

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ КОМПАНІЙ

В статті запропоновано стислий аналіз аргументів на користь вертикальної інтеграції у контексті організаційного розвитку.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** транснаціональні корпорації, організаційні підходи, переваги, вертикально інтегровані структури (ВІС), розвиток нафтогазового комплексу, розвиток інтеграційних процесів, організаційна структура, єдина планово-бюджетна система, фактори розвитку.

Конкурентне середовище є важливим фактором стійкого економічного зростання. До початку процесів лібералізації та приватизації у державах, подібних до України, структура промисловості не зазнавала значних змін. Відтак Україна розпочала ринкові реформи, маючи серйозні структурні проблеми у промисловому секторі. Зменшення горизонтального та вертикального домінування існуючих підприємств у промислових галузях поряд з зменшенням бар'єрів для входження нових підприємств залишається важливим питанням конкурентної політики в державі. Останніми роками можна простежити тенденцію підтримки вертикальної інтеграції в експортно-орієнтованих галузях [1].

Вертикальна інтеграція суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства та конкуренцію на ринку. *Вертикальна інтеграція* — це посилення вертикальних стосунків між покупцем (споживачем) та продавцем (постачальником) шляхом злиття або внутрішнього розвитку. На відміну від інших видів вертикальних зв'язків, таких як мережі та ринкові структури, вертикальна інтеграція являє собою ексклюзивний тип стосунків між виробником та його постачальником. Різні ступені вертикальних стосунків можуть досягатися використанням кількох *організаційних підходів* на зразок прямого злиття чи викупу, постійних контрактів та перехресного володіння акціями [2].

Могутній імпульс розвитку отримує господарська інтеграційна діяльність на рівні компаній. Міжнародна конкуренція, яка постійно зростає, змушує компанії шукати шляхи об'єднання потенціалів у боротьбі за виживання або ринкове лідерство.

Виходячи з того, що вертикальна інтеграція є об'єднанням на фінансово-економічній основі різних технологічно взаємозалежних виробництв, можна виокремити її особливості.

По-перше, переваги, що пов'язані з вертикальною інтеграцією, є водночас причинами активного розвитку *транснаціональних корпорацій* (ТНК).

Основними серед *причин* — *переваг* є:

➤ Можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності. В цілому такі можливості є загальними для всіх великих промислових фірм, що інтегрують у своїй структурі постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі та збутові підприємства. Однак найяскравіше ці можливості виявляються у фірмах, капітал яких є транснаціональним. Світове економічне середовище, в якому функціонують ТНК, — додатковий чинник підвищення ефективності компанії та зміцнення її позицій на світових ринках.

➤ Недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші «невідчутні» активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід, змушує фірму прагнути до збереження контролю за використанням своїх «невідчутних» активів. У рамках ТНК такі активи стають мобільними, здатними до перенесення в інші країни, і зовнішні ефекти використання цих активів не виходять за межі ТНК.

➤ Додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав. Вони реалізуються у процесі використання дешевої або більш кваліфікованої робочої сили, сировинних ресурсів, науково-дослідного потенціалу, виробничих можливостей і фінансових ресурсів приймаючої країни.

➤ Близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни. Філії ТНК отримують важливі переваги перед фірмами приймаючої країни внаслідок використання науково-технічного і управлінського потенціалу материнської фірми.

➤ Можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниці в курсах валют та ін. Така можливість реалізується, як правило, у зменшенні трансакційних витрат, що безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності ТНК.

➤ Здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції. Забезпечується завдяки тому, що з'являється можли-

вість «скидати» застарілі технології і продукти в зарубіжні філії та зосереджувати зусилля і ресурси підрозділів на розробці нових технологій і виробів у країні базування.

► За допомогою прямих іноземних інвестицій фірма дістає можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни через експорт товарів та/або послуг.

У цілому ефективність зовнішньоекономічної експансії як засобу пом'якшення кон'юнктурних коливань оцінюється високо і вважається більшою, ніж та, яку забезпечують суто національні засоби зниження економічного ризику. На основі численних досліджень вчені-економісти дійшли висновку, що наявність філій у багатьох країнах надійніше гарантує стабільність отримання прибутків, ніж такі важливі чинники, як великий абсолютний розмір компанії та міра диверсифікованості її виробничої програми всередині країни. Вільно маневрувати розмірами виробництва корпорація може лише тоді, коли вона здатна отримувати прибуток навіть за невеликого розміру виробництва.

Широка мережа виробничих філій, розміщених у різних країнах, дає змогу ТНК збільшувати виробництво там, де його можна здійснювати з максимальною вигодою, і обмежувати там, де воно збиткове. Фірми, що входять у міжнародну компанію і опинилися у важкому становищі, здатні різко скорочувати збиткове виробництво. Більш рішучі дії ТНК порівняно з національними фірмами пояснюються тим, що домогтися покриття постійних витрат вони, на відміну від своїх суто внутрішніх конкурентів, можуть не лише збереженням збиткового, виробництва, а й за рахунок прибутків, отримуваних в інших країнах [3].

Стабілізація і *розвиток нафтогазового комплексу*, підвищення ефективності його роботи в чималій мірі залежить від його структурних перетворень шляхом реформування і подальшого покращення нафтових і газових компаній. Особливо актуальна на даний час стала проблема вертикальної інтеграції й удосконалення структури нафтових компаній шляхом утворення вертикально інтегрованих структур (ВІС), що поєднують у єдине ціле весь технологічний ланцюжок.

Для ефективного функціонування нафтового комплексу особливо важливим є створення зацікавленості у поєднанні зусиль підприємств по видобутку нафти, її переробці і збуту, з метою економії на витратах виробництва і на базі впровадження нових технологій. Однією з форм забезпечення такої взаємної зацікавленості є утворення ВІС у формі акціонерних товариств з під-

ключенням підприємств транспорту і нафтопродуктозабезпечення.

У світі існує близько 100 вертикально інтегрованих нафтових компаній (ВІНК), серед них, відносно великих, зараз нараховується близько 20. Незважаючи на ряд істотних розходжень як за формою власності, так і за структурою, їх поєднує одна загальна ознака — діяльність по всьому ланцюжку процесу: виявлення нафтових родовищ, видобуток нафти, доведення її до продуктів кінцевого користування і реалізація нафтопродуктів споживачу [3].

Розвиток нафтового бізнесу на Заході із самого початку пішов по шляху вертикальної інтеграції. Найбільші нафтові компанії — «Standard Oil», «Gulf», «Texaco», «Shell» та інші встановили контроль над усіма сферами нафтової справи у національному, а потім у міжнародному масштабі. Такого ж підходу дотримували і багато невеликих підприємств-аутсайдерів, хоча вони й оперували на обмежених територіях. У даному випадку процес вертикальної інтеграції розвивався в напрямку від розвідки і видобутку нафти до сфер її переробки і маркетингу продукції. Найважливішими передумовами такого процесу можна вважати прагнення опанувати ринками кінцевого попиту і конкуренцію в сфері нафтовидобутку в умовах досить насиченого ринку й ефективності інвестицій, яка знижується, в освоєння нових нафтових ресурсів.

В іншому напрямку йшла інтеграція в нафтових компаніях країн Західної Європи, крім British Petroleum і Shell, що давно входять у число найбільших міжнародних компаній. Так, у Франції й Італії основним рушієм інтеграційного процесу було прагнення до подолання залежності від постачань сировини. У результаті цього склалися великі нафтові компанії, такі як французька Total і італійська ENI [3].

Свій вибір на користь вертикальної інтеграції зробила і компанія «ЛУКОЙЛ». Побудову вертикально інтегрованого бізнесу «ЛУКОЙЛ» почав з появи фірми на ринку десять років тому. Остаточне формування нафтопереробної структури «ЛУКОЙЛа» завершилося тільки після недавньої купівлі «НОРСІ-ойл». У такий спосіб «ЛУКОЙЛ» завершив перший етап розвитку бізнесу — формування повноцінної вертикально інтегрованої нафтової компанії (ВІНК).

Десятирічна діяльність створила компанії «ЛУКОЙЛ» стійкий імідж в очах учасників нафтового ринку. Коротко його можна описати так: «обережний, трохи консервативний, побудова-

ний на твердому економічному розрахунку». Саме таким чином, компанія «ЛУКОЙЛ» працює в цілому світі — перед початком роботи в новій країні, ретельно вивчається її ринок, готується ґрунт [5].

*Розвиток інтеграційних процесів у нафтовій промисловості, при наявності необхідної могутньої фінансової бази, відбувається в різних формах:*

- прямі інвестиції із створенням нових об'єктів у сферах виробництва і збуту;
- придбання матеріальних і фінансових активів існуючих компаній (злиття, поглинання і т.д.);
- реалізація спільних проектів і утворення спільних компаній.

Сьогодні компанія «ЛУКОЙЛ» присутня у країнах СНД, у Європі, Північній Африці і Сполучених Штатах [4].

У цілому, в нафтовому бізнесі, багато в чому внаслідок процесів вертикальної інтеграції, має місце надзвичайне складне переплетення економічних і політичних інтересів. Сама вертикальна інтеграція, у тому числі, й така, яка спирається на систему фінансової участі і спільного володіння, придбала багатоступінчастий характер, адекватний умовам сучасної ринкової економіки.

На сьогодні компанія «ЛУКОЙЛ» є вертикальною структурою регіональних виробничих об'єднань з єдиним керівним центром. При цьому самі об'єднання — дочірні і залежні компанії — є самостійними юридичними особами і ведуть власний облік руху своїх засобів. Як самостійні в юридичному відношенні підприємства, ці організації випустили в обіг власні акції.

Головна компанія ОАО «ЛУКОЙЛ» (включаючи філії, закордонні підрозділи і територіальні управління) є відособленою комерційною організацією із самостійним балансом. Крім керування пакетами акцій дочірніх і залежних суспільств, компанія керує виробничою, комерційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю і веде роботи в наступних напрямках:

- розвідка і видобуток нафти;
- закупівля нафти і нафтопродуктів для реалізації на внутрішньому і світовому ринках;
- переробка нафти;
- продаж нафти і нафтопродуктів на внутрішньому і світовому ринках;
- інвестиційна діяльність у Росії та за кордоном [4].

Зусилля компанії «ЛУКОЙЛ» спрямовані на створення *єдиної планово-бюджетної системи*, що повинна забезпечити:

- єдину цільову спрямованість, пропорційність і збалансованість усіх ланок;
- можливість стратегічного й оперативного планування виробництва і збуту;
- постійний контроль за виконанням планових завдань, їхнє коректування відповідно до умов, які постійно змінюються;
- роботу механізмів корпоративного контролю фінансових потоків використання власних і позикових ресурсів, утворення єдиних інвестиційних та інших фондів;
- упровадження досягнень науково-технічного прогресу;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Компанія «ЛУКОЙЛ» прагне ввійти в число світових лідерів по культурі виробництва, а це вимагає інтегрального розвитку всіх сторін життя компанії — від досягнення максимальних показників ефективності технологічних ліній до розвитку соціальної сфери.

Важливий напрямок перебудови вертикально інтегрованої компанії — перехід у її діяльності на принципи розумної децентралізації керування виробничими процесами по видобутку і переробці нафти і твердої централізації керування фінансовими потоками, організації фінансового контролю діяльності дочірніх підприємств.

Найважливішим *фактором розвитку* вертикально інтегрованих нафтових компаній є *раціональна організаційна структура*, тобто тип пристрою керування усередині підприємства чи об'єднань підприємств. Організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то можуть знадобитися відповідні зміни в організаційних структурах. Існує кілька етапів розвитку компанії. Залежно від цілей і задач компанії формується і організаційна структура.

Вертикально інтегрована компанія «ЛУКОЙЛ», у даний час, має організаційну структуру, що відповідає етапу розвитку, при якому, після виходу на світовий ринок, має місце поступове зростання кількості її закордонних філій, що приводить до зміни організаційної структури компанії. Це виявляється в створенні механізмів інтеграції нових закордонних підрозділів у системі загальнофірмового керування.

Протягом останніх десятиліть багато компаній у світі стали використовувати нові, гнучкіші, види організаційних структур,

які краще пристосовані до швидкої зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ компанії. Світовий досвід показує, що не існує однієї, оптимальної для всіх організаційної структури. Варто вибрати ту структуру керування, яка адекватна сформованим економічним умовам функціонування компанії і дозволяє досягти її запланованих цілей.

Як показує досвід транснаціональної корпорації «ЛУКОЙЛ», нафтові компанії, замість пасивного очікування взаємозалежного росту економіки і попиту, можуть використовувати арсенал активного маркетингу, стимулювати і поширювати попит на свою продукцію навіть в умовах економічної кризи.

Вертикальна інтеграція дозволяє:

- закріпити господарські зв'язки;
- підсилити стимули для отримання найефективнішого кінцевого результату;
- сконцентрувати ресурси по найефективніших напрямках технічної політики;
- більш ефективно використовувати систему взаєморозрахунків;
- підвищити конкурентноздатність виробників на зовнішньому ринку;
- найефективніше вирішувати окремі задачі використання виробничої та соціальної інфраструктури.

У цілому, як показує практика, вертикально інтегровані компанії, що займаються нафтовим бізнесом, мають конкурентні переваги перед підприємствами і фірмами спеціалізованого типу:

- єдиний центр реалізує стратегічний менеджмент у рамках усієї групи підприємств;
- єдина фінансова і податкова політика дозволяє маневрувати грошовими ресурсами та інвестиціями;
- галузева і географічна диверсифікованість активів знижує загальний ризик діяльності ТНК;
- вертикальна інтеграція і створення замкнутих технологічних ланцюжків дозволяє знизити виробничі витрати, а також впливати на навколишнє середовище, з огляду на екологічні вигоди;
- використання єдиної інфраструктури (банківської, телекомунікаційної, збутової, транспортно-логістичної) дозволяє знижувати витрати;
- існує велика можливість ротації кадрів, їхнє навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, створення стимулів професійного росту.

Реалізуючи свої стратегії, вітчизняні нафтогазові компанії можуть у перспективі конкурувати з закордонними компаніями. І не тільки за рахунок наявності найбагатших запасів нафти і газу, і дешевої робочої сили, й своїми розвинутими якостями, отриманими в результаті реалізації власних оригінальних управлінських рішень і підходів, знань та ідей.

### **Література**

1. *Акімова І., Щербаков О.* Стимулювання вертикальної інтеграції в Україні: переваги та небезпека // Конкуренція. — 2005. — № 2. — С. 8—12.
2. *Пивоваров С., Майзель А.* Международный менеджмент — СПб.: Питер, 2000. — С. 533.
3. *Дэниелс Джон Д., Радеба Ли.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции/ Пер.с англ. 6-е изд. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 773 с.
4. *Алекперов В.* Вертикально-интегрированные нефтяные компании России. — М., 2004. — С. 358.
5. Отчёт о деятельности транснациональной корпорации ЛУКОЙЛ. — М., 2004. — С. 38
6. *Мухин А.* Российские вертикально-интегрированные нефтяные компании: проблемы управления // Вопросы экономики. — 1998. — № 1. — С. 31—34.

Стаття надійшла до редакції 03.03.06