

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

А.К. Матыцын

ОАО "Лукойл", г. Москва

*Представлена профессором О.В. Голосовым
и членом редколлегии профессором В.И. Коноваловым*

Ключевые слова и фразы: вертикальная интеграция; глобализация деятельности компаний; стратегия экономического развития.

Аннотация: Рассмотрены теоретические вопросы вертикальной интеграции компаний. Дан анализ организационно-управленческих аспектов деятельности международных и российских нефтяных компаний. Показана стратегия развития ОАО "Лукойл" в условиях глобализации.

Введение

В условиях глобализации деятельность вертикально-интегрированных нефтяных компаний (**ВИНК**) приобретает первостепенное значение как для экономики стран-производителей, так и для экономики стран-потребителей. При этом попытки рационализации управления деятельностью ВИНК сталкиваются с недостатками теоретических представлений о свойствах глобально ориентированных компаний в странах с переходной экономикой, включая Россию.

Вертикальная интеграция в современной экономической теории объясняется по меньшей мере с трех позиций: неоклассической, институциональной и трансакционной. Выводы, которые следуют из этих подходов, зачастую противоречивы. На сегодняшний день нет единого комплексного подхода. Более того, трансакционный подход, сутью которого является выбор оптимального институционального устройства ГКС, исходя из критерия минимизации трансакционных издержек, базируется в свою очередь на двух концепциях – структуры управления контрактами и измерения рентабельности трансакций, которые, будучи взаимозависимыми и подлежащими исследованию в органическом единстве, тем не менее исследуются порознь, и их соединение в рамках единого трансакционного подхода также требует своего решения.

Ориентация ВИНК на глобальную экономику вносит свои коррективы, множенные на специфику переходной экономики: на практике понятие "глобальной деятельности" подменяется понятием "экспортно-ориентированной деятельности", что сводится к поставкам товара или услуги, а в российских условиях – преимущественно сырья, зарубежным покупателям. Но такие поставки – это вчерашний день мировой экономики. В настоящее время следует думать о переносе своей деятельности на внешние рынки. Такой перенос может и должен рассматриваться с единых методологических позиций.

В данной статье предлагается комплексный подход к вертикальной интеграции, систематизирующий и синтезирующий как неоклассический, институциональный и транзакционный подходы, так и учитывающий специфику институциональной структуры отечественного нефтегазового сектора и компаний, ориентированных на вхождение в глобальную экономику.

1 Теоретические аспекты и факторы вертикальной интеграции

С точки зрения трактовки вертикальной интеграции как способа приобретения активов показано, что фирма может приобретать их либо на спот-рынке, если активы общего назначения, либо – в случае их специфичности – путем заключения контракта. *Специфичность активов* трактуется в духе Уильямсона [18]: *они являются результатом специализированной инвестиции и не могут быть пере-профилированы для использования в альтернативных целях или альтернативными пользователями без потерь в их производственном потенциале*. Бывают, однако, ситуации, когда неопределенная обстановка усложняет заключение контракта и настолько увеличивает транзакционные издержки, связанные с заключением, а также принуждением к выполнению контракта, что приходится искать альтернативу контрактации.

Сказанное полностью укладывается в логику разработки *ex ante* и *ex post* контрактных отношений, без знания которой невозможно успешно решить ни одну микроэкономическую проблему. *Контракт* при этом понимается как соглашение между покупателем и поставщиком, в котором условия обмена определяются тремя факторами: ценой, специфичностью активов и гарантиями. Последние представляют собой дополнительные меры обеспечения соблюдения договора, вносимые в контракт с целью снижения рисков и вселения уверенности в контрагентов. Гарантиями могут быть штрафы, снижение интенсивности стимулов и/или более полно разработанный механизм частного порядка адаптации к непредвиденным обстоятельствам.

Понятия цены, специфичности активов и гарантий достаточны для представления *простой контрактной схемы Уильямсона* – удобного инструмента для ориентировки в сложном мире контрактных отношений.

Далее рассматриваются стратегические достоинства и недостатки вертикальной интеграции. *Достоинства* обусловлены усилением конкурентной позиции компании при условии снижения издержек и получении дополнительного преимущества; в противном случае вертикальная интеграция не является стратегически оправданной, и нет смысла вкладывать в нее средства. К *недостаткам* можно отнести (i) увеличение капиталовложений в отрасль, где уже работает компания, вместо их направления в другие, может быть, более доходные сферы; (ii) ограничение свободы выбора поставщиков; (iii) появление проблем, связанных с балансировкой мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей; (iv) различия в навыках и деловых способностях; (v) сокращение производственной гибкости компании, увеличение времени, требуемого для разработки новых моделей и внедрения их на рынок.

В целом у стратегии вертикальной интеграции могут быть как *сильные*, так и *слабые* стороны. Какое направление и какой масштаб интеграции выбрать, зависит от следующего: 1) способна ли интеграция улучшить стратегически важные участки работы компании в направлении снижения издержек или увеличения дифференциации; 2) как она влияет на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции, административные расходы, связанные с необходимостью координации работы всех звеньев цепочки ценностей; 3) способна ли она создать конкурентное преимущество.

Такое понимание плюсов и минусов интеграции характерно для мира с нулевыми транзакционными издержками. В таком мире интерес к вертикальной интеграции возникает постольку, поскольку она может служить в качестве стратегии подавления конкуренции, не считая оправдания ее существования с позиций технологической целесообразности. Такой подход основан на логике увязки последовательных процессов, естественно совпадающих во времени и пространстве, с определенными схемами эффективного производства, к чему обычно добавляется также требование общей собственности. Иначе говоря, считается, что технологически непрерывное производство должно быть более склонным к вертикальной интеграции, чем производство дискретное. Фактически речь идет о *технологическом детерминизме*, что является наряду с *несостоятельностью рынка* и *несостоятельностью контракта* как двух факторов вертикальной интеграции.

Заслуга в систематическом изучении *провалов рынка* принадлежит О. Уильямсону [18], причислившему к основным причинам невнимания к координирующим свойствам фирмы: 1) “заикленность” экономистов на изучении мира с нулевыми транзакционными издержками; 2) фрагментарность истолкования феномена вертикальной интеграции; 3) отсутствие должной оценки разнообразных ситуаций, в которых интернализация привлекательнее контрактации.

Выводы Уильямсона в целом *актуальны и сегодня*. Во-первых, дискуссия о несостоятельности рынка не завершена. Во-вторых, требуется параллельное рассмотрение источников и последствий несостоятельности фирмы в соотношении с вертикальной интеграцией. В-третьих, аргументация нацелена на вертикальную интеграцию производства, хотя большая ее часть равным образом применима и к вертикальной интеграции как “назад”, так и “вперед”. В-четвертых, не были учтены теоретико-игровые соображения, которые могут помочь пониманию неопределенности в ситуациях с небольшим количеством участников. В-пятых, в анализе Уильямсона нет оснований для вывода, что наблюдаемое развитие вертикальной интеграции не чрезмерно с точки зрения социального благосостояния.

Что касается *провалов контракта*, то в случае отсутствия правовых институтов, способных обеспечить выполнение обязательств форвардных контрактов между покупателями и продавцами, очень важным становится существование спотового рынка, который выступает страховым механизмом для форвардных сделок, при этом форвардный рынок остается доминирующим даже в случае высокой вероятности неудачи контракта. Стимулы к вертикальной интеграции повышаются, когда неудачные контракты превалируют, особенно, когда они влекут за собой реальные дополнительные издержки. Это согласуется с теорией транзакционных издержек, утверждающей, что координация между различными стадиями производства, переработки и распределения в вертикальной цепочке будет осуществляться способом, наиболее эффективным с точки зрения транзакционных издержек. Однако усиление вертикальной интеграции может сделать наличный рынок узким.

При исследовании *вертикальной интеграции в контексте экономической организации* дается описание трехэтапной программы операционализации теории. На первом этапе проводится сравнительный контрактационный анализ микроаналитического толка путем: 1) выбора транзакции в качестве базисной единицы анализа; 2) выявления существенных для оценивания контракта допущений о поведении; 3) перечисления и описания ключевых параметров, по которым различаются транзакции. На втором этапе предпринимается попытка получения базисных на логике “дифференцированной состыковки” следствий, опровергающих традиционные представления. В отношении каждого отдельно взятого класса транзакций задача состоит в оценке сравнительной эффективности альтернативных форм управления – рынка, иерархии (фирмы) и гибрида (смешанной

формы). Критерии оценки таковы: 1) насколько успешно каждая из форм управления осуществляет программу адаптивного пошагового процесса принятия решений и 2) каковы сопутствующие издержки? Составляющее третий этап исследование различий в межвременных характеристиках контрактного процесса при разных способах управления является неотъемлемой частью работы по выявлению актуальных вариантов выбора между управленческими альтернативами.

В отличие от исследований контрактного процесса экономистами австрийской школы (Langlois [23]), экономистами-эволюционистами (Нельсон, Уинтер [15]) и социологами (Granovetter [22]) теория трансакционных издержек делает упор не на абстрактное, а на конкретное изучение характеристик организации, отражающих процесс контрактации, т.е. акцент делается на микроаналитический аспект исследования.

Эффекты процесса контрактации гораздо тоньше и глубже, чем это обычно признается. Экономические модели можно совершенствовать и расширять, но лишь после выяснения представленных в них закономерностей. Для этого необходимо идентифицировать и прояснить детали контрактного процесса. Микроаналитический подход, основанный на сравнительной экономии трансакционных издержек, обладает хорошим потенциалом, особенно в решении межвременных проблем контрактации.

При рассмотрении *структуры вертикальных отношений и специфичности активов* ключевыми факторами, объясняющими "нестандартные" вертикальные отношения, стали специализированные инвестиции, информационная асимметрия и издержки заключения, мониторинга и приведения в исполнение контрактных соглашений. За теоретическими разработками последовало растущее количество работ эмпирического характера, которые оказывают сильную поддержку идеям о значимости факторов трансакционных издержек, особенно специфичности активов, при объяснении вариативности вертикальных отношений.

Специфичность активов является ключевым элементом, определяющим выбор той или иной структуры управления контрактными отношениями. При их наличии сторонам транзакции следует принять решение, использовать ли им в качестве защитного механизма от оппортунизма долгосрочный контракт или вертикальную интеграцию. При выборе интеграции следует учесть, что она может повлечь за собой возможность увеличения издержек в связи с некоторым ослаблением стимулов и разрастанием бюрократии. При этом трансакционные издержки сопряжены не с вертикальной интеграцией, а с долгосрочными контрактами.

Вертикальная интеграция может означать возрастание, по сравнению с долгосрочной контрактацией, возможности управления скооперированными производственными ресурсами. В то же время смешивать эти возможности интегрированной фирмы с экономической мотивацией интеграции неправомерно. При перемещении права собственности на организационный актив стороны транзакции получают возможность избежать трансакционных издержек, сопряженных с потенциальной возможностью вымогательства при наличии специфических инвестиций. Выбор вертикальной интеграции в качестве механизма защиты от угрозы вымогательства зависит от величины специфических инвестиций и возможности заключения долгосрочных контрактов, которые гибко отслеживали бы рыночную конъюнктуру, не создавая других источников вымогательства. Поскольку долгосрочная контрактация отчасти зависит от степени неопределенности, органически присущей рынку, и от уровня репутации участников транзакции, эти факторы также оказывают влияние на вероятность вертикальной интеграции.

Сказанное согласуется с тезисом Коуза [10] о том, что транзакция внутри фирмы есть нечто, в корне отличное от транзакции на свободном рынке. Однако развившаяся впоследствии трактовка фирмы как "сцепления контрактов" (*nexus of*

contracts) является неполной и, к тому же, вводящей в заблуждение. Клейн [9] солидарен с Коузом – и мы это тоже разделяем – что между внутрифирменными и межфирменными транзакциями целесообразно проводить не только правовые, но и аналитические различия, поскольку фирмы суть нечто большее, нежели частные группы формальных и неформальных контрактов. В состав фирм могут входить как ценные "бригадные" активы, так и развитые механизмы контроля и управления информацией. Вертикальная интеграция путем объединения права собственности на организационные активы в руках одной фирмы устраняет необходимость в одном "центральном" контракте и создает повышенные возможности гибкого управления производством. Это обстоятельство является определяющим в деле уменьшения потенциальных возможностей вымогательства и сужения спектра транзакционных издержек.

2 Организационно-управленческие аспекты глобализации деятельности российских ВИНК

Интегрирование российской экономики в мировую неразрывно связано с вопросом о выборе пути осуществления этого процесса. На теоретическом уровне вопрос явно или неявно сводился к выбору той или иной теории развития в качестве либо императива, либо ориентира для практической реализации. Применительно к России речь шла, прежде всего, о выборе между *модернизационными*, *постмодернизационными* и *евразийскими* теориями [8].

Модернизационные теории представляют собой совокупность концепций социально-экономического и политического развития, объясняющие процесс перехода от стабильного "традиционного" к непрерывно меняющемуся современному индустриальному обществу. По своей сути – это направленные концепции развития, исходящие из универсальности западного общества и необходимости усвоения его ценностей с тем, чтобы ускорить естественную эволюцию догоняющих Запад обществ. Известны следующие формы осуществления модернизации: колонизация, вестернизация, догоняющая модель развития. Пик господства модернизационных теорий пришелся на 50-60-е гг. XX столетия, причем в процесс модернизации были вовлечены не только страны третьего мира, но по-существу и страны социализма во главе с СССР. Коль скоро эти теории исходят из предположения о наличии общего пути для всего человечества и одновременности вступления различных обществ на этот путь, то "догнать и перегнать" следует трактовать не иначе как стремление возглавить общий путь развития мирового сообщества.

Постмодернизационные теории пришли на смену модернизационным, когда стало ясно, что третий мир в целом потерпел неудачу: плюсы модернизации (зарождение основ современного общества) не смогли компенсировать неизбежные при этом минусы (разрушение традиционных культур). *Насилие над логикой эволюционного процесса* во многих странах обернулось *разочарованием*, если не сказать – *катастрофой*. На этом фоне приобрела привлекательные черты социалистическая альтернатива модернизации, в основе которой была идея о существовании незападного пути развития как конкурентного западному. Крах в свою очередь социалистической альтернативы привел к усилению антимодернизационных устремлений, которые нашли воплощение в постмодернизационных теориях. Последние основываются, во-первых, на признании значения локальных культур и цивилизаций (акцент на собственной идентичности; примеры: Гонконг, Сингапур, Южная Корея, Тайвань и др.), а во-вторых, на осознании важности следования темпам естественной эволюции (отказ от целенаправленного и акцент на эволюционном характере развития).

Евразийские теории или подходы в их современной интерпретации являются альтернативой российскому неомодернизму и базируются на полном самобытни-

честве и развитии страны на его основе. На наш взгляд, при всей кажущейся самобытности евразийства как теории многие его положения вполне укладываются в русле современных социологических теорий и могут быть адекватно описаны на языке этих теорий. Иначе говоря, возможна и модернизационная интерпретация евразийства, и постмодернизационная.

Теория *глобализации* пришла на смену указанным теориям развития. В отличие от последних глобализационная теория претендует на описание процессов, происходящих во всех странах мира без исключения – как развивающихся вкуче с транзитивными странами, так и развитых. В известном смысле глобализация безальтернативна: страны лишены возможности выбора, ибо они по определению уже вовлечены в процессы глобализации. Это – данность, и выражается она в существовании (желаем мы того или нет) транснационального рынка. Но поскольку положение стран в глобальном мире несимметричное, перед странами встает или может встать проблема выбора – в рамках глобализационной концепции – своей ниши. Целенаправленный выбор собственной ниши осуществляется с учетом основных тенденций, характеризующих глобализацию.

Тон в глобальной экономике задают ТНК благодаря наличию транзакционно-специфических активов, причем, чем специфичнее продукт, с которым они входят в глобальную экономику, тем прочнее их место в ней (разумеется, при наличии защитных механизмов, или гарантий, от возможного оппортунизма со стороны контрагентов транснациональных контрактных отношений).

Теоретически возможны три основные стратегии.

Первая основана на производстве уникальных (предельная степень специфичности активов) товаров и услуг. В нынешних условиях России (сокращение расходов на науку и образование, “утечка мозгов”, увеличение технологического разрыва между ведущими странами и Россией) реализация этой стратегии весьма проблематична.

Вторая стратегия базируется на использовании дешевой рабочей силы (своеобразная форма специфичности активов), как, например, в Польше (высокоэффективные филиалы немецкой компании “Фольксваген” в Познани). Реализация этой стратегии в принципе осуществима, но сомнительна с точки зрения национальных интересов России.

И, наконец, *третья* стратегия – вхождение сырьевых компаний не с сырьем в качестве специфического актива, а с переработанной продукцией либо услугами для конечного потребителя сырья. Такую стратегию можно осуществить, продавая, к примеру, не сырую нефть, а нефтепродукты, оказывая услуги по обеспечению ими непосредственно в западных странах. Можно продавать бензин через сеть находящихся за рубежом автозаправочных станций. Отношения с сетью могут быть институционализированы различными способами, вплоть до ее включения в рамки фирмы. Особо следует подчеркнуть, что интернализация рассматривается нами скорее как *средство*, чем как *цель*.

Интернализация транзакций через вертикальный контроль предполагает осуществление контроля над участниками транзакций, действующими на основе заключенного между собой длительного контракта. Речь идет о допустимости организационного представления интернализации в виде двух близких экономически, но юридически различных институциональных устройств – *вертикальной интеграции* (в общем случае – вперед или назад, в нашем случае – вперед) и *вертикального контроля* (с теми же уточнениями по поводу вперед или назад).

Роль ВИНК *двойственна*: с одной стороны, они являются носителями (*субъектами*) глобальной экономики, а с другой – сами испытывают на себе ее воздействие, т.е. выступают в роли *объектов* глобальной экономики. В такой ситуации возникает проблема приспособления, адаптации к изменяющейся внешней (глобальной) среде. Это особенно актуально для российских ВИНК, стремящихся

войти в число игроков глобальной экономики. В качестве стратегии вхождения в нее предлагается использовать так называемую стратегию *интернализации*. Ее реализация может быть осуществлена посредством ряда организационных решений, включая *вертикальную интеграцию вперед*. В этой связи перед ВИНК возникает дилемма: унифицировать свои зарубежные подразделения, принадлежащие различным институциональным полям (в зависимости от их месторасположения), в соответствии с материнским (российским) институциональным полем либо допустить возможность наличия *институционального плюрализма* в рамках одной глобально ориентированной корпоративной структуры. Обоснована целесообразность реализации второго подхода, названного *институциональной диверсификацией*, как средства повышения эффективности и гибкости глобального корпоративного устройства.

Вертикальная интеграция, в мягкой ли форме (квазиинтеграция), жесткой (собственно интеграция), будучи выбрана в качестве целевой установки вхождения в глобальную экономику, должна обладать свойствами эффективной реализуемости, что предполагает в первую очередь разработку и реализацию стратегии интеграции. Ключевой аспект этой стратегии – *институциональная диверсификация*.

В соответствии с *экономической теорией транзакционных издержек* диверсификация оправдана в случае, если обусловленный ею предельный доход не ниже предельных издержек иерархической структуры. Экономический эффект от диверсификации зависит от взаимных темпов роста организационных издержек и экономии издержек в каждой из сфер деятельности компании. Иными словами, экономический эффект от диверсификации возникает в следующих случаях:

- если возможна централизация отдельных управленческих функций в управляющей компании конгломерата;
- если централизация приводит к снижению издержек в каждой из сфер деятельности конгломерата.

Наибольший синергетический потенциал формируется при централизации финансовой и учетной деятельности, а также при организации централизованных расчетных центров компании. Внутри других звеньев производственной цепочки синергетический эффект достигается:

- при организации централизованных закупок сырья, топлива и т.д.;
- централизации некоторых видов внутрифирменных услуг производственного назначения, например, транспортно-экспедиционных, а также поставок промежуточных продуктов и полуфабрикатов.

В рамках *концепции соответствия организационной структуре компании ее стратегии* выдвигается гипотеза о зависимости организационной структуры фирмы от проводимой ею стратегии. Впервые гипотеза была выдвинута А. Чандлером [20, 21] в сжатой форме “структура следует за стратегией” (“strategy follows structure”) и основывалась на эмпирических исследованиях крупных промышленных фирм в США.

Согласно *ресурсоориентированным концепциям*, диверсификация зависит от факторов производства, к которым относятся: основной капитал, в денежной и вещественной форме, используемые в отрасли сырье, материалы и полуфабрикаты, особенности размещения, трудовые ресурсы – компетентность менеджеров и навыки работников. В совокупности ресурсный потенциал фирмы выражается в так называемых *отличительных навыках (distinctive competence)*, ноу-хау, которые фирму выделяют среди конкурентов и передача которых, по меньшей мере, в краткосрочной перспективе, затруднительна.

Рыночные концепции, содержащие подходы к изучению межотраслевой диверсификации, включают: 1) концепцию промышленной организации и базирующуюся на противопоставлении интересов собственников капитала и менеджеров компании теории; 2) агентских отношений; 3) прав собственности.

Вернемся, однако, к понятию *институциональной диверсификации*, которое для нас служит в качестве характеристики разнообразия институциональных форм в рамках одной и той же фирмы или гибрида, внутри стратегически одной и той же организации бизнеса, но учитывающей различия между своими подразделениями, принадлежащими к разным институциональным полям. Здесь речь идет о несколько необычном использовании слова “диверсификация”. Проследим логику ее появления.

1. Появление М-формы организации бизнеса создало предпосылки для широкомасштабного претворения в жизнь различных стратегий диверсификации (продуктовой, технологической, географической).

2. Институциональная диверсификация – понятие, сходное с организационной диверсификацией. В самом деле: отделение стратегии от тактики привело к тому, что тактически свободные дивизионы (подразделения), будучи “центрами прибыли” и самостоятельными во внутренних делах, могли организовывать свою структуру так, как они считали нужным. Иными словами, в рамках стратегически одной организационной структуры фирмы могли сосуществовать различные организационные структуры тактически автономных подразделений.

3. Понятия институциональной диверсификации и организационной диверсификации не тождественны. Можно себе представить подразделения с различными организационными структурами, но относящимися к одному и тому же институциональному полю (скажем, в случае нахождения корпорации с М-формой в границах одной страны). Но точно так же, как появление М-формы заложила основы для более энергичной не только продуктовой и/или технологической, но и организационной диверсификации фирмы, так и, в свою очередь, организационная диверсификация заложила основы для возникновения институциональной диверсификации.

Предложенное нами понятие институциональной диверсификации находит подтверждение у О.М. Юня: “Каждая транснациональная компания, размещающая свои филиалы в других странах, неизбежно должна трансформировать правовые и экономические механизмы, применяемые на головном предприятии, приспособив их к законам и экономическим отношениям страны размещения” [19].

К этому понятию можно подойти и иначе. Между *политической* и *экономической* системами имеет место своего рода *изоморфизм*. Достаточно сослаться на сходство корпоративного устройства фирмы с политическим устройством власти: и там, и там имеются выборщики (акционеры), выбранные органы власти (совет директоров), исполнительные органы в лице министерств и ведомств (топ-менеджмент корпораций) и т.п. В глобальной экономике этот изоморфизм проявляется следующим образом: американская политическая система в роли глобальной – хотим мы того или нет – начинает проецироваться на организационное устройство глобальных корпоративных структур. В чем суть отличительных черт этого устройства?

Збигнев Бжезинский в своей знаменитой книге “Великая шахматная доска” пишет: “Американская мощь проявляется через глобальную систему явно американского покроя, отражающую внутренний американский опыт. Центральное место в этом опыте занимает **плюралистический характер** (подчеркнуто нами – А.М.) как американского общества, так и его политической системы”. “В отличие от прежних империй, эта обширная и сложная глобальная система не является иерархической пирамидой. Напротив, Америка стоит в центре взаимозависимой вселенной, такой, в которой власть осуществляется через постоянное маневрирование. Диалог, диффузию и стремление к формальному консенсусу, хотя эта власть происходит в конце концов из **единого источника** (подчеркнуто нами – А.М.), а именно: Вашингтон, Колумбия. И именно здесь должны вестись политические игры в сфере власти, причем по внутренним правилам Америки” [2].

В первом высказывании знаковым является *плюрализм* американского общества и политической системы, во втором – *единственность* источника власти. При этом Бжезинский особо подчеркивает *неиерархичность* системы власти. Аналогично дела обстоят с глобальными корпоративными структурами. Несмотря на глобальный в пространственном отношении характер сферы их деятельности, центр принятия стратегических управленческих решений в них имеет четкую пространственную локализацию (так, например, штаб-квартира компании “ЛУ-КОЙЛ” находится в Москве, точно также как штаб-квартиры зарубежных ТНК находятся либо в Нью-Йорке, либо в Лондоне, либо где-нибудь еще). Организационная структура ТНК, если и иерархична, то только в смысле стратегического управления; в аспекте же тактического управления она не иерархична. Короче говоря, это не есть иерархичность пирамиды, это гораздо более сложное устройство, сочетающее иерархичность с неиерархичностью. Подразделения в глобальных корпоративных структурах принципиально плюралистичны, хотя и входят составными частями в одну и ту же систему.

Понятие институциональной диверсификации [14] охватывает вопросы правового регулирования, норм и обычаев, правил принятия решений в бизнесе, структуры собственности, финансовой структуры фирмы и многое другое, составляющее *институциональный контекст* корпорации. Недавние исследования европейских ученых в отраслях по производству оборудования для горнодобывающей промышленности и производству оборудования для кухонь в трех странах (Великобритания, Германия и Италия) показали, что структура контрактов с поставщиками и потребителями в большей степени зависит от характерной для конкретной страны модели институционального регулирования, чем от структуры рынка, включая барьеры входа и выхода и стабильность спроса и технологические требования [5]. В Великобритании и Италии большинство соглашений ориентируются на определенный заказ, или “нежесткое рамочное соглашение”. Британские фирмы в наименьшей степени пользуются формальными стандартами выполнения обязательств, основанных на аудите, а также специально предусмотренных в контрактах. В Германии существует тенденция к заключения долгосрочных контрактов, более комплексных, предусматривающих будущие непредвиденные обстоятельства. Только в Германии в договор включались условия, требующие перезаключения контракта в определенных случаях. Во всех трех странах фирмы использовали контракты в большей степени как механизмы планирования будущего и в меньшей – как средства стимулирования выполнения обещаний посредством правовых санкций.

Отсюда следует, что применение правовой системы для решения спорных вопросов наименее вероятно в наиболее сильной правовой среде, а именно среди немецких фирм. Вопреки представлению о том, что юридические тонкости в отношениях между продавцом и покупателем незначительны, почти все обследуемые фирмы отметили важность заключения письменных и юридически обязывающих соглашений. Единственным исключением служили британские фирмы, которые действительно обходились без формальной документации, но одновременно довольно часто применяли судебные иски при неисполнении условий договора.

Вывод из этого таков: в системах с более жесткими правовыми нормами более вероятно возникновение отношений, основанных преимущественно на доверии. Это всего лишь один штрих в системе доводов в пользу избирательного подхода к странам, а, значит, – и к институциональной диверсификации глобально-ориентированных ВИНК.

3 Организационно-управленческие аспекты разработки и реализации стратегии развития ОАО «ЛУКОЙЛ» в условиях глобализации

В результате структурно-организационной перестройки в нефтяной промышленности сформировались мощные ВИНК, контролирующие всю цепочку производства нефтяного цикла. Их появление изменило сущность и характер взаимоотношений между субъектами хозяйственной деятельности, а также между ними и государственными органами управления. Формирование на базе таких ВИНК глобальных корпоративных структур с неизбежностью должно внести коррективы в поведение экономических агентов и условия развития отрасли.

Группа «ЛУКОЙЛ» является лидером среди российских нефтегазовых компаний. За 10 лет своего существования она показала стремительный рост и интенсивное развитие, превратившись в глобальную ВИНК. В ближайшие годы компания планирует уменьшить свой нынешний дисконт по всем рынкам: российскому, развивающемуся и развитому, для чего необходима реструктуризация всей группы в целом. При этом следует учесть расхождения в методиках подсчета издержек – по методу US GAAP и российской системы отчетности. Подсчеты по методу US GAAP показали, что реальный рост издержек «ЛУКОЙЛа» в 2001 г. по сравнению с тем же периодом предыдущего года составил 14 %, в то же время эффект консолидации прибавил примерно 300 млн долл. Реструктуризация должна включать меры краткосрочного характера и программу действий долгосрочного характера.

Первоочередная, уже осуществляемая (2002 – 2003 гг.) программа реструктуризации содержит меры, необходимые для повышения текущей прибыльности: 1) увеличение экспортных продаж нефтепродуктов; 2) сокращение сроков ввода в эксплуатацию новых месторождений; 3) сокращение числа малодебитных скважин; 4) расширение использования технологий повышения нефтеотдачи; повышение качества всего комплекса сервисных услуг по строительству и эксплуатации скважин, нефтепромысловых объектов; 5) контроль сокращения затрат; 6) сокращение численности работающих; 7) повышение доходности инвестиций. Проекты строительства и приобретений с ускоренной отдачей от инвестиций; 8) очищение ядра нефтегазового бизнеса; выведение непрофильных и неконкурентных активов; 9) перевод сервисных структур на рыночные условия функционирования; 10) консолидация дочерних структур; 11) реформирование головной компании; переход к казначейской системе исполнения бюджета.

10-летняя программа реструктуризации содержит меры по повышению международной конкурентоспособности: 1) структурные сдвиги в добыче нефти; 2) создание мощного сектора газа; 3) реконструкция, строительство и приобретение НПЗ и сетей продаж; 4) системная рационализация и интеграция секторов бизнеса в России и за рубежом.

Представляет интерес рассмотрение целесообразности дезинтеграции, а также рациональной дозировки интеграции и диверсификации. В настоящее время в «ЛУКОЙЛе» остро стоит *проблема сервисных компаний*, специализирующихся на 1) бурении; 2) транспорте; 3) материально-техническом снабжении; 4) строительстве; 5) финансах.

Эти компании имеют различную рентабельность активов. Так, например, в бурении и строительстве компании высокорентабельны. Этот, сам по себе, положительный факт с точки зрения «ЛУКОЙЛа» в целом негативен: высокая рентабельность отдельных компаний завывает издержки производства группы в целом. В данном случае дезинтеграция является, по всей видимости, лучшим решением: выведенные из состава «ЛУКОЙЛа» компании хорошо приживутся в конкурентной среде, а с «ЛУКОЙЛом» будут поддерживать стабильные долгосрочные связи на основе контрактации.

Первая программа дезинтеграции касается крупнейшей в России буровой компании – «ЛУКОЙЛ-Бурение», являющейся 100 % дочерней компанией ОАО «ЛУКОЙЛ». В результате реорганизации «дочка» будет выведена из состава «материнской» компании и станет отдельной компанией. По всей видимости, выделение будет организовано в форме spin-off – когда большая часть акций передается акционерам ОАО «ЛУКОЙЛ». К тому же предполагается, что солидный пакет акций будет продан стратегическому инвестору – крупной западной операционной компании, а небольшой пакет будет отдан менеджерам компании. Поскольку до «ЛУКОЙЛа» такой операции в России не проводилось, скорее всего, из состава «ЛУКОЙЛа» придется вывести не одну, а несколько буровых компаний с целью создания определенной конкурентной среды. Эти компании будут первыми в России независимыми буровыми компаниями. То, что было сделано в «ЮКОСе» и «Сибнефти», полностью отличается от лукойловского проекта: там были проданы части пакетов при сохранении контроля соответственно за «ЮКОСом» и «Сибнефтью».

Таким образом, в «ЛУКОЙЛе» до реорганизации были (i) высокие затраты на получение услуг и (ii) высокие административные расходы, после реорганизации предполагается (i) получение качественных высокотехнологичных услуг, (ii) создание конкурентной среды, (iii) снижение затрат и (iv) вывод непрофильного актива.

Сравнение характеристик оценки эффективности выведения буровых компаний из «ЛУКОЙЛа» с зарубежными аналогами показывает, что российская компания имеет значительно более высокие рентабельность и чистую прибыль при гораздо большей численности сотрудников. К тому же «ЛУКОЙЛ-Бурение», помимо чисто буровых работ, оказывает услуги по строительству дорог, засыпке оснований, подготовке месторождений и т.д. Тем не менее, стоимость западной компании-аналога оценивается выше российской. Если сервисные компании начнут действовать самостоятельно, то на российском фондовом рынке появится новый класс акций – акции сервисных нефтяных компаний.

В «ЛУКОЙЛе» идет масштабная реорганизация: около 200 обществ ликвидировано или выведено из его состава. После реорганизации в группе останется 55 обществ с прямым контролем и определенное количество операционных и аффилированных лиц. По предположению из 68 компаний по сбыту нефтепродуктов внутри России будет сформирована структура из 14 обществ, в дальнейшем это число будет доведено до 6 – 8. Примерно шесть обществ будет сформировано в западном блоке «ЛУКОЙЛа», которые охватят все восточноевропейские страны. Будет завершена реорганизация и добычных активов. Так, в Коми из 6 компаний «ЛУКОЙЛ-Коми» к концу 2002 г. будет сформирована одна, а на Нижней Волге 4 операционные компании будут объединены в одну.

Существенной проблемой, требующей решения, является *встраивание* предлагаемой нами стратегии глобализации ОАО «ЛУКОЙЛ» в реализуемую под руководством В.Ю. Алекперова стратегию устойчивого развития компании [1]. Ниже приводятся основные положения *глобально устойчивой* стратегии, представляющей собой *синтез* «глобальной» и «устойчивой» стратегий.

Во-первых, зарубежный опыт функционирования крупнейших нефтегазовых компаний демонстрирует относительные преимущества вертикальной интеграции (возможность аккумулирования крупных финансовых ресурсов и осуществления крупномасштабных проектов, маневрирования за счет перераспределения инвестиций и риска, выбора между собственной деятельностью и подрядными формами ведения работ). Относительность преимуществ означает зависимость вертикальной интеграции от динамики рынка нефти и газа, технического прогресса, институциональной структуры отрасли и экономики в целом и прочих факторов.

Во-вторых, международные нефтяные компании проводят интенсивные усилия в стремлении максимально адаптироваться к изменяющимся условиям. Они постепенно *трансформируются в универсальные энергетические компании*, способные обеспечить широкий спектр энергетических услуг для широкого круга потребителей в различных регионах мира, что в свою очередь ведет к изменениям основных функций и структуры управления нефтяными компаниями.

В-третьих, в реструктуризации мировой нефтяной промышленности прослеживаются следующие тенденции: (i) реорганизация структур управления нефтяными компаниями; (ii) реинжиниринг основных операций и методов подготовки и принятия ключевых решений; (iii) внедрение процессов адаптивного обучения; (iv) глобальное развитие средств коммуникации информатики и автоматизированных средств поддержки управленческих решений.

В-четвертых, эффективность стратегического управления ВИНК в России зависит от скоординированности управленческих и стратегических действий. В компании “ЛУКОЙЛ” стратегическая концепция ориентирована на достижение мирового уровня и устойчивой динамики производственных и финансовых результатов. Концепция исходит из базовых принципов деятельности, обеспечивающих завоевание, поддержание и расширение долгосрочных конкурентных преимуществ.

В-пятых, устойчивость развития в компании обеспечивается с помощью следующих стратегических установок: (i) иметь *глобальную перспективу бизнеса*; (ii) поддерживать сбалансированный портфель долгосрочных инвестиций и краткосрочных возможностей; (iii) вступать в партнерства, осуществлять слияния с другими хозяйствующими субъектами, которые способны увеличить стоимость компании; (iv) быть ориентированным на новые технологии; (v) вести агрессивную маркетинговую политику; (vi) соблюдать баланс экономического роста и последствий отрицательного воздействия на окружающую среду.

В-шестых, реализация стратегических планов осуществляется с помощью таких инструментов, как анализ потенциала нефтяной компании, конкурентного профиля по основным направлениям деятельности, сравнение стратегической значимости с экономической эффективностью, исследование слабых и сильных сторон компании и т.д. Для компании “ЛУКОЙЛ” особую ценность представляют рынки стран СНГ, Азии, Африки, Центральной Европы. *Глобальная стратегия* компании разрабатывается с учетом жестких требований, определяющих ее конкурентоспособность по ценам, качеству и надежности поставок.

В-седьмых, достижение наибольшей гибкости в управлении ВИНК увязывается с целесообразностью *сокращения промежуточных звеньев уровней иерархии управления, переходом к более плоским структурам* формирования групп управления активами в наибольшей степени ориентированными на *рост стоимости компании*.

В-восьмых, факторами, определяющими развитие компании в долгосрочной перспективе, являются размеры и качественная структура ее ресурсной базы. Важное значение имеет система геолого-экономической оценки и методов управления ресурсной базой. В компании “ЛУКОЙЛ” наблюдается тенденция к снижению обеспеченности запасами в целом по компании и по отдельным предприятиям. Компания может существенно нарастить свой ресурсный потенциал за счет существующих лицензионных объектов и новых территорий (выхода за пределы Западной Сибири и России).

В-девятых, важнейшим фактором устойчивости развития компании является высокая и хорошо сбалансированная инвестиционная активность. Ее усиление связано с ростом доступности инвестиций, снижением рисков и расширением возможностей увеличения иностранных инвестиций. Компания нацелена на приобретение долей участия в реализации крупномасштабных проектов в Азербайджане, Казахстане, Ираке, и других регионах.

В-десятых, мощным фактором устойчивого развития компании является уровень спроса на нефть и нефтепродукты и его динамика. Компании следует активно стимулировать и расширять платежеспособный спрос как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Ограничения на транспортировку нефти на экспорт и общенациональные интересы внутренних потребителей обуславливают выбор модели устойчивого развития, ориентированной на сохранение поставок на внутренний рынок.

Список литературы

1. Алекперов В.Ю. Формирование стратегии устойчивого развития нефтяной компании "ЛУКОЙЛ" // Автореферат дисс. ... докт. экон. наук. – М., 1998.
2. Бжезинский З. Великая шахматная доска. Господство Америки и его геостратегические императивы. – М.: Междунар. отношения, 2000.
3. Дементьев В.Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие. – М.: ЦЭМИ РАН, 1998. – 114 с.
4. Дементьев В.Е. ФПГ как институциональная "отдушина" российских реформ // Эволюционная экономика: проблемы и противоречия теории и практики. – М.: Институт экономики РАН, 2001. – С. 236 – 254.
5. Дикин С., Уилкинсон Ф. Кооперация, договорное право и результаты экономической деятельности // Доклады международного семинара "Регулирующее вмешательство в рыночной экономике" (13 – 16 декабря, 1999 г.). – М.: ВШЭ, 1999.
6. Ерзнкян Б.А. Институциональная теория современной корпорации // Понятия и идеи институциональной экономики. Проблемные лекции. Вып. 2. – М.: ГУУ, 1999. – С. 84 – 149.
7. Ерзнкян Б.А. Современная корпорация: институциональные особенности и перспективы развития // Институциональная экономика. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 172 – 206.
8. Ерзнкян Б., Матыцын А. Макро- и микроэкономические проблемы вхождения в глобальную экономику // Правила игры, 2001, № 2. – С. 70 – 79.
9. Клейн Б. Вертикальная интеграция как право собственности на организацию: еще раз об отношениях между "Фишер боди" и "Дженерал моторс" // Природа фирмы. – М.: Дело, 2001. – С. 319 – 339.
10. Коуз Р.Г. Природа фирмы (1937) // Теория фирмы. – СПб.: Высшая школа, 1995. – С. 11 – 32.
11. Крюков В.А. "Естественной" монополии – естественные перемены // ЭКО, 1997, № 6. – С. 89 – 106.
12. Крюков В. А. Институциональная структура нефтегазового сектора – проблемы и направления трансформации. – Новосибирск. ИЭиОПП СО РАН, 1998. – 280 с.
13. Крюков В. А. Регионы и нефтяной сектор - новые грани "старых" проблем? // Регион: экономика и социология. – 1995. – № 1. – С. 25 – 50.
14. Матыцын А.К. Институциональная диверсификация: ответ корпоративных структур на вызов глобализации // Материалы международного научно-практического семинара "Прикладные аспекты глобализации" (Москва, 19 – 20 сентября 2001 г.). – М.: Институт микроэкономики, 2001.
15. Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений (1982). – М.: Финстатинформ, 2000. – 474 с.
16. Тамбовцев В.Л. К вопросу о государственном регулировании в переходной экономике России // Экономика и мат. методы. – 1998. Т. 34, вып. 4. – С. 149 – 159.
17. Тамбовцев В. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 82 – 94.

18. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, “отношенческая” контракция (1985). – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.

19. Юнь О.М. Глобализационные процессы и диалог цивилизаций // Материалы международного научно-практического семинара “Прикладные аспекты глобализации” (Москва, 19-20 сентября 2001 г.). – М.: Институт микроэкономики, 2001.

20. Chandler A., Jr. Strategy and Structure. – Cambridge: MIT Press; New York: Doubleday, 1962.

21. Chandler A., Jr. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. – Cambridge: Harvard University Press, 1977.

22. Cranovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology, 1985, vol. 91. Pp. 481 – 510.

23. Langlois R. Economics as a Process. – Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

24. Monteverde K., Teece D. Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry // Bell Journal of Economics, 1982, vol. 13.

Organizational Management Aspects of Vertical Integrated Oil Companies Performance in Terms of Globalization

A.K. Matytzin

“Lukoil” PLC, Moscow

Key words and phrases: vertical integration; globalization of companies performance; economic development strategy.

Abstract: Theoretical problems of companies vertical integration are considered. The analysis of organizational management aspects of international and Russian oil companies performance is given. The strategy of “Lukoil” PLC development in terms of globalization is shown.

Organisatorisch-steuernde Aspekte der Tätigkeit der vertikalintegrierten Erdölgesellschaften unter den Bedingungen der Globalisierung

Zusammenfassung: Es sind die theoretischen Fragen der Vertikalintegration der Gesellschaften betrachtet. Es ist die Analyse der organisatorisch-steuernden Aspekte der Tätigkeit der internationalen und russischen Erdölgesellschaften angegeben. Es ist die Entwicklungsstrategie der offenen Aktiengesellschaft “Lukoil” unter den Bedingungen der Globalisierung gezeigt.

Aspects d’organisation et de gestion de l’activité des compagnies pétrolières de l’intégration verticale dans les conditions de la mondialisation

Résumé: Sont examinés les problèmes théoriques de l’intégration verticale des compagnies. Est donnée l’analyse des aspects d’organisation et de gestion de l’activité des compagnies pétrolières russes et étrangères. Est montrée la stratégie du développement de la SARL “Loukoil” dans les conditions de la mondialisation.