

А.Д. Елеукулова,
М.К. Уандыкова

О необходимости структурной трансформации нефтегазовой отрасли Республики Казахстан и роли инновационного управления

В статье рассматриваются вопросы структурной трансформации в нефтегазовой отрасли как одной из наиболее важных для социально-экономического развития экономики РК. На основе анализа влияния различных факторов на формирование стратегии управления предложены варианты и подходы, позволяющие осуществить переход отрасли из ресурсной базы к модели инновационной экономики. Также рассмотрена необходимость применения управленческих решений на основе проектного подхода.

Ключевые слова: трансформация нефтегазовой отрасли; инновационное управление; интеграция; диверсификация; проектный подход.

В Послании Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 31 января 2017 г. поставлена задача на реализацию Третьей модернизации Казахстана, предусматривающая создание новой модели экономического роста, которая способна обеспечить глобальную конкурентоспособность страны.

Сохранение нефтегазовым комплексом своего стратегического значения является приоритетным для достижения темпов роста экономики выше средних и для устойчивого продвижения в число 30 передовых стран¹. Предпосылки для этого существуют. Казахстан занимает 10-е место в мире по запасам газового конденсата (300 млн т), запасы нефти составляют 4,1 млрд т (30 млрд баррелей), включая месторождения на суше (более 4 млрд т). При этом поддержка смежных с нефтегазовой отраслей промышленности предусматривается

¹ Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана (31 января 2017 г.). – URL: http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-nazarbaeva-narodu-kazahstana-31-yanvarya-2017-g

Концепцией по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира. Также в Концепции отмечено, что совершенствование управления нефтяными ресурсами страны откроет возможности создания стимулов для диверсификации частного сектора на новые несырьевые и высокотехнологичные отрасли производства, а также для роста конкурентоспособности казахстанских предприятий в области добычи углеводородных ресурсов. Будут приняты меры по созданию экосистем, объединяющих как местные компании, национальные научно-исследовательские институты, иностранные компании-подрядчики, так и нефтеперерабатывающие и нефтехимические производства страны [3].

Таким образом, все перечисленные выше задачи, стоящие перед нефтегазовой отраслью (НГО) Казахстана как драйвера национальной экономики, весьма значительны и их решение требует всесторонней структурной трансформации отрасли.

Необходимость трансформации определяет важность концептуального поиска новой модели экономического роста, соответствующей современным вызовам и отвечающей требованиям поставленных задач. Нефтегазовая отрасль должна трансформироваться из ресурсной базы в драйвер инноватизации, взяв на себя главную роль в осуществлении перевода на модель инновационной экономики. Через трансформацию важно преодолеть ряд системных задач развития НГО, создать действенный механизм управления компаниями отрасли, соответствующий заданным стратегическим целевым установкам.

Простой анализ отрасли по динамике добычи нефти (см. рис. 1) указывает на ее снижение последние три года, несмотря на всю важность отрасли для экономики страны в целом². По газу и газовому конденсату аналогичная динамика. В течение последних лет можно заметить снижение доли нефтегазовой отрасли в ВВП Казахстана с 25 % до 17,6 %, что объясняется падением цен на нефть. К концу 2013 г. экспорт нефти составил 68 млн т (\$55,2 млрд), а в 2015 г. — 61,3 млн т нефти (\$26,2 млрд) — двукратное падение экспорта в долларовом выражении. Также наблюдается снижение доли нефти в экспортных доходах Казахстана до 57 %, а прямые иностранные инвестиции снизились в два с лишним раза и составили \$3 млрд³. Эти показатели связаны не только с кризисом и тенденциями современной экономики, но и свидетельствуют о внутренних проблемах отрасли.

Согласно названной выше Концепции, структурная трансформация должна предусматривать как горизонтальную, так и вертикальную интеграции. При этом предполагается также и диверсификация отрасли.

² Информационное агентство Neftegaz.RU. – URL: <http://neftgaz.ru/news/view/157327-Dobycha-nefti-v-Kazahstane-v-2016-g-snizilas-na-14-sokraschenie-nablyudaetsya-i-po-gazu>

³ Тукаев А. Нефтяной комплекс Казахстана: ориентиры развития с учетом текущей ситуации в мировой экономике // Нефтепереработка и нефтехимия Центральной Азии: материалы III Международной ежегодной конференции. Астана, 2016. – URL: <http://www.akhmadinvest.com/2016/06/15/dolya-neftegazovoj-otrasli-v-vvp-kazaxstana-snizilas-s-25-do-17/>



Рис. 1. Динамика добычи нефти в Казахстане в период 2001–2016 гг.

Вертикальная интеграция в нефтегазовом секторе — это объединение различных предприятий на финансово-экономической основе, относящихся к последовательным стадиям технологического процесса: разведка и добыча нефти – транспортировка переработка – нефтехимия – сбыт нефтепродуктов. В мире имеется около 100 вертикально-интегрированных нефтяных организаций. В их числе около 20 более крупных. Бизнес нефтяной отрасли в западноевропейских государствах изначально развивался путем вертикальной интеграции. В том числе могут быть названы такие крупнейшие нефтяные компании, как: *Texaco*, *BritishPetroleum*, *Standard Oil*, *Gulf*, *Chevron*, *Shell*, *Mobil*, *Amoco* и др., контролирующие все сферы нефтяного бизнеса, изначально в национальном, а после и в международном масштабах⁴. Большинство из них представлены и на рынке Казахстана.

В настоящее время нефтегазовая отрасль страны характеризуется значительной вертикальной интеграцией деятельности основных субъектов отрасли. В последние годы макроэкономические трансформации отчетливо обозначили главную тенденцию развития нефтегазовой отрасли — создание и функционирование интегрированных корпоративных структур в качестве основной формы адаптации предприятий отрасли к изменяющимся условиям мирового рынка энергоресурсов. Однако проблемы развития НГО, не учитывая потенциальных преимуществ вертикально-интегрированных структур (синергетические эффекты от интеграции, повышение уровня конкурентоспособности предприятий, рост эффективности производства, концентрация

⁴ *Первухин В.В.* К истории создания вертикально интегрированных нефтяных компаний в России. М.: ИМЭМО, 2012. — URL:http://www.imemo.ru/ru/conf/2012/06112012/PVV_06112012.pdf

капитала), являются показателем неэффективности функционирования хозяйствующих субъектов отрасли.

Отечественные и зарубежные исследователи отмечают, что важную роль в эффективном функционировании предприятий имеет управление. В настоящее время модернизация корпоративных систем организации управления является основным стратегическим инструментом национальных нефтегазовых компаний в обеспечении собственного экономически устойчивого развития. В этой связи становятся актуальными улучшение инструментов и технологий управления консолидированными компаниями в современных условиях, выработка структуры механизма взаимодействия предприятий отрасли, моделей вовлечения партнеров, а также других внешних субъектов в иерархическую среду нефтегазовой корпорации [1].

Горизонтальная интеграция присуща для соединения нефтегазовых хозяйственных структур, специализирующихся на выпуске определенной продукции, оказывающих одни и те же услуги, или осуществляющих схожие действия технологического цикла. Горизонтальная интеграция дает возможность компаниям нефтегазового сектора применять действенные способы производства, что позволяет инвестировать в технологии, способствующие снижению затрат и специализации работников, следовательно, происходит снижение удельных затрат. При этом наблюдаем эффект, именуемый экономией от масштаба. Доля рынка, которую занимает рассматриваемая организация, является показателем горизонтальной интеграции. При решении компании о слиянии, приобретении или поглощении другой компании этой же отрасли и на этой же стадии производства возникает горизонтальная интеграция. Примером горизонтальной интеграции выступает слияние двух нефтяных компаний Exxon и Mobil, в результате которого образовалась новая крупнейшая компания ExxonMobil Corporation [2].

Одной из крупнейших отечественных национальных нефтегазовых компаний, которая занимается разведкой, добычей, переработкой и транспортировкой нефти, является АО НК «КазМунайГаз». «КазМунайГаз» (далее — КМГ) создан путем слияния Национальных компаний «Казахойл» и «Транспорт нефти и газа» в 2002 г. При этом КМГ является вертикально интегрированной нефтегазовой компанией, с полным производственным циклом — от разведки и добычи углеводородов, их транспортировки и переработки до оказания специализированных сервисных услуг. Это национальная компания со 100-процентной долей государства. КМГ является главным инвестором нефтегазовой отрасли Казахстана. Компания добывает почти одну шестую долю от общего объема нефти, добываемой во всей стране⁵. КМГ является владельцем всех газопроводов и 60 % нефтепроводов страны. Кроме того, 1/3 нефтеперерабатывающих предприятий управляются КМГ. Помимо этого

⁵ Нефтегазовый информационный портал города Атырау. — URL: <http://www.neftegaz.kz/analitik-articles/vliyanie-respubliki-kazakhstan-v-licze-ao-nk-kazmunajgaz.html>

в активе КМГ находятся доли компаний, представленных в таблице, и других, не вошедших в данную таблицу⁶.

Доля АО «НК «КазМунайГаз» в уставном капитале

Компания	Доля КМГ в компании
«Казахойл-Актобе»	67 %
«Мангистаумунайгаз»	50 %
PetroKazakhstan	33 %
«Тенгизшевройл»	20 %

Эти активы позволяли компании ежегодно вносить в бюджет страны больше одного млрд у. е. Такая же сумма ежегодно составляла инвестиции в нефтегазовую отрасль для совершенствования и модернизации используемых производственных процессов и внедрения инновационных технологий.

Тем не менее, являясь национальной компанией в своей отрасли, КМГ все-таки существенно отстает от аналогичных зарубежных компаний-лидеров. В КМГ имеются проблемы по доходности капитала и эффективности инвестиций. Осознавая всю потребность масштабной трансформации деятельности КМГ, ее дочерних компаний, в сентябре 2014 г. топ-менеджментом компании был представлен проект Программы трансформации АО НК «КазМунайГаз», который был принят и совершенствуется с учетом текущих реалий экономики.

Процесс трансформации идет, ключевые направления программы обозначены: это разведка и добыча, переработка, управление зарубежными активами и корпоративный центр. Однако необходима общая модель эффективных управленческих решений на основе проектного подхода и интеграционных процессов в компании.

Литература

1. Бубликова Е.И. Развитие многоуровневого механизма управления интегрированными нефтегазовыми компаниями: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Ростов-н/Д, 2016. С. 47–64.

2. Кунязова С.К., Даирбекова М.Б. Интеграция как способ повышения эффективности производства в нефтяной промышленности // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по мат.-лам LX Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2016. № 4 (58). С. 108–113.

3. Концепция по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира. Указ Президента Республики Казахстан от 17 января 2014 года № 732.

Literatura

1. Bublikova E.I. Razvitie mnogourovnevnogo mexanizma upravleniya integrirovanny'mi neftegazovy'mi kompaniyami: dis. ... kand. e'kon. nauk: 08.00.05. Rostov-n/D, 2016. S. 47–64.

⁶ Нефтегазовый информационный портал города Атырау. – URL: <http://www.neftegaz.kz/analitik-articles/neftyanyie-kompanii-kazaxstana.html>

2. *Kunyazova S.K., Dairbekova M.B.* Integraciya kak sposob povы'sheniya e'ffektivnosti proizvodstva v neftyanoj promы'shlennosti // *E'konomika i sovremenny'j menedzhment: teoriya i praktika: sb. st. po mat.-lam LX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* Novosibirsk: SibAK, 2016. № 4 (58). S. 108–113.

3. *Koncepciya po vxozhdeniyu Kazaxstana v chislo 30 samы'x razvity'x gosudarstv mira.* Ukaz Prezidenta Respubliki Kazaxstan ot 17 yanvarya 2014 goda № 732.

**A.D. Yeleukulova,
M.K. Uandykova**

**About the Necessity of Structural Transformation
of the Oil and Gas Industry of the Republic of Kazakhstan
and the Role of Innovation Management**

The article deals with the issues of structural transformation in the oil and gas industry, as one of the most important for the socioeconomic development of the economy of Kazakhstan. Based on the analysis of the influence of various factors on the formation of a management strategy, options and approaches are proposed that allow the industry to move from the resource base to the model of the innovative economy. The need to apply management solutions based on the project approach is also considered.

Keywords: transformation of the oil and gas industry; innovation management; integration; diversification; the project approach.