрасли, так и на конкретной территории.

4. Заключение

Таким образом, тенденции развития нефтегазовой отрасли связаны как с вертикальной интеграцией предприятий нефтегазового сектора, так и с интеграцией поставщиков данного сектора промышленности. При реализации нефтегазовых проектов значительная часть работ осуществляется поставщиками, что формирует особые требования к качеству работ, организационной культуре, соблюдению требований безопасности и другим факторам, поэтому неизбежна интеграция поставщиков нефтегазовой промышленности. В частности, на территории Мурманской области в качестве формы интеграционного образования выбрана ассоциация, а роль интегратора выполняет Ассоциация "Мурманшельф". При осуществлении проекта интеграции необходимо соблюдение функционально-структурных принципов, что обеспечивает гармонизация и устойчивость создаваемой интеграционной формы.

Литература

ОАО "Газпром". Годовой отчет за 2006 год. *Пресс-центр*, 133 с., 2007.

Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. *Альпина Бизнес Брукс*, 454 с., 2007.

Райзенберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.В. Современный экономический словарь. *М., Инфра-М*, 480 с., 1997.