

# логистические механизмы повышения эффективности функционирования корпоративных форм хозяйствования в нефтепереработке

## Аннотация

*В статье рассмотрены меры, направленные на повышение эффективности деятельности корпоративных форм в нефтеперерабатывающей промышленности путем развития логистических механизмов регулирования организационной деятельности предприятий. Предлагаются различные варианты осуществления проектов логистизации в организационно-экономической структуре предприятий нефтяной отрасли.*

**Ключевые слова:** корпоративные формы хозяйствования, корпорации, нефтеперерабатывающая отрасль, организационно-экономические отношения, логистика, логистические механизмы

В настоящее время необходимость реформирования организационно-экономических отношений для корпоративных форм хозяйствования нефтяного комплекса стоит достаточно остро, однако наиболее существенное негативное влияние на нефтяную отрасль страны оказало не столько падение мировых цен на нефть, обусловленное падением мирового кризисом, сколько события конца 90-х гг., когда прирост новых запасов нефти, разведанных еще Советским Союзом, перестал компенсировать падение нефтедобычи.

## **Анализ нефтеперерабатывающей промышленности**

На сегодняшний день порядка 70% остаточных запасов относятся к месторождениям, вышедших на позднюю стадию добычи [4]. Кроме того, на протяжении последних лет не было разведано ни одно-

**Кособуцкий  
Богдан Евгеньевич**  
аспирант кафедры  
экономики и управления  
на предприятии,  
Национальный  
институт бизнеса,  
г. Москва  
bk.k@bk.ru

го существенного месторождения углеводородов. Основную долю в структуре запасов нефти составляют трудноизвлекаемые и низкокачественные запасы, добыча и переработка которых возможна лишь при высоком уровне технологий нефтедобычи. В среднем по России выработанность запасов составляет 50%. Дебиты по нефтяным скважинам отдельных нефтеносных регионов по сравнению с концом 80-х гг. снизились в 2 раза, понизился коэффициент извлечения нефти из продуктивных пластов. Уровень извлечения нефтепродуктов российскими компаниями составляет порядка 30% разведанных запасов, а около 70% относится к безвозвратным потерям при добыче. Например, в мировой практике коэффициент извлечения нефти составляет 50% и выше. Таким образом, дальнейшее применение существующих технологий может привести к ситуации, при которой из 12 крупнейших месторождений нефти Западной Сибири не будет добыто около 1 млрд т. нефти из числящихся на балансе 2,2 млрд т. текущих запасов.

Существующее законодательство о недрах не регламентирует вопросы ответственности заинтересованных сторон – государства как собственника недр и нефтяных компаний, как владельца лицензии. Большое количество лицензий, выданных в 1990-х гг., не содержит каких-либо условий регулирующих порядок недропользования [1]. Кроме того, в лицензионных соглашениях отсутствуют конкретные критерии, устанавливающие уровни объемов добычи, сроки начала геологоразведочных работ, подготовки технологических документов, выхода на проектную мощность и т.д. Это приводит к разбалансированию систем разработки месторождений, выборочной отработке запасов нефти. Законом о недрах предусматривается обязанность недропользователя обеспечивать соблюдение технических проектов, планов и схем развития горных работ, недопущение сверхнормативных потерь и выборочной отработки полезных ископаемых. Несмотря на это, нефтяными компаниями осуществляется преимущественная разработка месторождений, требующих меньших объемов капиталовложений, с целью получения максимальной прибыли, а также продолжается выборочная отработка участков с наиболее продуктивными пластами и преждевременным выво-

*...на протяжении  
последних лет  
не было разведано  
ни одного  
существенного  
месторождения  
углеводородов*

дом из эксплуатации участков недр, представленных менее продуктивными пластами.

Логистические методы регулирования организационной деятельности корпоративных форм хозяйствования стали приобретать актуальность вследствие роста издержек обращения, как в результате эксплуатации старых месторождений, так и в связи с увеличивающейся стоимостью все более протяженных инфраструктурных коммуникаций нефтяных компаний, чей рост обусловлен разведкой новых отдаленных источников нефтедобычи. Нефтяная логистика развития нефтяной отрасли последних лет сводилась к стремлению нефтяных компаний обеспечить необходимые объемы нефти, не ориентируясь на себестоимость транспортировки, методы транспортировки, а также на временные рамки. Снабжение осуществлялось зачастую по временным схемам, затратным методом, путем неконтролируемого расхода материально-технических ресурсов. В результате, одной из основных проблем для современных российских корпораций остается контроль и учет поступления и расходов материалов на строящиеся объекты, трудности с комплектацией оборудования при транспортировке, значительные потери материалов в пути следования и в местах необорудованного хранения.

Кроме того, существенным моментом, влияющим на эффективность организационно-экономических отношений в корпоративных формах нефтяной отрасли, является экономическое планирование затрат на перевозку. Многие вертикально интегрированные компании фактически не контролируют затраты на перевозку продукции. Основное внимание предприятиями нефтепродуктообеспечения уделяется выполнению плана поставок, при этом реализация заданий по сбыту зачастую осуществляется любой ценой. В целом, действующий процесс планирования транспортировок зачастую не обеспечивает четкой увязки перевозок с планированием поставок, что в конечном итоге, не позволяет произвести реалистичную оценку текущей потребности компании в перевозочных услугах. Тарифы на транспортные услуги составляются по принципу компенсации затрат на содержание подвижного состава, при этом вопрос о степени экономической обоснованности данных затрат практически не принимается во внимание.

**уровень извлечения  
нефтепродуктов  
российскими  
компаниями  
составляет порядка  
30% разведанных  
запасов, а около 70%  
относится  
к безвозвратным  
потерям при добыче**

В результате отсутствия отрегулированных механизмов логистической постановки транспортно-сбытовых задач, компании в большинстве случаев не имеют возможности осуществлять оценку эффективности используемых перевозочных схем, качества работы перевозчиков, вследствие чего затруднения перевозочного процесса своевременно не устраняются.

На сегодняшний день нефтяные корпорации используют несколько видов транспортно-логистических систем для доставки нефти и нефтепродуктов – морские, железнодорожные, автомобильные, трубопроводные.

В рамках внешнеторгового оборота в 2011 году морским путем было отправлено за рубеж 126,4 млн тонн нефти и нефтепродуктов, трубопроводным – 87,1 млн тонн, железнодорожным – 2,32 млн тонн.

Динамика объема перевалки нефти, нефтепродуктов и LNG в российских портах в 2001–2010 гг. представлена в *таблице 1*.

Как видно из данных, в период с 2001 г. по 2010 г. объем перевалки экспортной нефти в российских портах увеличился в 3,6 раза.

Отметим, что доля транспортировки нефтеналивных продуктов по России, приходящаяся на железнодорожный транспорт, в среднем по стране составляет 20% [3]. Однако основным по объемам и экономически целесообразным в долгосрочной перспективе для корпоративных структур является трубопроводный транспорт. Динамика объема транспортировки нефти, нефтепродуктов и газа по трубопроводам России представлена в *таблице 2*.

В свою очередь, в период с 2000 г. по 2011 г. объем транспортировки нефти по магистральным трубопроводам увеличился на 184,6%, а нефтепродуктов – на 138,5%.

**...в мировой  
практике  
коэффициент  
извлечения нефти  
составляет 50%  
и выше...**

*Таблица 1*

**Динамика объема перевалки нефти, нефтепродуктов и LNG  
в российских портах в 2001–2010 гг.**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Нефть, млн т.	58	93	110	148	168	173	184	178	202	210
Нефтепродукты и LNG, млн т.	28	34	34	47	66	72	79	81	94	103

Источник: [2].

**...нефтяными  
компаниями  
осуществляется  
преимущественная  
разработка  
месторождений,  
требующих  
меньших объемов  
капиталовложений...**

В условиях рынка корпоративные структуры вынуждены трансформировать подходы к решению логистических задач с целью минимизации затрат и, соответственно, глубоко прорабатывать выбор логистической цепочки, при транспортировке нефти и нефтепродуктов.

### **Предпосылки для совершенствования логистических механизмов**

Совершенствование логистических механизмов с целью повышения эффективности организационно-экономических отношений корпоративных структур обусловлено:

- стремительным ухудшением экономических условий нефтедобычи, вызванное переводом значительного числа месторождений в категорию истощающихся, а запасов нефти в категорию труднодоступных, и как следствие, ростом издержек производства и обращения;
- необходимостью развития предприятий нефтедобычи с учетом инновационных методов развития, предусматривающих использование современных технологий интенсификации нефтедобычи, диверсификацию конечной продукции и разработку современных логистических схем регулирования закупки материально-технических ресурсов и поставки нефтегрузов.

В данном аспекте процесс совершенствования логистических механизмов может рассматриваться двояко:

- как антикризисное управление, ориентированное на преодоление негативных эффектов роста сто-

Таблица 2

### **Динамика объема транспортировки нефти, нефтепродуктов и газа по трубопроводам России**

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Грузы – всего, млн т.	828,9	1048,1	1070,3	1062,0	1066,7	984,9	1061,5	1130,9
в том числе:								
газ	511,2	565,8	581,1	571,6	578,6	480,0	536,6	555,1
нефтяные грузы	317,8	482,3	489,2	490,4	488,1	505,0	524,9	575,8
из них:								
нефть	294,6	454,1	460,8	461,8	456,4	474,4	491,7	543,8
нефтепродукты	23,1	28,2	28,4	28,7	31,6	30,6	33,2	32,0

Источник: [5]

имости нефтедобычи и падения рентабельности нефтяных компаний;

– как комплексный процесс реинжиниринга ключевых бизнес-процессов в интересах развития инновационного потенциала корпораций и усиления конкурентных позиций на рынке.

В настоящее время отсутствует общепринятый подход к методике совершенствования организационно-экономических отношений предприятия. Данные преобразования можно рассматривать как процесс комплексного изменения внутренней среды организации, системы управления в соответствии с приоритетами долгосрочного развития и внешними условиями рынка.

При этом отметим, что на долю логистических факторов приходится порядка 15–18% положительных эффектов, полученных в результате реформирования предприятия нефтяной отрасли. Тем не менее следует признать, что использование логистики не получило большого распространения в ходе проводимых реструктуризаций нефтяных компаний.

В то же время последовательная логистическая ориентация корпоративных структур требует радикальных организационно-экономических преобразований, сопоставимых по масштабам с коренным перепроектированием бизнес-процессов в ходе глобальной реструктуризации.

На практике представляется возможным осуществление нескольких вариантов проектов логистики на предприятии: самостоятельного проекта логистики и проекта реструктуризации с учетом логистической составляющей. Развитие логистических механизмов также можно рассматривать как некоторый вариант реструктуризации.

Такого рода преобразования организационной структуры затрагивают широкий спектр вопросов внутренней и внешней бизнес-среды предприятия. Однако в случае развития логистических механизмов регулирования, трансформация предприятия происходит посредством деятельности служб логистики (инициатором выступают логистические инжиниринговые группы специалистов). Это приводит к определенной системной реструктуризации организационной системы предприятия, хотя и не в таком масштабе, как при реализации реструктуризации «сверху».

*...действующий  
процесс планирования  
транспортировок  
зачастую  
не обеспечивает  
четкой увязки  
перевозок  
с планированием  
поставок...*

### **Литература**

1. Шарифов В.С. Рыночные формы организации и управления нефтяной компанией в трансформируемой экономике России. – Майкоп: РИПО «Адыгея», 1999. – 276 с.
2. Белютин Д. Уходят танкеры от терминалов... // Нефть России. – 2012. – № 2. – С. 56.
3. Воротников И. Труба или цистерна? // Нефть России. – 2012. – № 7. – С. 86.
4. Капустин В. Ренессанс в нефтепереработке отменяется? // Нефтегазовая вертикаль. – 2011. – № 21. – С. 4.

Данные проекты, реализуемые по отдельности, независимо друг от друга, имеют свои сравнительные недостатки и преимущества. Если при реформировании предприятия на основе реструктуризации «сверху» осуществляется диверсифицировано, то проект логистических преобразований изначально ориентирован «под логистику». В то же время трансформация предприятия «снизу» оказывается более управляемым процессом за счет лучшей концентрации ресурсов.

В зависимости от выбранной корпоративной структуры степень сложности внедряемого логистического механизма, возможно выделить три основных уровня организации логистической поддержки в интеграционном объединении нефтяной отрасли:

1. Устранение малопродуктивных структурных звеньев. Относительно простые реорганизационные изменения с созданием дочерних и других хозяйственных обществ. Изменения такого типа в основном не приводят к качественному обновлению структурных элементов и могут сводиться к ординарной перегруппировке активов между равноэффективными собственниками. Логистика для этой модели реструктуризации вынужденно ограничивается локальными улучшениями на начальном уровне.
2. Внедрение экономически эффективных организационных структур, создание центров ответственности. Так как предприятие имеет большую свободу в области финансов, то логистика этого уровня реструктуризации получает развитие в виде функциональных комплексов.
3. Реструктуризация для целей развития, основанная на новом понимании организации. Реорганизация системы управления, введение контроллинга, использование стратегической логистики.

### **Выводы**

В настоящее время большинство российских корпораций, сталкиваясь с организационно-экономическими сложностями, объективно нуждаются в повышении эффективности организационных отношений путем модернизации инфраструктуры добычи и транспортировки нефти, развития систем закупки материалов и оборудования для нефтескважин, дистрибьюторской сети поставок нефтепродуктов. Компании, функционирующие в условиях

**...компаниям  
в большинстве  
случаев не имеют  
возможности  
осуществлять оценку  
эффективности  
используемых  
перевозочных схем...**

динамичной экономической конъюнктуры, недостаточной разработанности нормативно-правовой базы, а также недостатка инвестиционных ресурсов в большинстве случаев вынуждены ограничиваться краткосрочными мерами регулирования организационной структуры управления.

Применение инструментария логистики позволяет обеспечить комплексный анализ бизнес-процессов проекта повышения эффективности организационно-экономических отношений, облегчает разработку обоснованного плана реформирования компании, способствует его реализации и проведению контроля средствами логистического аудита и мониторинга.

Логистический менеджмент минимизирует предпринимательские риски корпоративных структур, гарантируя надежность поставок материально-технических ресурсов и оборудования для буровых объектов, обеспечивая требуемый уровень сервисных услуг для потребителей нефтепродуктов. Кроме того, позволяет придать процессам совершенствования организационно-экономических отношений стратегический, комплексный и долговременный характер, что существенно влияет на производственно-финансовую деятельность нефтяных компаний и их конкурентоспособность.

pn

### Литература

5. Российский статистический ежегодник – 2012 // Федеральная служба государственной статистики, – 2012. – <http://www.gks.ru>
6. Гилязов Т.Ф. Зависимость роста себестоимости нефти от интенсификации добычи // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2. Вып. 2 (153). – с. 101–105. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/10536/>

### **Bogdan E. Kosobutskiy**

*Postgraduate Student of the Academic Department of Economics and Administration in Enterprise, National Institute of Business, Moscow*

### **Logistic Mechanisms of Functioning Efficiency Improvement of Corporate Business Patterns in Oil Refining**

Abstract

**T**he article deals with measures aimed at improving the efficiency of corporate forms in the refining industry by developing logistics regulatory organization of enterprises. Various embodiments of the projects logistics in the organizational and economic structure of the petroleum industry.

**Keywords:** corporate forms of business, corporations, oil refining industry, organizational and economic relations, logistics, logistic arrangements