

УДК 622.32:658.114.5:061.53

**ОСОБЕННОСТИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ
НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА
НА ПРИМЕРЕ ПАО «НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ «ЛУКОЙЛ»**



**FEATURES OF VERTICALLY INTEGRATED OIL COMPANIES
UNDER THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN MARKET
ON THE EXAMPLE OF PJSC «OIL COMPANY «LUKOIL»**

Шиян Станислав Иванович

кандидат технических наук,
доцент кафедры оборудования
нефтяных и газовых промыслов,
Кубанский государственный
технологический университет
akngs@mail.ru

Чуприна Эдуард Николаевич

начальник Павловской нефтебазы,
ООО «Лукойл-Югнефтепродукт»
cuprina71@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены понятия, виды и причины вертикальной интеграции. Показано влияние вертикальной интеграции на конкурентоспособность предприятия. Рассмотрена особенность стратегического управления вертикально интегрированными компаниями. Раскрыто понятие степени вертикальной интеграции, которая характеризует соотношение перерабатываемой и добываемой компанией нефти, даёт общее представление о развитии вертикальной интеграции в нефтяных компаниях. В статье в качестве примера приводится сравнение показателей вертикальной интеграции ведущих мировых и российских ВИНК за период 2003–2005 гг. и проведён анализ отличия степени вертикальной интеграции. В ходе анализа показателей вертикальной интеграции выявлено, что они прямо пропорционально влияют на значение индекса транснациональности – чем выше первый показатель, тем сильнее развита международная деятельность компании.

Ключевые слова: особенности вертикально интегрированных нефтяных компаний; понятия, виды и причины вертикальной интеграции; степень вертикальной интеграции; влияние вертикальной интеграции на конкурентоспособность предприятия; особенности стратегического управления вертикально интегрированными компаниями; тенденции вертикальной интеграции нефтяных компаний; достоинства и недостатки вертикальной интеграции.

Shiyan Stanislav Ivanovich

Candidate of technical sciences,
Associate Professor of Oil
and gas field equipment,
Kuban state technological university

Chuprina Eduard Nikolaevich

Head of Pavlovskaya petroleum tank farm,
«Lukoil-Yugnefteprodukt» LLC

Annotation. The article discusses the concepts, types and causes of vertical integration. The influence of vertical integration on the competitiveness of the enterprise is shown. The feature of strategic management of vertically integrated companies is considered. The concept of the degree of vertical integration is disclosed, which characterizes the ratio of oil refined and produced by the company, gives a general idea of the development of vertical integration in oil companies. As an example, the article compares the indicators of vertical integration of leading world and Russian vertically integrated oil companies for the period 2003–2005 and the analysis of differences in the degree of vertical integration. An analysis of the indicators of vertical integration revealed that they directly proportionally affect the value of the transnationality index – the higher the first indicator, the more developed the international activity of the company.

Keywords: features of vertically integrated oil companies; concepts, types and causes of vertical integration; degree of vertical integration; impact of vertical integration on enterprise competitiveness; strategic management features of vertically integrated companies; trends in vertical integration of oil companies; advantages and disadvantages of vertical integration.

П онятия, виды и причины вертикальной интеграции.
Степень вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция возникает в первую очередь там, где существует технологическая взаимозависимость между последовательно происходящими производственными процессами. Она представляет собой кооперацию между несколькими, принадлежащими холдингу компаниями или дивизионами (филиалами) корпорации, обеспечивая, тем самым, достаточную гибкость при решении технологических и управленческих задач.

При этом следует отличать вертикальную интеграцию, объединяющую несколько самостоятельных бизнесов, от последовательного производственного цикла в одной компании.

Вопросу вертикальной интеграции посвящено достаточно большое количество работ. Это объясняется тем большим значением, которая она играет в жизни многих компаний.

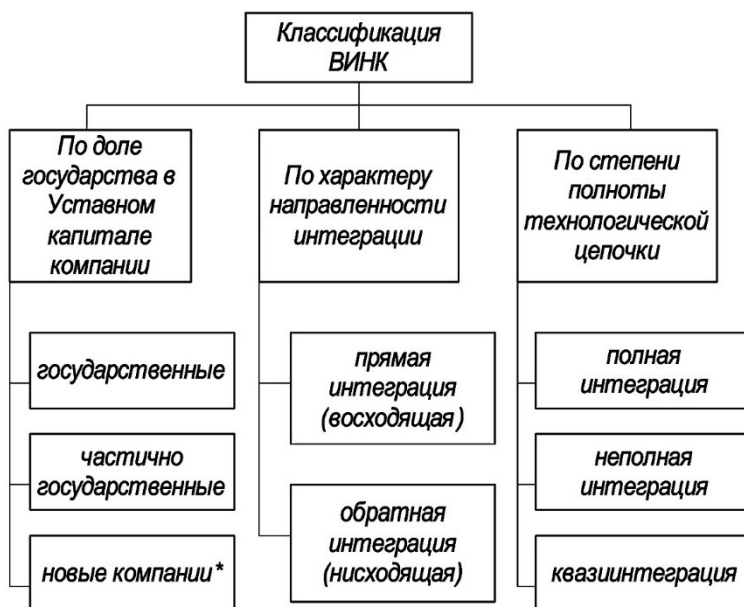
Выбор схемы реализации вертикальной интеграции в виде дочерних компаний или филиалов зависит, прежде всего, от действующих в стране законов, принятой деловой практики и определяется в рамках корпоративной стратегии.

Вертикальная интеграция играет важную роль в нефтегазовом бизнесе. Она представляет собой сочетание различных производственных процессов внутри одной компании или группы компаний, которые могут осуществляться в нескольких географических районах: от разведки нефтяных и газовых месторождений до добычи углеводородов, их дальнейшей переработки и реализации конечному потребителю («от скважины до бензоколонки»). Такие производственные процессы, как бурение скважин и их ремонт, транспортировка углеводородов и другие, многими компаниями включаются в upstream или downstream. Компании, выполняющие подобные работы, называются сервисными компаниями. Они позволяют добиваться более эффективного выполнения соответствующих функций в основном бизнесе нефтяной компании. Вертикальная интеграция позволяет компаниям снижать бизнес-риски, увеличивая их рыночную и экономическую стоимость.

Классификация вертикальной интеграции:

- полная интеграция – при этом компания осуществляет весь цикл производственно-технологического процесса, возникает единая цепочка стоимости;
- неполная или частичная интеграция – при этом часть продукции производится компанией самостоятельно, а другая часть приобретается на рынке;
- квазиинтеграция – возникает вследствие взаимодействия с другими компаниями (через создание альянсов, ассоциаций) без осуществления расходов (за исключением организационных), но и без перехода прав собственности.

Классификация вертикальной интеграции представлена на рисунке 1.



* Все без исключения нефтяные компании в России созданы на базе государственных приватизированных предприятий. К категории новых АО могут быть отнесены только дочерние предприятия, созданные самой нефтяной Группой.

Рисунок 1 – Классификация вертикально интегрированных нефтяных компаний

По характеру направленности интеграции и положению компаний в технологической цепочке или цепочке создания ценности вертикальная интеграция может быть разделена на прямую и обратную интеграцию.

Компании могут интегрироваться «назад» к поставщикам сырья и полуфабрикат (нисходящая интеграция), обеспечивая гарантированными поставками выполнение своего производственного процесса. Другой целью такой интеграции может стать желание получить доступ к новой технологии, критичной для основного бизнеса.

Компании, интегрирующиеся «вперёд», объединяют свои усилия с производителями полуфабрикатов, конечной продукции, розничными сетями в зависимости от местоположения интегрирующейся компании в операционной цепочке – восходящая интеграция. Такой вид интеграции позволяет получить большее количество информации о своих потребителях и осуществлять контроль за состоянием дел в последующих звеньях производственной цепочки.

В нефтегазовом бизнесе к upstream относятся разведка и добыча углеводородов, к downstream – переработка и маркетинг (реализация).

Эффективность вертикальной интеграции особенно высока при создании полного производственного цикла с продажами и обслуживанием конечных потребителей продукции, исключая появление перепродавцов.

Одной из главных целей вертикальной интеграции является снижение издержек вследствие замены рыночного обмена внутренней организацией. Это достигается сокращением транзакционных издержек на рынках полуфабрикатов, при организации продаж готовой продукции, т.е. с помощью интернализации, которая представляет собой замену рыночного обмена на внутреннюю организацию. В этом случае отдельные бизнесы могут быть включены в состав корпорации на правах дивизиона. Однако, начиная с определённого размера корпорации, стоимость административных и организационных расходов может превысить экономию от интернализации, поэтому более привлекательным становится рыночный обмен.

В тех случаях, когда бизнесы представлены дочерними компаниями или даже группами компаний, возможно использование механизма трансфертных цен для снижения налогов с оборота и НДС, увеличивая тем самым стоимость компаний.

С помощью вертикальной интеграции появляется возможность добиться снижения возникающих рисков:

- интеграция «назад» гарантирует обеспечение сырьем в момент его дефицита и защиту от ценового диктата со стороны независимых поставщиков;
- интеграция «вперед» позволяет влиять на рынки, обеспечивая продажу своей продукции и защиту от диктата цен со стороны перепродавцов.

В процессе подготовки вертикально интегрированной холдинговой компанией единой стратегии группы компаний появляется возможность лучшего понимания происходящих в каждом из бизнесов изменений, согласовывать и координировать действия каждой компании в отдельности и всей группы в целом. Наличие собственного внутреннего производства и потребления, частично покрывающего потребности или обеспечивающего продажи, позволяет добиваться наилучших условий со стороны независимых поставщиков или потребителей, увеличивая прибыль и сохраняя гибкость.

Интенсивность вертикальной интеграции зависит как от отрасли, так и от тех возможностей, которыми обладает та или иная компания.

Вертикально интегрированный нефтяной концерн представляет собой группу компаний, принадлежащих холдингу и объединённых в несколько бизнесов: разведка и добыча нефти, её переработка, нефтехимия и химия, заправочные сети, а также сервисные компании, которые могут быть также выделены в самостоятельные бизнесы.

Вертикальная интеграция позволяет компании снизить капитальные и эксплуатационные затраты за счёт уменьшения суммы уплачиваемых налогов, стоимости затрат за счёт снижения рисков, экономии времени, затрачиваемом на подготовку контрактов, обеспечения стабильности цен и поставок. Последнее условие может быть выполнено с использованием таких мер, как отказ от консервации скважин, даже при существовании низких цен на нефть, а также с помощью максимальной загрузки скважин и снижения времени простоя.

Недостатки вертикальной интеграции проявляются при неудачно сложившейся рыночной конъюнктуре, когда компании необходимо покрывать постоянные затраты от убыточных бизнесов. Кроме того, низкорентабельные или ставшие малоперспективными бизнесы снижают рыночную стоимость вертикально интегрированной компании.

Рассмотрим измерение степени вертикальной интеграции. Вертикальная интеграция в нефтяном бизнесе существует более 100 лет, и на сегодняшний день практически все нефтегазовые компании являются вертикально интегрированными. Ведущие нефтяные компании являются владельцами значительных запасов нефти, нефтеперерабатывающих заводов, нефтепроводов и заправочных сетей.

Степень интеграции нефтяной отрасли – самая высокая из всех отраслей промышленности, в ней этот показатель равен 0,670, для сравнения: в машиностроении – 0,305, в пищевой промышленности – 0,303.

Тем не менее, в нефтяной промышленности ещё остаются неинтегрированные или, по-другому, независимые компании, которые не могут или не хотят интегрироваться в силу разных причин. Несмотря на то, что их число сокращается, они занимают определённую нишу. Независимые компании могут выжить на рынке за счёт уменьшения нормы прибыли, специализации, отказа от больших размеров бизнеса, используя в качестве своего преимущества не эффект масштаба, а гибкость и оперативность работы с покупателями, либо, занимая ниши, которые неинтересны крупным компаниям в силу таких причин как географические особенности, небольшие рентабельность или размер рынка.

Принятие решения о степени вертикальной интеграции компании или группы компаний зависит от приобретаемых выгод и цены, которую необходимо за них заплатить. В этом случае возникает необходимость выбора, что лучше: создание небольшой вертикально интегрированной компании или достаточно крупной специализированной компании, например, нефтедобывающей? Увеличение капитала за счёт привлечения новых акционеров или присоединение к крупному вертикально интегрированному холдингу?

При принятии решения необходимо учитывать не только возникающие прямые экономические эффекты, но и эффекты, создаваемые единой корпоративной стратегией и более эффективным оперативным управлением компаниями.

Получаемые от вертикальной интеграции выгоды должны превышать расходы на её осуществление с учётом возможных изменений бизнес-среды, временной стоимости денег и возможных рисков. При определении степени вертикальной интеграции должно быть учтено условие сохранения финансовой устойчивости компании. Излишне приобретенные мощности могут создать отрицательный эффект в случае изменения конъюнктуры рынка, возникновения непредвиденных ситуаций (аварий, военных действий в районе и т.п.) или ошибок, которые могут быть совершены менеджерами при управлении компанией или отдельными бизнесами.

При ухудшении рыночной конъюнктуры может сложиться ситуация, когда продажи компании уменьшатся, что повлечёт за собой рост постоянных издержек. Поэтому появляется необходимость учитывать возможные изменения среды и подбирать параметры структуры компании таким образом, чтобы не «разбалансировать» её в подобных ситуациях. Ограничениями на степень интеграции «сверху» являются высокие риски и падение доходности вследствие возникающего отрицательного эффекта масштаба.

Для оценки степени интеграции между нефтедобычей и нефтепереработкой предложен коэффициент самообеспеченности нефтью (КСН) (Refining Self Sufficiency Ratio), который делится на внутренний (КСН_{внутр}) (Domestic Self Sufficiency Ratio) и глобальный (КСН_{сумм}) (World Wide Self Sufficiency Ratio):

$$КСН_{\text{внутр}} = \frac{ВДН}{ВПН}; \quad (1)$$

$$КСН_{\text{сумм}} = \frac{ВДН + ВВДН}{ВПН + ВВПН}, \quad (2)$$

где ВДН – внутренняя добыча нефти; ВВДН – внешняя добыча нефти; ВПН – внутренняя переработка нефти на НПЗ; ВВПН – внешняя переработка нефти на НПЗ.

Степень вертикальной интеграции измеряется с помощью показателя вертикальной интеграции, представляющего собой отношение годового объёма добытых жидких углеводородов к годовому объёму переработанных, что фактически совпадает с коэффициентом самообеспеченности.

Показатели вертикальной интеграции некоторых нефтяных компаний за период 2003–2005 гг. на основании исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Изменение среднего значения показателей вертикальной интеграции нефтяных компании за период 2003–2005 гг.

Нефтяная компания	Показатель вертикальной интеграции		
	2003 год	2004 год	2005 год
Conoco Philips	0,65	0,67	0,69
British Petroleum	0,60	0,62	0,77
Exxon Mobil	0,75	0,71	0,69
Роснефть	0,29	0,29	0,30
ЛУКОЙЛ	0,31	0,40	0,45

С учётом прошедшего с момента проведения исследования времени видно, что слишком высокая интегрированность отрицательно сказывается на жизнеспособности компаний – значительно больше, чем недостаточная.

Таким образом, можно сказать, что оптимальный показатель вертикальной интеграции равен 0,5–0,6.

Подтверждением тенденции по сокращению числа независимых производителей с одновременным выравниванием степени их интегрированности является пример «Philips Petroleum», которая в феврале 2001 года осуществила поглощение за 7 млрд \$ независимой нефтеперерабатывающей компании «Tosco», что по словам председателя правления «Philips Petroleum» Дж. Малва стало «финальным этапом в 18-месячной одиссее по превращению «Philips Petroleum» в одну из крупнейших интегрированных компаний». В результате соотношение между добычей и переработкой компании составило 60:40. Однако спустя незначительный период времени произошло новое объединение – образовалась «Conoco Philips», сделавшее новую компанию шестой в мире по объёму запасов и добыче нефти. В октябре 2003 года руководством компании в целях дальнейшей реструктуризации активов было принято решение о продаже сети автомобильных заправок и магазинов при них, оставив в собственности только находящиеся в центральных и западных штатах США.

Другим примером является поглощение «British Petroleum» компаний «ARCO» и «Амоко», а также объединение «Exxon» и «Mobil» (2000 г.).

Ведущие российские ВИНКи на фоне мировых нефтяных компаний обладают довольно низкими показателями интеграции, это во многом объясняется относительно коротким периодом их становления в условиях отечественного рынка. Однако, несмотря на это ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО НК «Роснефть» и другие крупные российские компании наращивают свой потенциал, увеличивают показатели вертикальной интеграции, стремясь довести их до оптимальных значений.

Влияние вертикальной интеграции на конкурентоспособность предприятия

Для создания и поддержания конкурентных преимуществ нефтяная вертикально интегрированная холдинговая компания должна направлять средства на поддержание необходимого конкурентного уровня в каждый из бизнесов (от бурения разведочных скважин до создания заправочных станций), так как сбой в одном из них скажется на всей технологической цепочке.

Средства, затраченные вертикально интегрированной холдинговой компанией на создание единой системы планирования, управления, контроля и координации деятельности, позволяют существенно сократить (а иногда и полностью избежать) аналогичных расходов в каждом из бизнесов, в каждой из дочерних компаний.

Создание общекорпоративного звена управления между различными бизнесами вертикально интегрированного концерна должно сопровождаться уменьшением числа менеджеров в компаниях за счёт возможностей объединения, а также гарантиями

закупок и продаж между бизнесами (это позволяет отказаться от менеджеров по закупкам, продажам, маркетингу, юристов, бухгалтеров и др., занятых для осуществления этой деятельности в случае независимых компаний), выполняя все подобные операции из единого центра, используя современные средства коммуникации.

Работа компании-поставщика и компании-потребителя как единого целого за счёт использования вертикальной интеграции позволяет оптимизировать систему логистики – работать «с колёс» или «от трубы», сведя к минимуму резервы и запасы, необходимость подстраиваться под возможные изменения по качеству или графику работ друг друга. Кроме того, не требуется создавать специальный механизм гарантий поставок и оплат, что также способствует снижению издержек и повышает оперативность и гибкость.

Наличие гарантированных продаж продукции, произведенной на более ранних производственных этапах, позволяет холдингу вертикально интегрированного концерна направлять свои средства на рекламу и продвижение только конечной продукции, используя для этого один или несколько брендов, в том числе, название самой компании. Таким образом, рост объёмов продаж у компании, являющейся последним звеном технологической цепочки группы, обеспечивает рост продаж остальным её компаниям. Тем самым, в периоды крайне низких цен на конечную продукцию холдинг имеет возможность сохранять устойчивость подвергшихся тяжелым испытаниям дочерним компаниям за счёт компенсационных выплат из прибыли, полученной в других звеньях интеграционной цепочки. Использование механизма временных дотаций позволяет холдингу сохранить, а иногда и увеличить принадлежащую ему долю рынка после нормализации ситуации за счёт выхода из этого бизнеса более слабых конкурентов. Поэтому вертикальная интеграция может быть использована как «стратегия подавления конкуренции».

Аналитически доказано, что выпуск продукции, доходность, а, следовательно, и совокупная прибыль компаний выше в том случае, если они являются вертикально интегрированными.

Особенности стратегического управления вертикально интегрированными компаниями

Каждый из бизнесов вертикально интегрированной нефтяной компании (разведка, добыча, переработка, заправочные сети) имеет свои особенные черты управления, связанные с различием решаемых задач. При этом являются различными степень децентрализации, уровень и характер инвестиций и потоков денежных средств, географическое местоположение, количество персонала и его квалификация. Поэтому одной из самых сложных задач, стоящих перед холдингом, является управление процессом распределения внутренних ресурсов между дочерними компаниями.

Для достижения единой цели и осуществления координации действий между бизнесами требуется внесение соответствующих изменений в систему управления каждым из бизнесов и создание общекорпоративного звена управления.

Вертикальная интеграция позволяет более эффективно использовать лучшие элементы менеджмента (планирование, оперативное управление, контроль, материальное стимулирование и т.д.), существующие в каждом из интегрируемых бизнесов, а также добиваться лучшего понимания требований, предъявляемых потребителем поставщику, обеспечить единые требования к качеству продукции, сокращать издержки и, тем самым, повышать стоимость компании.

Одной из больших трудностей, стоящих перед руководством холдинга, является оптимальное распределение средств между несколькими бизнесами, которое позволило бы максимизировать выполнение поставленной стратегической цели (увеличение будущей стоимости, повышение капитализации, увеличение прибыли, доли рынка, продаж и т.п.) с учётом возможных изменений бизнес-среды.

При возникновении конфликтных ситуаций между дочерними компаниями (как правило, связанных с условиями поставок или распределением ресурсов) у холдинговой компании существует возможность использования волевого административного решения вместо длительного и дорогостоящего судебного разбирательства. Подобное

преимущество вертикальной интеграции основано на «гармонизации интересов», т.е. на примирении различий, поиске компромисса, часто в приказном порядке, а также на возможности использования эффективного процесса принятия решений.

Как уже отмечалось ранее, использование трансфертных цен позволяет снижать величину уплачиваемых налогов и перераспределять финансовые активы между дочерними компаниями холдинга. Одним из недостатков использования трансфертных цен является возможное возникновение конфликта интересов между компаниями-поставщиками и компаниями-потребителями. Кроме того, в случае увеличения масштабов бизнеса и увеличения числа компаний, которые участвуют в этом бизнесе, топ-менеджерам холдинга становится всё сложнее контролировать существующую разницу между рыночными и трансфертными ценами. При определённых обстоятельствах стоимость такого контроля с учётом неконтролируемых потерь может превысить экономию от использования трансфертных цен. Поэтому компании могут перейти на взаиморасчёты с использованием рыночных цен (это в первую очередь относится к тем случаям, когда холдингу принадлежит менее 100 % акций дочерних компаний). Этому также способствует налоговая политика страны нахождения компаний (домициля), когда обороты между зависимыми и аффилированными компаниями исключаются из налогообложения.

Кооперация между вертикально интегрированными нефтяными компаниями позволяет использовать «схемы замещения», когда одна компания осуществляет поставки нефти или нефтепродуктов другой в обмен на эквивалентные объёмы поставок со стороны последней в адрес первой, в удобных для обеих компаний географических районах. Такой подход позволяет нефтяным компаниям повысить доходность бизнеса за счёт снижения транспортных расходов, импортных и экспортных платежей. Подобная организация бизнеса особенно эффективна при реализации стратегии интернационализации.

Тенденции вертикальной интеграции нефтяных компаний

Вертикальная интеграция позволяет объединить несколько однотипных процессов, вычленив (продать или перепрофилировать) низкоэффективные или дублирующие производства, объединив их неэффективные заказы и распределив их между более эффективными производствами. Наибольшего эффекта при этом удаётся добиться при реструктуризации сервисных подразделений.

За счёт различных схем слияний и поглощений наблюдается сокращение числа нефтяных компаний и переход к рынку с олигополистической конкуренцией на локальных рынках.

Вертикальная интеграция, в сочетании с контролем цен на конечном этапе продаж произведенной интегрированным холдингом продукции, позволяет сдерживать резкие колебания этих цен при изменении цен на используемые ресурсы или условий производства за счёт перераспределения прибыли, полученной другими звеньями интегрированной цепочки.

В долгосрочной перспективе вертикально интегрированный концерн сохраняет, а иногда даже увеличивает свою долю на рынке (за счёт вышедших конкурентов), тем самым максимизируя свою долгосрочную прибыль. Поэтому вертикальная интеграция является важным составным элементом стратегий, разрабатываемых холдингами нефтегазовых концернов.

Следует отметить, что «общая собственность сама по себе не гарантирует согласованности целей. Холдинговая компания, в которой покупатель и поставщик – независимые подразделения, максимизирующие каждый свою прибыль, не есть решение. Кроме того, сама по себе договоренность о совместной максимизации прибыли не представляется достаточной, цели должны быть операциональными, что предполагает как установление правил совместных действий (например, об уровне трансфертных цен), так и разработку эффективных стимулов.

Таким образом, эффективность управления концерном и конгломератом зависит от качества разработанных холдингом и реализуемых дочерними компаниями стратегий.

Достоинства и недостатки вертикальной интеграции

К числу недостатков, свойственных вертикальной интеграции, могут быть отнесены следующие показатели (рис. 2):

- высокие затраты на проведение интеграции и выхода на новые рынки, связанные с приобретениями компаний или инновациями;
- необходимость разработки и использования в интегрированной компании новой системы управления вследствие объединения нескольких бизнесов, требующих разных управленческих подходов;
- снижение гибкости компании – способности быстро реагировать на происходящие изменения (для этого необходимы капиталовложения в оборудование, технологии, а также наличие высоколиквидного капитала, который можно использовать в чрезвычайных ситуациях для оперативного решения проблем, которые могут возникнуть в одном из звеньев интегрированной цепочки);
- невозможность концентрации только на одном направлении исследований – необходимость проведения научно-исследовательских и инновационных работ на каждом уровне интегрированной цепочки.

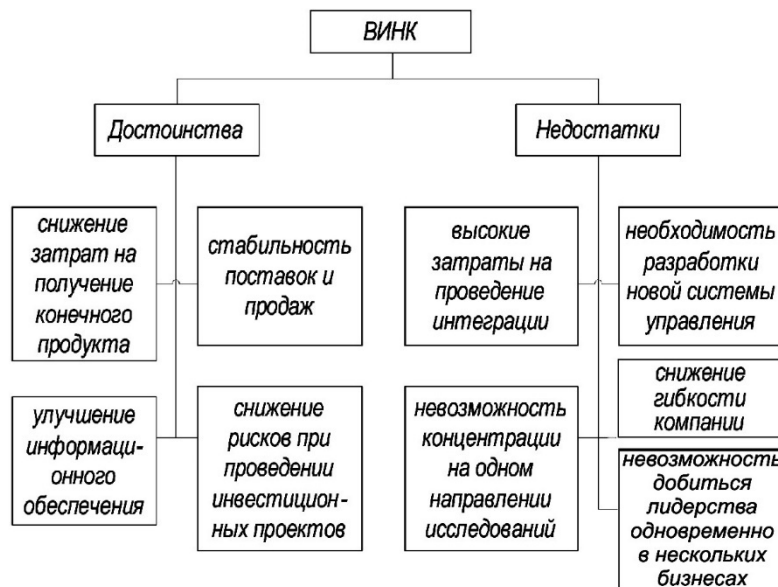


Рисунок 2 – Основные достоинства и недостатки ВИНК

Основная проблема, с которой сталкиваются полностью интегрированные компании, заключается в невозможности добиться лидерства одновременно в нескольких бизнесах.

Однако вертикальная интеграция позволяет создать дополнительные преимущества и усилить конкурентные позиции компании. Стратегические выгоды от использования вертикальной интеграции достигаются в результате:

- сокращения затрат от объединения нескольких бизнесов для создания законченного производственного цикла;
- усиления степени влияния на размер и структуру отрасли;
- обеспечения стабильных поставок и продаж;
- улучшения информационного обеспечения каждого из бизнесов;
- технологической взаимосвязанности, позволяющей добиться большей согласованности характеристик продукции и условий её поставки между компаниями интегрированной цепочки;
- возможности проведения научно-исследовательских работ и инноваций для решения комплексных задач, рассчитанных на достижение единой цели.

В основе причин широкого использования вертикальной интеграции в нефтегазовом бизнесе являются:

- 1) создание замкнутой технологической цепочки, обеспечивающей надёжность поставок сырья и продаж готовой продукции;

2) снижение транзакционных затрат, связанных с передачей продукции одного бизнеса на переработку или реализацию другому;

3) снижение бизнес-рисков при реализации инвестиционных проектов;

4) заинтересованность в решении технических, технологических и научных задач, возникающих перед бизнесами, поиск взаимных компромиссов;

5) возможность согласования стратегических задач и поиска комплексных решений.

К основным условиям, влияющим на принятие решений о вертикальной интеграции, относятся:

- географические условия, близость источников сырья, транспортная инфраструктура;

- особенности менеджмента отдельных нефтяных компаний, например, насколько они предрасположены к риску, к делению рисков;

- технологические особенности (уровень развития, возможность взаимопроникновения, ориентация на определённые сорта нефти, транспортные ограничения и т.д.);

- экологические аспекты деятельности компании;

- близость рынков сбыта, торговые ограничения и уровень развития сбытовой инфраструктуры; способность менеджмента компаний эффективно работать на спотовом рынке;

- информационное обеспечение бизнеса;

- научно-технические и другие факторы.

Вертикальная интеграция позволяет компаниям компенсировать относительно слабые, с точки зрения прибыли, области производственной деятельности – сгладить неравномерность поступающих денежных потоков и прибыли, возникающих при колебаниях цен на нефть.

Особенности российских ВИНК

Для российской нефтяной промышленности, обладающей всеми стадиями нефтяного цикла, реформирование путём создания ВИНК правильно, но вместе с тем существует ряд характерных отличий классических вертикально интегрированных компаний от российских в их теперешнем состоянии.

Во-первых, западные компании росли органично под воздействием рыночных сил, отвечая на запросы и вызовы потребителя и регулирующих мер государства. Каждая из существующих компаний прошла через серию слияний и продаж своих дочерних структур, которые продолжают существовать и поныне. Российские же компании были созданы одномоментно, в соответствии с президентскими и правительственными нормативными актами под уже готовую и проверенную жизнь, правда, в других экономических условиях, идею. В их составе объединились предприятия, десятилетиями функционировавшие в рамках различных министерств и ведомств в условиях централизованно планируемой, разобщённой в отраслевом отношении экономики. При этом набор объединяемых предприятий далеко не всегда имел достаточно содержательное обоснование. Поэтому проблема их взаимодействия и превращения в единый экономический организм, одной из целей функционирования которого является получение оптимальной совокупности прибыли, пока ещё не решена.

Форма организации взаимодействия предприятий, входящих в большинство российских компаний, известна в мире как «мягкий холдинг». Он предполагает, что дочерние структуры практически независимы друг от друга в том смысле, что их производственная деятельность и маркетинг не согласованы в рамках единого стратегического подхода. При такой ситуации главная цель создания ВИНК практически теряется, но предприятия получают полную возможность оптимизировать результаты своей деятельности.

Такая форма организации не очень распространена в мировой практике и возникает в зарубежных компаниях на определённых стадиях их развития, когда отдельные предприятия достигают той степени зрелости, при которой любое вмешательство в их деятельность со стороны компании может только ухудшить положение, или компания становится настолько большой, что не в состоянии эффективно управлять всеми своими предприятиями. Как правило, такое положение возникает только с отдельными предприятиями компании, которые остаются в ней в основном для сохранения

привычной на рынке торговой марки и, возможно, для поддержания и использования установившихся связей в информационной и финансовой сферах.

Причина, по которой российские компании находятся в состоянии «мягкого холдинга», имеет другое происхождение. Она объясняется уже упоминавшимся одноментным «директивным» их образованием. Создалась такая ситуация, когда различные предприятия нефтяного комплекса, сохраняя свои болезни, были слиты в новые организационные структуры, призванные эти болезни вылечить. Однако механическое слияние пока не приносит ожидаемых плодов.

Конечно, как будет сказано ниже, такое обобщение не может касаться всех российских вертикально интегрированных нефтяных компаний, так, например, та же НК «ЛУКОЙЛ» с 1995 года успешно проводит политику консолидации с целью ужесточения централизации управления в компании.

Важной уникальной особенностью российских нефтяных компаний является то, что они функционируют в условиях двух существенно отличающихся друг от друга ценовых условий на сырую нефть. В то время как внутренние розничные цены на неэтилированный бензин А-92 достигли американского уровня, а оптовые в определённые периоды превышали цены в Роттердаме, цена на сырую нефть остается существенно ниже мировой. После неоднократных повышений и достижения потолка платежеспособного спроса она не превышает 60 % от мировой цены (с учётом акциза).

Ситуация с ножницами цен стимулирует нефтедобывающие предприятия и нефтяные компании максимизировать экспорт сырой нефти. Однако этому препятствуют технические возможности существующей транспортной системы, которая уже близка к насыщению. Кроме того, экспортная ориентация нефтедобычи ставит под удар сложившуюся систему нефтепродуктообеспечения, перестройка которой может быть очень болезненной для всей экономики. Возможности экспорта нефтепродуктов с российских НПЗ также имеют предел в силу высоких производственных затрат, что делает их ограниченно конкурентоспособными, да и то только при закупке сырой нефти по внутренним ценам (средняя цена набора нефтепродуктов, получаемых из одной тонны сырой нефти на российских НПЗ, на 30–40 % ниже среднемировой). Поэтому перед российскими ВИНК стоит задача нахождения оптимального баланса между экспортом (в пределах транспортных возможностей), поставкой на свои и другие НПЗ и производством нефтепродуктов для удовлетворения внутреннего спроса и экономически эффективного экспорта.

Дальнейшее реформирование нефтяной промышленности России должно пойти по пути преобразования уже созданных нефтяных компаний, «подгонки» их структуры под реальные условия и цели, а также по пути создания небольших независимых структур, занимающихся отдельными элементами нефтяного бизнеса в качестве самостоятельных операторов или как сервисных компаний, выполняющих свою работу на подрядной основе.

По характеру функционирования и управления своими дочерними предприятиями образованные в РФ нефтяные компании являются холдингами.

Холдингом признается любое акционерное общество, являющееся собственником контрольного пакета акций других АО. Большинство холдингов, сформированных на базе приватизированных предприятий, замыкается на единый технологический процесс.

В РФ можно выделить три группы существующих холдингов:

1) государственные (где доля государственной собственности составляет 100 % в Уставном капитале, например, АО «Росуголь», АО «Транснефть»);

2) частично государственные (доля госсобственности составляет значительную часть: 38–51 %, например, АО «Восточно-Сибирская нефтегазовая компания», НК «Роснефть» и др.);

3) новые холдинги, созданные без участия государства.

Все без исключения нефтяные холдинги в России созданы на базе государственных приватизированных предприятий. К категории новых АО могут быть отнесены только дочерние предприятия, созданные самим холдингом.

Российские нефтяные холдинги по сравнению с зарубежными имеют свои особенности:

1) высокая доля государства в Уставных капиталах компаний. Контрольные пакеты акций практически всех нефтяных компаний закреплены в федеральной собственности.

2) строгая ориентация на полноту и завершенность технологического цикла – «от скважины до бензоколонки». Большинство крупных холдингов активно развивает всю технологическую цепочку особенно на уровне территорий, в которых оперирует данная компания, с перспективой географического расширения.

3) наделение нефтяных холдингов функциями, которые до недавнего времени находились в исключительной компетенции правительства и ряда отраслевых министерств: экспорт нефти и разработка нефтегазовых месторождений. Наличие у компании крупных и перспективных месторождений привлекает к холдингу отечественных и иностранных инвесторов, что в свою очередь влияет на рыночные котировки акций компании и, соответственно, повышает величину её рыночной капитализации.

4) право государства определять долю иностранного капитала в Уставном капитале каждой компании. Доля иностранных инвестиций для ряда холдингов строго ограничена. Для таких компаний, как «ЛУКОЙЛ», она составляет не более 15 % при первичном предложении акций.

В последнее время наряду с созданием холдингов все сильнее действуют и другие тенденции, а именно, преобразование холдингов в крупные консолидированные компании.

При консолидации бывшие дочерние предприятия (компании) теряют свою юридическую самостоятельность и становятся структурными подразделениями головной компании.

Консолидация осуществляется путём обмена акций дочерних компаний на акции холдинга. Такой обмен производится с учётом определённой для каждого холдинга системы коэффициентов, корреспондирующих либо с номинальной, либо с рыночной стоимостью акций дочерних предприятий. Так, в 1995 году нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» объявила о начале консолидации компании исходя из рыночных критериев обмена акций дочерних предприятий на единые акции холдинга.

Конвертация акций не является абсолютно безболезненным процессом, так как уровень ликвидности различных дочерних компаний существенно различен, и те инвесторы, которые вложили средства в акции наиболее ликвидного в холдинге дочернего предприятия, вряд ли будут довольны при обмене принадлежащих им акций на «единую акцию» холдинга.

Для реализации программы консолидации компания «ЛУКОЙЛ» провела дополнительную эмиссию обыкновенных и привилегированных акций. Однако этот процесс занимает длительный период времени, так как основная масса обмениваемых акций приходится на физических лиц – работников дочерних предприятий холдинга.

Процесс консолидации постепенно должен затронуть большинство крупнейших холдингов. При этом большое внимание должно уделяться защите прав акционеров при выборе стратегии и методики реализации программы обмена акций, учитывая, что далеко не все акции дочерних предприятий холдингов свободно обращаются на вторичном рынке, и, следовательно, не имеют рыночной стоимости.

В процессе консолидации Компания переходит на новые схемы работы в отношениях со своими структурными подразделениями, с потребителями, партнерами и государством. При этом основополагающим принципом, закладываемым в схему работы, является принцип приоритета общекорпоративного интереса перед локальными интересами отдельных предприятий.

На практике это выражается в создании и внедрении общих для Компании и её дочерних структур систем планирования, бюджета, финансовой отчётности и материального стимулирования, так же как и управления инвестированием, внедрением достижений научно-технического прогресса и персоналом.

Усилия Компании направлены на создание единой планово-бюджетной системы, которая должна обеспечить:

- единую целевую направленность, пропорциональность и сбалансированность всех звеньев;
- возможность стратегического и оперативного планирования производства и сбыта;
- постоянный контроль выполнения плановых заданий, их корректировку в соответствии с меняющимися условиями;

- работу механизмов корпоративного контроля финансовых потоков использования собственных и заемных ресурсов, образования единых инвестиционных и иных фондов и пр.

Важным направлением перестройки Компании является переход в её деятельности на принципы разумной децентрализации управления производственными процессами по добыче и переработке нефти и жесткой централизации управления финансовыми потоками, организации финансового контроля деятельности дочерних предприятий.

Принцип разумной децентрализации управления производством предполагает разделение полномочий в принятии решений на стратегическом и оперативном уровне. На уровне Центрального аппарата Компании должны решаться вопросы стратегического планирования производства, выработки единой политики в различных сферах производственной деятельности и её всестороннего обеспечения. Вопросы, непосредственно связанные с управлением производственными процессами, выносятся на уровень нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих объединений, объединений нефтепродуктообеспечения, дочерних предприятий.

Жёсткая централизация управления финансовыми потоками предполагает, прежде всего, контроль за прохождением финансовых средств со стороны центрального аппарата Компании на каждом из этапов, проводимых с ними операций и возможность оперативного вмешательства в осуществляемые операции в тех случаях, когда в этом возникает необходимость.

Важнейшей задачей, стоящей перед руководством и управленческим персоналом Компании, является овладение менеджментом – новыми методами управления в условиях рыночной экономики.

Это означает:

- ориентацию на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства и реализации продукции с наименьшими затратами, получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- необходимость использования современных информационных технологий, включая компьютерные сети, базы данных, информационно-вычислительную технику и т.п. с целью проведения многовариантных и модельных расчётов для принятия обоснованных и надёжных решений.

Государственное регулирование деятельности ВИНК и увязка государственных интересов с интересами компании

Мировой опыт организации и управления предприятиями и отраслями нефтегазового комплекса свидетельствует о необходимости достаточно жёсткого регулирования их деятельности со стороны государства. Это обусловлено следующим:

- предприятия комплекса немногочисленны, относятся к стратегическим отраслям экономики, в значительной степени определяют потенциал, а также положение дел в экологии;
- для отрасли характерны высокая инерционность развития, огромная капиталоемкость и концентрация материальных ресурсов, потребность в масштабном и комплексном освоении национальных природных богатств, преимущественно монопольное положение на рынке и невозможность дублирования ряда производств на определённой территории.

В силу этих причин правительства большинства зарубежных стран предпочитают сохранять нефтегазовую отрасль в собственности государства при весьма жёсткой регламентации их деятельности. В тех случаях, когда конкуренция в отрасли ведёт к укреплению энергохозяйства страны, к лучшему удовлетворению общественной потребности

в определённых энергоносителях, государство допускает туда частный и иностранный капитал (обычно это сеть бензоколонок, разведка и освоение на определённых условиях нефтегазовых месторождений, создание дополнительных мощностей по нефтепереработке и т.д.).

В качестве основных задач государственного регулирования нефтегазовой отрасли можно отметить следующие:

- создание условий добросовестной конкуренции;
- способствование стабильному развитию отрасли;
- защита окружающей среды;
- регулирование нормы прибыли корпорации.

Важнейшим средством госрегулирования конкурентных отношений является антимонопольное законодательство.

В Российской Федерации закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» был принят в марте 1991 года. Его цель – определение организационных и правовых основ предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции для обеспечения условия создания и функционирования товарных рынков. Согласно закону, компания занимает «доминирующее положение», если её доля на рынке превышает 35 % – величину, устанавливаемую ежегодно Государственным комитетом по антимонопольной политике (ГКАП).

Современное антимонопольное законодательство имеет два принципиальных направления – контроль над ценами и слияниями компаний. Антимонопольное законодательство в первую очередь запрещает соглашение по ценам. Незаконным является любой сговор между компаниями в целях установления цен. Законом также преследуется демпинговая практика продаж, когда компания умышленно устанавливает более низкие цены с тем, чтобы потеснить из отрасли конкурентов.

Слияние компаний происходит, когда одна компания приобретает акции другой. Правительство обычно предпринимает меры, когда в результате горизонтального слияния компаний их рыночная доля значительно увеличивается. Исключение может быть сделано, когда одна из фирм находится на грани банкротства. В случае вертикального слияния (объединение технологически связанных производств) закон также устанавливает верхний предел доли компаний на соответствующих рынках, так как слияние бывших поставщиков и потребителей лишает возможности другие компании продавать свои товары компании-покупателю. Конгломератные слияния (объединение компаний из разных отраслей) обычно разрешаются, так как в результате таких слияний позиции компании на соответствующих рынках практически не меняются.

Однако на сегодняшний день ФАС намерена выделить из состава нефтяных компаний розничную торговлю нефтепродуктами и уже сделала соответствующее предложение правительству.

Предложение по выделению сетей бензоколонок из крупных нефтяных концернов является продолжением все той же борьбы ФАС с завышенными ценами на бензин в рознице.

В настоящее время в России порядка 21 тыс. АЗС, из них около 7 тыс. принадлежит ВИНКом.

В сообщении самой ФАС говорится: «Сфера реализации нефтепродуктов требует принятия принципиальных решений об изменении структуры бизнеса, об организационном обособлении компаний – владельцев АЗС, действующих на розничных рынках». В своей новой инициативе ФАС однозначно указывает, что считает главным виновником завышенных цен именно крупные компании.

Декларированная в официальных документах стратегия развития топливно-энергетического комплекса России позволяет сделать ряд выводов применительно к нефтяной промышленности. Во-первых, предприятия нефтяного комплекса рассматриваются как важный источник финансовых ресурсов, а потому предполагается перенос на них возрастающего налогового бремени. Во-вторых, поддержка товаропроизводителей за счёт «умелой» ценовой политики может вновь обернуться заниженными ценами на нефть и нефтепродукты для отдельных групп потребителей. В-третьих, намечается

значительный структурный сдвиг в потреблении нефтепродуктов – от промышленности к коммунально-бытовому сектору и пассажирскому транспорту (ранее эти потребители традиционно субсидировались). В-четвёртых, растущие требования к охране окружающей среды и надёжности энергоснабжения означают неизбежный рост внутренних издержек предприятий на добычу, преобразование и транспортировку нефти и нефтепродуктов.

Главным приоритетом в документах названо повышение крайне низкой в настоящее время эффективности энергопотребления и энергосбережения. Для ВИНК это означает следующее: при сохраняющемся разрыве в энергоёмкости производства из России выгоднее экспортировать сырьё, а не продукты его переработки или конечную продукцию. Такое положение, по-видимому, сохранится ещё достаточно долго; действенная политика энергосбережения в сочетании с низкими темпами возрождения отечественной экономики, вероятно, обусловит умеренные объёмы внутреннего спроса на энергоносители как на макроуровне, так и на большинстве региональных рынков.

Следовательно, не противоречащая национальным приоритетам и имеющая своей целью наращивание добычи нефти и рост производства нефтепродуктов стратегия развития вертикально интегрированной нефтяной компании может быть оправдана только при ориентации прироста предложения на внешние рынки, вытеснении конкурентов с внутрироссийского или региональных рынков и замещении конкурирующих видов топлива своей продукцией.

Государственная политика в той части, которая имеет отношение к нефтяным компаниям, ориентируется на повышение экономической и энергетической эффективности всех стадий добычи, преобразования, распределения и использования энергетических ресурсов. Кроме этого отказ от чрезмерной централизации энергоснабжения с приближением его к потребителям, экологическую и аварийную безопасность источников энергии и надёжность энергоснабжения потребителей, разработку эффективных технологий добычи и переработки углеводородного сырья и т.д. Очевидно, ужесточение требований к надёжности и экологической безопасности, а также децентрализация энергоснабжения неизбежно повлекут за собой рост расходов ВИНК.

Подобные неясности, хотя и затрудняют разработку целей стратегического развития вертикально интегрированных нефтяных компаний, не являются непреодолимыми. С учётом их реального вклада в экономику России нефтяные компании могут строить стратегию своего развития достаточно независимо от государства при соблюдении всех правил, установленных последним. Более того, по нашему мнению, роль вертикально интегрированных нефтяных компаний в экономике современной России такова, что государство не может позволить себе не считаться с их интересами.

Литература

1. Антипова О.В. Интеграционные процессы в нефтяном секторе России // Булатовские чтения. – 2017. – Т. 5. – С. 121–123.
2. Башкаева Е.А., Ионова М.С., Шарифуллина И.И. Инновационная составляющая структуры внешнеэкономической деятельности нефтегазовых предприятий в России // Булатовские чтения. – 2017. – Т. 5. – С. 127–129.
3. Буньковский Д.В. Повышение эффективности нефтепереработки посредством взаимодействия различных форм предпринимательства // Булатовские чтения. – 2018. – Т. 7. – С. 172–174.
4. Бушуев А.Н. Принципы построения менеджмента качества вертикально интегрированной промышленной корпорации // Информационная безопасность регионов. – 2014. – № 2 (15). – С. 47–50.
5. Донда А.В., Глазкова И.Н. Основные факторы, влияющие на финансовое развитие предприятия // Булатовские чтения. – 2019. – Т. 5. – С. 171–173.
6. Иванова В.О. Особенности менеджмента вертикально интегрированной компании // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. – С. 55–60.
7. Каримова С.А. Последовательность действий в определении алгоритма эффективной стратегии развития бизнеса // Булатовские чтения. – 2017. – Т. 5. – С. 186–188.
8. Маханьков Е.С. Новейшие факторы формирования глобальных стратегий вертикально интегрированных нефтяных компаний // Сибирский экономический вестник. – 2016. – № 2. – С. 12–21.

9. Новикова Е.Ю. Ключевые аспекты функционирования вертикально интегрированных нефтегазовых компаний : Актуальные вопросы экономики и управления / материалы IV Международной научной конференции (г. Москва, июнь 2016 года). – М. : Буки-Веди, 2016. – С. 43–49.
10. Плеско М.Н., Быков В.М. Оптимизация управленческих решений в вертикально интегрированных компаниях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 10. – С. 52–56.
11. Равилова А.Р., Садыкова Р.Р. Экспортный потенциал как фактор конкурентоспособности предприятия // Булатовские чтения. – 2019. – Т. 5. – С. 189–191.
12. Рябенко П.В. Проблемы взаимодействия дочерних предприятий в вертикально интегрированной структуре // Вестник Российского государственного университета имени Г.В. Плеханова. – 2012. – № 3 (3). – С. 39–43.
13. Савенок О.В., Арутюнян А.С. Анализ общих подходов к проблеме ресурсосбережения для нефтедобычи с учётом комплекса факторов // ГеоИнжиниринг. – 2013. – № 1 (17) весна 2013. – С. 62–67.
14. Савенок О.В., Шарыпова Д.Д. Концепция инновационно-производственной и ресурсосберегающей деятельности предприятия // Сборник тезисов 67-ой Международной молодёжной научной конференции «Нефть и газ – 2013». 9–12 апреля 2013 г. Секция 8 Экономика и управление в нефтяной и газовой промышленности. – М. : РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2013. – С. 179.
15. Савенок О.В. Принципы формирования инновационно-производственных и ресурсосберегающих методов и стратегий // Нефтепромысловое дело. – 2013. – № 7. – С. 43–49.
16. Старкова Н.О., Кохановская Е.А. Особенности функционирования российских вертикально интегрированных нефтяных компаний // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 9 (74). – С. 1030–1034.
17. Уразбахтина Г.З., Каримова С.А. Формирование этапов развития жизненного цикла в ПАО «Лукойл» // Булатовские чтения. – 2018. – Т. 7. – С. 262–263.
18. Швед А.И. Государственное администрирование нефтегазового бизнеса: политические особенности // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. – 2014. – № 6-1 (44). – С. 199–201.

References

1. Antipova, O.V. Integration processes in the Russian oil sector // Bulatovskie readings. – 2017. – Vol. 5. – P. 121–123.
2. Bashkaeva E.A., Ionova M.S., Sharifullina I.I. Innovation component of the foreign economic activity structure of the oil and gas enterprises in Russia // Bulatovskie readings. – 2017. – Vol. 5. – P. 127–129.
3. Bunkovskiy D.V. Increase of the oil refining efficiency by means of the interaction of the various business forms // Bulatovskie readings. – 2018. – Т. 7. – P. 172–174.
4. Bushuev A.N. Principles of the quality management construction for a vertically integrated industrial corporation // Information security of regions. – 2014. – № 2 (15). – P. 47–50.
5. Donda, A.V.; Glazkova, I.N. Main factors affecting the financial development of an enterprise // Bulatovskie readings. – 2019. – Vol. 5. – P. 171–173.
6. Ivanova V.O. Management peculiarities of a vertically integrated company // Russian Entrepreneurship. – 2011. – № 11. – P. 55–60.
7. Karimova S.A. Sequence of actions in definition of algorithm of effective strategy of business development // Bulatovskie readings. – 2017. – Vol. 5. – P. 186–188.
8. Makhankov, E.S. The newest factors of the global strategies formation for the vertically integrated oil companies // Siberian Economic Journal. – 2016. – № 2. – P. 12–21.
9. Novikova E.Yu. Key aspects of operation of vertically integrated oil and gas companies : Actual issues of economics and management / proceedings of the IV International Scientific Conference (Moscow, June 2016). – М. : Buki-Vedi, 2016. – P. 43–49.
10. Plesko M.N., Bykov V.M. Management solutions optimization in the vertically integrated companies // Problems of economy and management of oil and gas complex. – 2012. – № 10. – P. 52–56.
11. Ravilova A.R., Sadykova R.R. Export potential as a factor of enterprise competitiveness // Bulatovskie readings. – 2019. – Vol. 5. – P. 189–191.
12. Ryabenko P.V. Problems of the subsidiaries interaction in a vertically integrated structure // Vestnik of the Russian State University named after G.V. Plekhanov. – 2012. – № 3 (3). – P. 39–43.
13. Savenok O.V., Harutyunyan A.S. Analysis of the general approaches to the problem of the resource saving for oil production taking into account the complex of factors // GeoEngineering. – 2013. – № 1 (17) spring 2013. – P. 62–67.

14. Savenok O.V., Sharypova D.D. Concept of innovation-production and resource-saving activities of the enterprise // Collection of abstracts of 67th International Youth Scientific Conference «Oil and Gas-2013». April 9–12, 2013. Section 8 Economics and Management in Oil and Gas Industry. – M. : Gubkin Russian State University of Oil and Gas, 2013. – P. 179.
15. Savenok O.V. Principles of formation of the innovation-production and resource-saving methods and strategies // Oil-field business. – 2013. – № 7. – P. 43–49.
16. Starkova N.O., Kohanovskaya E.A. Functioning peculiarities of the Russian vertically integrated oil companies // Economics and business. – 2016. – № 9 (74). – P. 1030–1034.
17. Urazbakhtina G.Z., Karimova S.A. Formation of the life cycle development stages in PAO «Lukoil» // Bulatovskie readings. – 2018. – Vol. 7. – P. 262–263.
18. Shved A.I. State administration of the oil and gas business: political peculiarities // Historical, philosophical, political and legal sciences, culture science and art criticism. – 2014. – № 6–1 (44). – P. 199–201.