

І.М.Мазур, к.е.н.,
Івано-Франківський університет права
ім. Короля Данила Галицького,
м. Івано-Франківськ

ФУНКЦІЇ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Обґрунтовано необхідність існування вертикальної інтеграції в корпораціях для координування діяльності їх структурних підрозділів для нафтогазової промисловості. Виділено функції централізованого управління, котрі не обмежують підприємницьку діяльність дочірніх підприємств.

The existing of vertical integration in corporations for the co-ordinating of activity their structural subdivisions is grounded for oil and gas industry. The functions of the centralized management, which do not limit entrepreneurial activity of the associated companies, are selected.

На тлі фінансової кризи сьогодні чітко простежується системна економічна криза в нафтогазовидобувній промисловості, що є однією із стратегічних галузей виробництва. Системність економічної кризи у нафтогазовидобуванні обумовлена дією багатьох факторів впродовж всього періоду трансформаційних процесів в економіці України.

В умовах реорганізації адміністративно-командної економіки, як і сьогодні, нафтогазова промисловість виступала донором для бюджету країни, що зумовило її фінансове виснаження. Нафтогазовидобувні підприємства тривалий час в умовах трансформації господарських відносин в Україні переобтяжувалися об'єктами розгалуженої соціальної інфраструктури до передачі останніх у комунальну власність. Пізніше як дочірні підприємства чи структурні підрозділи, до їх складу було включено управління технологічного транспорту, бази виробничого обслуговування та кілька інших підприємств з метою забезпечення їх функціонування.

Створення на основі державних підприємств акціонерних товариств за рахунок сертифікатної приватизації не забезпечило залучення реальних інвестицій. Діяльність нафтогазовидобувних підприємств залежить від формування приросту запасів та сировинної бази, що потребує значних інвестицій. Нафтогазовидобування характеризується високим рівнем витрат на розвідку, буріння свердловин, підтримання пластового тиску, що і робить його надзвичайно капіталомістким. Відсутність необхідного фінансування унеможливає виконання проектних і нормативних показників експлуатації родовищ, що негативно

впливає на ефективність нафтогазовидобувного виробництва.

Державне регулювання діяльності нафтогазовидобувних підприємств здійснюється опосередковано через нормативно-правове середовище функціонування. Проте слід зважати на факт входження більшості підприємств галузі до трансрегіональних компаній (ВАТ «Укрнафта», ДК «Укргазвидобування» і т.д.), що зумовлює виникнення конфлікту інтересів не тільки між нафтогазовидобувними підприємствами та державними органами влади, а і між суб'єктом господарювання та його материнською компанією. Вирішення "конфлікту інтересів" позначається на ефективності їх діяльності.

Системна криза у нафтогазовидобуванні обумовлена безсистемністю управління їх діяльністю з боку материнських компаній, державного регулювання та непрозорістю і неринковим характером господарських відносин. Об'єктивно виникає необхідність наукових досліджень розподілу функцій управління для забезпечення ефективності діяльності нафтогазовидобувних підприємств.

Сьогодні нафтогазовидобувні підприємства функціонують у складі вертикально-інтегрованих компаній в умовах жорсткого державного регулювання. Така ситуація породжує «конфлікт інтересів: підприємство – материнська компанія – держава», вирішення якого позначається на ефективності господарювання. Галузеві особливості ефективності функціонування нафтогазовидобувних підприємств розглянуто у працях І.Барановського, Д.Єгера, М.Данилюка, В.Дорошенка, Р.Зайнутдінова, Ю.Зарубіна, М.Турка, Ю.Колбушкіна, О.Лапко, Б.Піріашвілі, В.Лесюка, Ю.Малишева, В.Тищенко, Г.Трохтмана, І.Шевалдіна, В.Шматова. Характер трансформаційних процесів в економіці України досліджувалися багатьма вченими-економістами, серед яких: М.Довбенко [1], А.Гальчинський [2], М.Долішній, М.Козоріз [3], Й.Петрович [4], Р.Пиндайк, Д.Рубінфельд [5], М.Єрошенко [6]. Однак низка питань щодо ролі материнських трансрегіональних компаній у забезпеченні ефективності діяльності підприємств нафтогазовидобувної промисловості потребують поглибленого вивчення. Теоретичні засади ефективності інтеграції розглядалися у концепції вертикальної інтеграції, запропонованої Дж.-Дж.Стінглером [1, с.113] та економічною теорією регулювання [1, с.114]. Проте

жодний із запропонованих підходів не містить механізму узгодження інтересів материнських компаній та нафтогазовидобувних підприємств. Об'єктивно виникає необхідність наукових досліджень можливостей розподілу функцій управління для забезпечення ефективності діяльності нафтогазовидобувних підприємств у результаті розв'язання «конфлікту інтересів».

Згорання обсягів діяльності нафтогазовидобувних підприємств у Західному нафтогазоносному регіоні зумовило актуальність наукового дослідження та розробку нової концепції управління. В цих умовах одним із шляхів підвищення ефективності господарювання суб'єктів нафтогазовидобутку є вдосконалення організаційних форм управління, заснованих на розмежуванні функцій управління, і створення якісно нових відносин між виробничими структурами.

В умовах адміністративно-планової економіки управління здійснювалося централізовано, а система планів забезпечувала узгодження дій сьогоденішніх структурних одиниць вертикально інтегрованих компаній.

В умовах ринкової економіки об'єктивна необхідність виконання низки управлінських функцій, спрямованих на створення сприятливих умов для функціонування і розвитку підприємств, зберігається і навіть збільшується. Процес управління за своїм змістом, організацією прийняття рішень, їх виконанням і контролем, кадровим, інформаційним і технічним забезпеченням є складним і дорогим, що може, особливо на невеликих підприємствах, надмірно підвищувати витрати виробництва, а отже, створення відповідних управлінських структур не завжди доцільне. Розв'язати цю проблему можна, делегувавши окремі функції певним структурам, які їх виконуватимуть централізовано для окремих підприємств [5]. Цим питанням сьогодні не приділяється достатня увага підприємствами галузі, і вони не відображені у науково-дослідних напрацюваннях. Отже, мета дослідження полягає у розподілі функцій між нафтогазовидобувними підприємствами та материнською компанією шляхом узгодження їх інтересів.

Згідно з концепцією вертикальної інтеграції, запропонованої Дж.-Дж.Стінглером [1, с.113], активна інтеграція необхідна на ранній та пізній стадіях розвитку галузі, а незначна – на

проміжній. Стінглер передбачав необхідність регулювання діяльності інтеграцій на ринку, оскільки вони, прагнучи мінімізувати витрати і максимізувати доходи, обмежували конкуренцію та ухилялися від податків. Значна увага приділялася узгодженню інтересів учасників економічною теорією регулювання, за якою регульована галузь може мати вигоди від регулювання шляхом захоплення регулюючого органу. Цьому може сприяти політичний вплив; спеціальні технічні знання, що ставлять регулюючий орган у залежність від галузі; залучення у цей орган працівників з регульованої галузі або перспектива для працівників регулюючого органу – обійняти керуючу посаду в цій галузі [1, с.114]. Зазначені тенденції характерні сьогодні для нафтогазової промисловості України, оскільки досить часто працівники регулюючих органів намагаються поєднувати державні обов'язки із своїми бізнес-інтересами. Проте жодний із запропонованих підходів не містить механізму узгодження інтересів підприємств та материнських компаній. У 50-60 рр. в США держава регулювала купівлю акцій компаній, якщо частка покупців на ринку продукції перевищувала 20%, вживалися також інші заходи.

Створення на базі державних підприємств акціонерних товариств не могло в короткі терміни забезпечити підвищення ефективності їх роботи [4]. Серед багатьох труднощів новостворених акціонерних товариств важливе значення мала необхідність самостійного здійснення всіх функцій управління виробництвом в умовах господарської системи, яка зазнала суттєвої реорганізації, відсутності достатнього досвіду, розрізненості виробничих структур та за несприятливої політики держави. Нафтогазовидобувні підприємства входять як структурні одиниці, до трансрегіональних вертикально інтегрованих компаній разом із буровими та геологорозвідувальними підрозділами, від яких залежить ефективність їх діяльності. Це значно ускладнює процес регулювання ефективності діяльності нафтогазовидобувних підприємств. У таких умовах одним із шляхів підвищення ефективності господарювання суб'єктів нафтогазовидобутку є вдосконалення організаційних форм управління, заснованих на розмежуванні функцій управління, і створення якісно нових відносин між виробничими структурами.

Розвиток в Україні ринкових відносин зумовлює трансформацію певних управлінських функцій, які виконувалися раніше органами

галузевого та територіального управління (функції оперативного управління, матеріально-технічного забезпечення, розроблення і доведення до підприємств планів, завдань, лімітів, фондів і т. ін.) [3, 4]. Деякі з цих функцій виконують сьогодні самі підприємства, інші втратили своє значення, а координуючі і узгоджуючі взяли на себе структури (ВАТ, НАК, ДК).

З переходом до ринкової економіки об'єктивна необхідність виконання низки управлінських функцій, спрямованих на створення сприятливих умов для функціонування і розвитку підприємств, зберігається і навіть збільшується. Якщо врахувати, що процес управління за своїм змістом, організацією прийняття рішень, їх виконанням і контролем, кадровим, інформаційним і технічним забезпеченням є складним, дорогим і може, особливо на невеликих підприємствах, надмірно підвищувати витрати виробництва, стає зрозуміло, що створення відповідних управлінських структур не завжди доцільне. Розв'язанням цієї проблеми може бути делегування певних функцій деяким структурам, які їх виконуватимуть централізовано для окремих підприємств [5].

Функціонування великих конгломеративних компаній має ґрунтуватися на принципах демократичного управління діяльністю, договірно-контрактних взаємовідносин між членами об'єднання, дисципліни виконання прийнятих рішень, рівноправності учасників, обмежуватися делегованими об'єднанню повноваженнями. Підприємства, які входять до складу окремої компанії, повинні зберігати певні ознаки юридичної і економічної самостійності. Проте останнім часом економічна самостійність нафтогазовидобувних підприємств максимально обмежується материнськими компаніями: вони не мають змоги визначати самостійно масштаби виробництва, оскільки обмежуються виділеним фондом коштів та відповідним узгодженням дій із материнською компанією; не можуть встановлювати договірні ціни, обирати постачальників і споживачів, хоча несуть відповідальність за результати своєї діяльності.

З метою збільшення самостійності нафтогазовидобувних підприємств, що позитивно вплине на ефективність нафтогазовидобування, слід делегувати материнським компаніям такі функції:

ü обґрунтування науково-технічного рівня виробництва й

ефективного використання ресурсів, кадрового потенціалу, якості та конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і світовому ринках шляхом здійснення координуючих і посередницьких послуг з усіх напрямків виробничо-господарської діяльності підприємств;

- вивчення попиту на різні види продукції;

- короткострокове і довгострокове прогнозування попиту і пропозиції;

- сприяння розвитку промислової кооперації та організації оптових закупівель матеріально-технічних ресурсів;

- представлення інтересів його членів у місцевих і державних органах влади, фінансових інституціях та громадських організаціях;

- захист законних прав та інтересів підприємств;

- укладення договорів та здійснення інших юридичних актів з підприємствами, організаціями і окремими особами, у тому числі купівлі-продажу, найму, позики, підяду, спільної діяльності, брати участь у торгах, конкурсах, якщо це не суперечить інтересам підприємств (структурних елементів);

- участь в операціях на ринку цінних паперів;

- сприяння розвитку інфраструктури;

- здійснення співробітництва з іноземними компаніями і підприємствами в галузі науки, нових технологій, створення спільних підприємств.

Організації (ВАТ, ДК, НАК) повинні виступати госпрозрахунковими організаціями, які здійснюють свою діяльність на основі договорів з підприємствами будь-якої форми власності, що входять до їх складу. Обов'язки ВАТ (НАК, ДК) слід обмежити його функціями. Згідно з добровільно делегованими повноваженнями об'єднання виконуватиме функції представництва і координації господарської діяльності підприємств. Функції, пов'язані із представленням підприємств у державних і місцевих органах влади, обумовлені реальними обставинами господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, вирішення різноманітних завдань, таких як реструктуризація чи згорання виробництва, обґрунтування кредитування, інвестування, прийняття соціальних та екологічних рішень. Такий підхід враховує принципи підприємницької діяльності та забезпечить можливість економічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств за рахунок внутрішніх джерел

фінансування, зменшивши частку перерозподілу фінансових ресурсів материнськими компаніями.

Функції координації господарської діяльності підприємств охоплюють питання технічної, маркетингової, зовнішньоекономічної діяльності та соціальної політики. В галузі проведення технічної політики підприємств передбачаються такі напрями діяльності материнських компаній: 1) оцінка та аналіз технічного рівня підприємств, порівняння показників його діяльності з передовими підприємствами України та закордону, обґрунтування напрямків та форм підвищення технічного рівня виробництва; 2) забезпечення підприємств документами, в яких містяться економічно обґрунтовані та проаналізовані окремі заходи науково-технічного прогресу; 3) координація роботи структурних одиниць з реалізації технічної і фінансової політики в частині, яка вимагає колегіального вирішення питань, що виникають у зв'язку із необхідністю зосередження значних сум коштів і ресурсів на окремих підприємствах при проведенні реконструкції, розширення, оновлення виробництва; 4) організація проведення наукових досліджень.

Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління науковою діяльністю свідчить про те, що найбільш ефективним є принцип комбінованої централізації [1, 4, 5, 6]. Навіть дуже відомі фірми не здатні самотійно виконувати вагомі науково-дослідні роботи і фінансувати їх. Тому підприємствам доцільно об'єднувати свої фінанси і науковий потенціал для виконання досліджень з розробки нових технологій, які можуть застосовуватися багатьма суб'єктами господарювання. Така централізація значно здешевлює дослідження і скорочує втрати при негативних результатах.

В галузі інформаційного обслуговування функції агрегованих структур полягають у наданні підприємствам відомостей щодо:

- ü рівня цін з врахування попиту споживачів;
- ü інформації про науково-технічні досягнення, нові види технології, матеріали, послуги;
- ü становища на ринку цінних паперів, котирування акцій підприємств галузі;
- ü рекламно-технічних і фінансово-економічних матеріалів стосовно продукції відповідних груп;
- ü державної економічної політики, перспектив розвитку галузі та ін.

В галузі організації і розвитку зовнішньоекономічних зв'язків материнська компанія повинна займатися:

- ü вибором форм і методів збуту продукції;
- ü залученням іноземних посередницьких фірм;
- ü організацією і розвитком зв'язків підприємств-учасників з зарубіжними партнерами щодо поставки сировини, впровадження сучасних технологій;
- ü розробкою форм науково-технічного співробітництва;
- ü визначенням економічно доцільних напрямків імпорту;
- ü обґрунтуванням доцільності продажу акцій зарубіжним інвесторам;
- ü обґрунтуванням економічної ефективності іноземних кредитів.

В галузі кадрового забезпечення персоналом вертикально інтегрованою компанією буде проводитись робота з організації централізованого навчання працівників, працевлаштування вивільнених працівників на інших підприємствах. ДК (НАК, ВАТ) також можуть надаватися послуги з організації навчання за конкретними цільовими програмами на контрактній основі.

Функції материнської компанії щодо координації робіт з охорони навколишнього середовища та соціальних питань охоплюватимуть:

- ü виконання посередницьких послуг з укладання договорів на поставку устаткування, розробку технологій, спрямованих на захист навколишнього середовища, що включає здійснення розрахунків від уникнення шкоди;
- ü обґрунтування доцільності виконання заходів з охорони навколишнього середовища;
- ü розрахунки зміни платежів за забруднення навколишнього середовища;
- ü оцінку і рекомендації соціальної ефективності запропонованих заходів і їх впливу на зміну прибутку підприємств;
- ü координацію і здійснення різних спільних програм і проектів з соціальних питань;
- ü здійснення контактів з місцевими органами самоврядування.

Отже, існування трансрегіональних об'єднань підприємств у нафтогазовидобутку цілком обґрунтоване для кращого вирішення деяких спільних завдань регулярного та довгострокового характеру. Основними з них є: регулювання концентрації виробництва в галузі і створення умов для конкуренції між

підприємствами, регламентація виробничої діяльності за деякими технічними параметрами (стандартами техніки безпеки, санітарними та екологічними нормативами і т. ін.), маркетингові дослідження внутрішніх ринків, аналіз світових тенденцій розвитку технологій, номенклатури і якості продукції, кооперування у виробництві та використанні виробничих потужностей, координація в галузі науково-технічного прогресу, виконання науково-дослідних робіт і т. д. В умовах транснаціональних об'єднань нафтогазовидобувні підприємства зменшать обсяг вилучення фінансових ресурсів у результаті їх перерозподілу материнською компанією, що дозволить фінансувати їх економічний розвиток. Вони отримують доступ до залучення як зовнішніх, так і внутрішніх інвестиційних ресурсів. Економія витрат на делеговані функції забезпечить оптимізацію грошових потоків.

Список використаних джерел:

1. Довбенко М.В. Сучасна економічна теорія (Економічна нобелелогія): Навчальний посібник. – К.: Академія, 2005. – 336 с.
2. Гальчинський А. Складним шляхом реформ: деякі підсумки і перспективи // Економіка України. – 1999. – №6. – С.4-12.
3. Долішній М.І., Козоріз М.А. Підприємство в умовах ринкової економіки. – Ужгород: Карпати, 1995. – 140 с
4. Петрович Й.М., Грибик І.І. Удосконалення управління процесом адаптації підприємства до ринкових умов господарювання // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – №533. – С.110-117.
5. Пиндайк Р.С., Рубінфельд Д.А. Мікроекономіка / Пер. з англ. – К.: Основи, 1996. – 646 с.
6. Єрмошенко М.М. Стратегічна інформація та стратегічний аналіз в маркетинговому плануванні // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №1. – С.42-46.