

На правах рукописи

Халитова Алсу Мидхатовна

**Вертикальная интеграция как фактор повышения
экономической эффективности предприятий
нефтехимической отрасли
(на примере Республики Татарстан)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(региональная экономика; экономика,
организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук
Шаматов Индус Кашипович

Ижевск 2006

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы организации корпоративных объединений	
1.1. Интеграция как форма организации корпоративных объединений	9
1.2. Направления и мотивы корпоративных объединений.....	21
1.3. Организационные и экономические предпосылки функционирования корпоративного управления объединения.....	34
1.4. Капитализация как метод управления эффективностью вертикальной интеграции компании.....	51
Глава 2. Формирование организационной структуры в системе вертикальной интеграции	
2.1. Опыт корпоративных объединений в нефтехимическом комплексе.....	60
2.2. Роль малых нефтяных компаний (МНК) и сервисных услуг в повышении эффективности корпоративных объединений.....	77
2.3. Влияние вертикальной интеграции на финансовые и экономические результаты предприятий.....	87
2.4. Значение налоговой системы в повышении эффективности вертикальной интеграции	99
Глава 3. Оценка эффективности корпоративных объединений интеграционного типа	
3.1. Методы определения эффективности вертикальной интеграции.....	113
3.2. Обоснование системы критериев и показателей эффективности интеграции.....	126
3.3. Оценка социально-экономической значимости корпоративных объединений.....	132
Заключение.....	155
Библиографический список.....	158
Приложения	170

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью создания конкурентоспособного рыночно ориентированного нефтехимического комплекса и, соответственно, выбора направлений повышения эффективности интеграционных процессов.

В комплексе ключевых проблем управления компаниями можно выделить рост бизнеса и его эффективность. На сегодня весьма распространенной формой корпоративных объединений является интеграция. На наш взгляд, существует целый комплекс проблем, связанных с оптимизацией функционирования вертикально интегрированных компаний, работающих в нефтяной и нефтехимической отраслях.

Нефтяная и нефтехимическая отрасли России и региона играют важную роль как в экономическом развитии страны, так и на мировом рынке. Достаточно долго нефть являлась основным экспортным товаром России. Быстрый рост добычи нефти и крупномасштабный нефтяной экспорт обеспечивали функционирование и развитие неэффективных секторов российской экономики. На наш взгляд, в условиях административно-командной системы отсутствовал системный подход к комплексному развитию отрасли.

Сегодня для функционирования нефтедобывающего комплекса России характерно отсутствие роста добычи нефти, отработка старых месторождений, техническая отсталость предприятий, осложнение геологических условий добычи нефти, дисбаланс в координации производства и сбыта нефтепродуктов. Все эти обстоятельства сопровождаются нестабильной внешнеэкономической конъюнктурой, высокими ценами на нефть, постоянным ростом внутренних цен на автомобильные бензины, жесткой политикой государства в части налогообложения доходов нефтяных компаний. Данные причины вызывают необходимость создания вертикально интегрированных структур и дальнейшее повышение их эффективности.

Формирование стратегии развития крупных интегрированных структур региона делает актуальной задачу разработки критериев эффективности интеграции. В этой связи, по нашему мнению, заслуживает особого внимания применение идеи концепции стоимости в рамках вертикально интегрированных структур. Даже если первоочередной целью компании является максимизация прибыли, рост стоимости остается в числе долгосрочных целей управления предприятием.

Все вышеизложенное указывает на перспективность применения вертикальной интеграции в нефтяном бизнесе, актуальность установления параметров ее эффективности.

Необходимость решения перечисленных проблем обусловило важность и актуальность разработки указанной темы.

Область исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с пунктами 5.18 («Разработка проблем функционирования и развития предприятий, отраслей и комплексов в регионах») и 15.29 («Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности») научных направлений паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством».

Степень разработанности проблемы. Важное значение в качестве теоретической базы исследования имели работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященные общим проблемам деятельности интегрированных структур, организации систем корпоративного управления и разработки моделей экономического развития. Среди них следует отметить труды Л. Абалкина, В. Авиловой, И. Ансоффа, В. Антонова, М. Вороновицкого, И. Герчиковой, С. Глазьева, Ш. Губаева, В. Дементьева, Д. Джонсон, М. Ионцева, Г. Клейнер, М.Кныш, И. Липсиц, В. Макарова, П. Питера, В. Пучкова, Ю. Тютикова, И. Храбровой, В. Швандара.

Отдельные теоретические и практические аспекты развития вертикально интегрированных структур России и региона и повышения эффективности их функционирования нашли отражение в работах

А. Абдуллина, Г. Антонова, Ш.Аккермана, В. Алекперова, А. Ахматова, Б. Бакеева, Ю. Ботникова, А. Бурлацкого, Ш. Валитова, О. Гавриной, О. Ивановой, А. Илларионова, В. Иноземцева, В. Некрасова, А. Татаркина, О. Боткина, О. Романовой.

Вместе с тем некоторые вопросы, связанные с функционированием российских вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), не получили детального рассмотрения в указанных выше работах вследствие специфики российского корпоративного управления.

Вышеизложенное предопределило выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

Цель диссертационного исследования. Цель диссертационной работы состоит в разработке механизмов функционирования вертикально интегрируемых нефтяных компаний в регионе, экономической оценке вертикальной интеграции.

Достижение цели исследования предполагает комплексное решение ряда задач, к которым относятся:

- формулирование теоретических положений о создании организационных форм вертикально интегрируемых систем;
- выявление роли малого бизнеса в интеграционном процессе нефтехимических предприятий;
- определение степени влияния налоговой нагрузки на эффективность деятельности нефтяных компаний;
- разработка эффективной системы вертикальной интеграции в нефтехимическом комплексе.

Объект исследования – предприятия нефтехимической отрасли.

Предмет исследования – экономические взаимоотношения субъектов интеграционных объединений нефтехимической отрасли.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов об эффективности различных экономических моделей, о корпоративном управлении, корпоративных объединениях, а также научные работы, посвященные анализу отечественной экономики. Наряду с монографиями были изучены статьи в периодической литературе по этим проблемам, материалы научных конференций и семинаров.

Методы исследования: теоретический анализ литературных источников, изучение отечественного и зарубежного опыта формирования интеграционных структур, стандартные методы сбора и анализа информации, методы дедукции и индукции, метод логической экстраполяции. В процессе исследования применялись такие общенаучные методы исследования, как анализ и синтез, метод построения аналитических таблиц, а также методы системного, структурно-функционального анализа, методы группировки и сравнительного анализа.

Научная новизна проведенного исследования.

Научная новизна диссертационного исследования определяется следующими основными исследовательскими результатами:

- теоретически обосновано влияние интеграции на повышение эффективности деятельности предприятий в нефтехимическом комплексе, выражающееся принципом технологической цепочки, эффектом синергизма, эффектом масштаба и сокращением трансакционных издержек;
- предложена диверсификация сферы производства со сферой услуг внутри отрасли с целью расширения сферы деятельности и увеличения экономического эффекта ведения бизнеса;
- систематизированы условия государственного регулирования налога на деятельность нефтехимических компаний;

– выявлено влияние малых нефтяных компаний на повышение экономической эффективности и устойчивости вертикально интегрируемых компаний;

– разработана методика оценки эффективности вертикальной интеграции предприятий нефтехимической отрасли.

Информационную базу исследования составляют законодательные и нормативные документы федерального, регионального и отраслевого уровней, материалы Госкомстата РФ по изучаемой проблеме, литературные источники и собственные исследования автора.

Эмпирическую базу исследования составили статистические данные ведущих предприятий нефтедобывающего и нефтеперерабатывающего комплекса России и Татарстана и нефтехимический комплекс РФ и РТ.

Практическая значимость работы.

Выполненное диссертационное исследование содержит решение ряда задач, связанных с определением границ эффективного применения вертикальной интеграции в современном экономическом пространстве. Практическая значимость работы состоит в том, что использование теоретических положений и полученных практических результатов создает предпосылки для более эффективного функционирования, развития, расширения рынков сбыта продукции предприятий, входящих в состав вертикально интегрированных компаний. Теоретические выводы, методические и практические рекомендации, предложенные в диссертационном исследовании, могут быть применены при разработке стратегий как отдельных компаний, так и региональных отраслевых комплексов.

Автором выявлены ключевые принципы формирования корпоративных структур в региональном нефтехимическом комплексе, которые способны обеспечить его эффективное функционирование в реальных условиях хозяйствования.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы для преподавания соответствующих тем дисциплин «Экономика отрасли», «Основы предпринимательской деятельности», «Экономика предприятия», «Маркетинг», «Менеджмент» и ряда других.

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования опубликованы в 10 печатных работах, обсуждены и получили апробацию в тезисах, статьях и выступлениях, проходивших в 2002–2006 годы на научно-практических конференциях: Международной научно-практической конференции (Казань, ТАРИ, 2002 год), Первой Всероссийской научно-практической конференции (Пенза, Государственный университет архитектуры и строительства, 2003 год), Всероссийской научно-практической конференции (Пенза, Международная академия науки и практики организации производства, 2003 год), Международной научно-практической конференции (Казань, КГТУ им. Туполева, 2004 год), Межрегиональная научно-практическая конференция (Нижекамск, КГТУ НХТИ, 2004 год), Межвузовская научно-практическая конференция (Нижекамский филиал МГЭИ, 2005 год).

Отдельные положения и выводы докладывались автором на научной сессии КГТУ, проведенные 3 – 6 февраля 2004 года. Российская Академия наук, Уральское отделение Института экономики (Ижевск, 2006 год).

Отдельные положения исследований использованы и внедрены в планово-экономическом и финансово-аналитическом отделах ОАО «Нижекамсктехуглерод», ОАО «Нижекамскшина».

Объем и структура диссертации. Выбор темы исследования, постановка цели и задач, определили структуру диссертации, которая состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, содержащего 150 источников, приложены 49 таблиц, 3 диаграммы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

1.1. Интеграция как форма организации корпоративных объединений

Проблема нормального роста бизнеса характерна не только для российской практики. На сегодняшний день требуется реализация иных принципов взаимоотношений для всех участников рыночных форм хозяйствования.

Одним из направлений совершенствования бизнеса в области повышения эффективности явились структурные изменения. Это вызвано в первую очередь попытками поддержания производства. Основным элементом структурных изменений, на наш взгляд, является реструктуризация различных форм предпринимательства. В данном параграфе мы рассмотрим формы корпоративных объединений как элемент реструктуризации бизнеса.

Основными предпосылками возникновения новых форм организационных процессов, а следовательно, и причин реструктуризации бизнеса можно считать такие, как:

- моральный и физический износ производственных мощностей;
- снижение объемов производства;
- некачественный менеджмент;
- низкая конкурентоспособность выпускаемых видов продукции;
- пассивная ценовая политика;
- высокая материалоемкость продукции;
- высокая себестоимость выпускаемой продукции;
- зависимость поставок сырья и материалов от импорта из других регионов;
- недостаточное и медленное введение инновационных процессов.

Считаем необходимым в этой связи рассмотреть сущность и принципы реструктуризации промышленного комплекса региона.

Анализу специфики регионального процесса реструктуризации предшествует изучение промышленной политики государства в области реструктуризации промышленного комплекса. Данная политика затрагивает следующие приоритетные задачи: определение стратегически важных отраслей; их трансформацию; обеспечение благоприятного климата для привлечения инвестиций; развитие инфраструктуры промышленного комплекса.

В работах таких авторов, как В. Авилова, Р. Нугаев, С. Глазьев, М. Кротов исследованы выработка принципов выделения региональной промышленной политики в рамках федеральной, выбор типа промышленной политики, изучение вопросов реструктуризации, соотношение и связи малого, среднего и крупного бизнеса.

Для продолжения исследования системы, принципов и методов реструктуризации необходимо определить понятия данного процесса.

По мнению В. Антонова, реструктуризация связана с интеграцией производства, которая является значительным резервом активизации структурных преобразований и повышения их эффективности и представляет собой конкурентоспособную часть производственного аппарата страны, выпускающую продукцию, востребованную внутренним и внешним рынками.

По мнению Д. Львова, реструктуризация связана с постоянным процессом смены форм собственности, который сопровождается ростом эффективности производства.

В. Шапиро считает, что реструктуризация – это одно из средств повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности регионов, которое является всего лишь частью общей программы реформирования.

В целом существует множество толкований реструктуризации. Например, К. Рожков и Д. Коноков под реструктуризацией понимают изменение технологической, производственной, общехозяйственной структуры с целью сохранения (расширения) рынков сбыта, доходов капитала.

М. Одинцов, А. Ежкин пишут о том, что в современной теории и практике понятие реструктуризация предприятий охватывает многочисленные направления хозяйственной деятельности и ее преобразований, в рамки которых они включают различные изменения в сфере производства и сбыта продукции, перемену формы собственности (подразумевая появление новых лиц в составе акционеров, создание совместных предприятий, финансово-промышленных групп, холдингов).

Процессы реструктуризации и изменения формы собственности, как правило, обязательно сопровождаются трансформациями в составе акционеров, заменой акционерной собственности на частную или наоборот, а также созданием структур, представляющих смешанную форму собственности. Поэтому изменение формы собственности является скорее следствием реструктуризации, чем самостоятельным процессом реформирования предприятия.

Реструктуризацию промышленности региона, связанную с ее спецификой, невозможно осуществить независимо от находящихся в ней предприятий, так как существуют внутриотраслевые хозяйственно-экономические отношения.

Мы определим реструктуризацию как процесс, который направлен на коренное изменение в деятельности предприятия, системы управления, в структуре финансов. При этом структурная перестройка предприятия, обеспечивающая более эффективное функционирование всех факторов производства, ориентирована на создание комплекса бизнес-единиц, то есть отдельно управляемых подразделений комплекса. К числу наиболее важных факторов, изменение которых может явиться основанием для реструктуризации, относятся выбор новой организационной структуры управления; радикальный пересмотр состава и структуры инвестиций предприятия и др.

Таким образом, не все преобразования являются реструктуризацией. К ней относятся те, которые коренным образом меняют деятельность предприятия. К мероприятиям реструктуризации относятся выделения, разделения, присоединения, создание дочерних структур, центров ответственности, реорганизация системы управления, введение контроллинга, изменение формы собственности.

Полемика вокруг данного вопроса носит достаточно широкий характер. Отношения реструктуризации мы рассмотрим с двух точек зрения:

- 1) недружественные слияния (приложение А);
- 2) дружественные слияния.

Характерной чертой отношений собственности в российской экономике в период, начиная с кризиса 1998 года, стали корпоративные конфликты и недружественные поглощения. Период 1998 – 2002 годов можно определить как четвертый этап перераспределения прав собственности на основные активы российской экономики. В чем его специфика и почему он проходил именно так – то есть посредством острых конфликтов и захватов [27].

Напомним предыдущие три этапа перераспределения прав собственности:

– 1988 – 1991 годы – периоды скрытой приватизации, когда директора государственных предприятий создавали кооперативы, которые позволяли перенаправлять сбытовые и финансовые потоки и получать выгоду от использования активов, формально принадлежащих не им, а государству. К началу приватизации государство фактически не владело тем, что собиралось приватизировать;

– 1992 – 1995 годы – период ваучерной приватизации, в результате которой фактические собственники, так называемые инсайдеры (директорат и трудовые коллективы), получили юридические права собственности;

– 1996 – 1997 годы – период залоговых аукционов, в результате проведения которых были приватизированы крупнейшие сырьевые

предприятия в пользу небольшого числа групп, приближенных к исполнительной власти. В итоге начали быстро формироваться крупные интегрированные бизнес-группы (олигархи).

Характер последующего перераспределения собственности во многом определяется как предшествующей историей приватизации, так и новыми обстоятельствами конца 1990-х годов. Для этого периода были характерны недружественные поглощения [14].

Необходимость и мотивы этого носят достаточно стандартный экономический характер.

Во-первых, усилившиеся после залоговых аукционов крупные бизнес-группы начали создавать вертикально интегрированные или отраслевые холдинги. Они стремились к тому, чтобы объединить отношения собственности и единого управления цепочки от добычи сырья до отгрузки конечной продукции. Другой интерес – консолидировать предприятия отрасли в единый холдинг.

Во-вторых, в российской экономике еще оставались прибыльные экспорт ориентированные предприятия или предприятия с растущим рынком для своей продукции. Они представляли долгосрочный инвестиционный интерес, но часто находились в руках неэффективных и слабых собственников.

В-третьих, региональная исполнительная власть, практически не контролировавшаяся из центра, стремилась к созданию «губернаторской экономики», то есть пыталась перевести под свой контроль основные предприятия региона, вытесняя внешних кредиторов или акционеров.

В-четвертых, захват предприятий давал огромные возможности для краткосрочных доходов путем распродажи активов, спекуляции, корпоративного шантажа и тому подобного [38, 50].

Смена собственников и управляющих – это нормальный элемент конкуренции, борьбы за более эффективное управление активами. Но такая смена может происходить различными способами. В России в этот период она

приняла именно конфликтные формы, вследствие чего возникла ситуация реализации прав собственности [8; 58]. В условиях непрозрачности деятельности предприятий основные выгоды реализуются через текущее управление, а принятие решений – во многом через теневые схемы, подставные компании, фиктивные цены и показатели. В таких условиях легко занижить прибыль и не выплачивать дивиденды, увести активы или не выполнять другие обязательства перед инвесторами. Поэтому для инвестора, который не участвует в управлении, инвестиции – дело очень рискованное. Следовательно, нужно добиваться участия в управлении. Отсюда возникают стимулы к захвату управления и, наоборот, борьба за то, чтобы любой ценой сохранить управленческий контроль, готовность пойти на крайние меры.

В этом большую роль сыграло несовершенство законов. Закон «О банкротстве» 1998 года установил очень низкий порог задолженности, специфическую процедуру назначения временных и внешних управляющих, низкий контроль за их деятельностью. Закон 1998 года фактически предоставил юридические схемы передела собственности [111; 135].

В переделе собственности преимущества получали те лица или бизнес-группы, которые своевременно инвестировали в административно-силовой ресурс [142; 59].

По действующим в них лицам корпоративные конфликты в России этого периода можно условно разделить на несколько типов:

- между аутсайдерами, владеющими незначительными пакетами или долгами предприятия, и инсайдерами (фактическими владельцами и управляющими);
- между различными группами аутсайдеров, стремящихся к управлению и приобретению предприятий в собственность;
- между региональной и исполнительной властью, стремившейся к созданию «губернаторской экономики», и собственниками (или крупными акционерами) основных предприятий региона.

По данным Высшего арбитражного суда РФ, в 2001 году арбитражные суды приняли к рассмотрению 47 762 дела о банкротстве. Из них 79% инициированные государством (несуществующие фирмы или неплательщики налогов). Необходимо учесть, что заказные банкротства инициируются в основном негосударственными коммерческими кредиторами, из них около 30% банкротств являлись «заказными». Итак, примерно 1 400 заказных банкротств произошли в России в 2001 году.

По данным Комитета Республики Татарстан по антикризисному управлению, в процедуры банкротства в Татарстане были вовлечены 797 предприятий. За период с 2000 по 2004 год на 1 090 предприятиях процедуры банкротства уже завершены, то есть именно на это число сократилась доля убыточности предприятий в экономике республики. По итогам 2004 года количество убыточных предприятий в Татарстане сократилось в 1,5 раза. При этом из оставшихся предприятий в отношении 30% инициированы процедуры банкротства [142].

С учетом действующего российского законодательства нам видятся следующие возможные действия хозяйствующего субъекта для избежания банкротства.

Во-первых, необходимо вести непрерывный контроль кредиторской задолженности компании.

Во-вторых, рассчитываться по долгам, подтвержденным вступившими в законную силу решениями суда.

Цель нашего исследования предусматривает рассмотрения реструктуризации по принципу «честного» слияния компаний посредством корпоративных объединений и с учетом интересов сторон объединения.

Таким образом, реструктуризация включает в себя многоаспектную и взаимоувязанную систему мероприятий, начиная с комплексной диагностики и кончая реорганизацией – как организационной структуры, так и бизнес-процессов на базе современных подходов к управлению.

Наиболее близко к нашему пониманию реструктуризации мнение В. Крыжановского, который определяет реструктуризацию как структурную перестройку предприятия в целях обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов предприятий, заключающуюся в создании комплекса центров ответственности.

Под реструктуризацией, по нашему мнению, следует понимать процесс изменений и нововведений, связанный с необходимостью повышения эффективности ведения бизнеса, его капитализации, оптимизацией организационной структуры управления. Реструктуризация в обязательном порядке подразумевает оптимизацию системы управления предприятием, а следовательно, повышение эффективности предпринимательства. Мы предложим в рамках повышения эффективности производства проанализировать необходимость формирования российских вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК).

Создание эффективно функционирующей ВИНК в области нефтедобычи и нефтехимии является одной из актуальнейших задач, так как мировая практика доказывает, что именно формирование мощного производственного сегмента, состоящего из крупных вертикально интегрированных корпоративных структур, позволяет обеспечить эффективное распределение, инвестирование и использование капитала. Необходимо отметить, что вертикальная интеграция является жизненно важным преимуществом экономики страны в условиях возрастающей конкуренции на рынке нефтепродуктов.

Современное состояние экономики в сфере нефтехимии характеризуется тем, что происходит объединение всех звеньев цепочки, связанных одним производственно-хозяйственным циклом: производство – переработка – продажа конечных продуктов, а следовательно, мы наблюдаем процесс интеграции как форму структурных изменений, то есть реструктуризацию. По данному принципу происходит развитие многих ведущих нефтяных компаний

России: «Юкоса», «Лукойла», «Татнефти», «Сибнефти». Данная тенденция характеризуется рядом преимущественных направлений [105, 59]:

- производство продукции с меньшими затратами, то есть цена на сырье, как правило, меньше, чем цена внешнего рынка;
- наличие собственной научно-технической базы, так как данные производственные структуры являются крупными бизнес-группами;
- создание устойчивой системы поставок сырья и сбыта конечной продукции, что дает возможность обезопасить себя от конкурентных угроз других компаний;
- единая система информационного обеспечения, что дает возможность создавать систему мониторинга рынка;
- наличие производственной цепочки дает преимущественное направление действовать на нескольких сегментах рынка одновременно;
- создание и развитие системы работы с персоналом, способствующей повышению квалификации работников, и внедрение новых, разработанных в рамках структуры мер оплаты и стимулирования труда;

Выделим ряд элементов, которые составляют основу интеграции нефтехимического комплекса.

1. Освоение технологий менеджмента, оптимизация организационной структуры управления, утверждение права использовать внутренние резервы (санация затрат) закрепляются за высшим менеджером предприятия (директором) и консультантом.
2. Стратегический маркетинг с помощью финансовых консультантов (поиск хорошего продукта и эффективной технологии).
3. Воздействие на инвестиции как групп внешних факторов (государственная политика в части установления инвестиционного климата), так и внутренних (качество управления инвестициями).

Основная причина интеграции предприятий в виде слияний и поглощений кроется в стремлении получить и усилить синергетический эффект.

Традиционно в экономической литературе [2; 13; 66; 135] выделяют основные причины, вынуждающие предприятия к интеграции:

- усиление рыночной конкуренции;
- требование снижать риски, опасности, угрозы, в том числе за счет диверсификации;
- повышение эффективности производства;
- расширение рынков сбыта;
- привлечение инвестиций.

Рассмотрим в таблице 1 особенности интеграции на региональном уровне.

Таблица 1.

Особенности интеграции на региональном уровне

Направление деятельности	Цель
Реорганизовать сбыт	На внутренних рынках устанавливать экономически обоснованные цены, на внешних – наладить кооперацию с крупными торговыми компаниями
Внедрить систему учета	Иметь точное представление о рентабельности каждого вида продукции и вида деятельности, организовать процесс контроля над затратами и ориентироваться на постоянное их снижение
Учитывать расходы компании на капитал	Иметь представление о цене привлекаемого капитала и ставить задачу оптимизации структуры капитала
Контролировать качество продукции	Повышать конкурентоспособность продукции и предприятия на рынке
Создать систему мотивации сотрудников	Эффективно взаимодействовать с сотрудниками, проявлять заинтересованность в конечном результате деятельности
Совершенствовать практику инвестиционного планирования	Инвестировать только в основной бизнес, в предприятия с быстрым сроком окупаемости, разрабатывать инвестиционные планы
Сделать компанию прозрачной для инвесторов и торговых партнеров	Способствовать популярности брэнда, торговой марки. Изыскивать возможность для привлечения средств на рынке капитала
Разукрупнять предприятия	Достигать эффективности и положительного финансового результата путем сокращения убыточных (малоприбыльных) и непрофильных подразделений
Объединять предприятия (интеграция)	Расширять рынки сбыта, привлекать инвестиции, повышать эффективность

Источник: собственное составление автора

На основании выше изложенного можно выделить следующие формы классификаций интеграции.

Таблица 2.

Формы классификации интеграции

1. Национальная принадлежность	Национальная – объединение компаний в рамках одного государства; Транснациональная – слияние компаний, находящихся в разных странах, приобретение компаний в других странах
2. Направления	Горизонтальная интеграция – объединение компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства; Диверсификация: <i>Конгломераты</i> – объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. межотраслевая интеграция. Это скорее не производственная структура, не интегрированный бизнес, а инвестиционная стратегия. <i>Синергия:</i> <i>Управленческий синергизм</i> – компания-покупатель способна более эффективно управлять приобретенным производством; <i>Структурный синергизм</i> – объединение ресурсов двух компаний, позволяющее снизить издержки; продукция одной компании может реализовываться через сбытовую сеть другой, что ведет к возрастанию объемов продаж (например, фотоаппарат–фотопленка–фотохимикаты).
3. Мотивы	Вертикальной интеграции: - стремление снизить давление, которому подвергается предприятие со стороны государственных органов; - использование эффективной системы ценовой дискриминации. Назначая разные цены для разных покупателей товара, производители получают возможность расширять объемы продаж и повышать объемы прибыли. Например, независимые поставщики сельхозпродукции, сталкиваясь с закупочной фирмой, обладающей монопсонической властью, повышают прибыль, объединившись в кооператив и построив предприятие по переработке продукции. Горизонтальной интеграции: – исключение конкуренции между предприятиями, существовавшей до их объединения; – завоевание определенной доли рынка, в том числе по отношению к поставщикам и заказчикам; – координация или совместное осуществление определенных функций (например, консорциум банков для эмиссии ценных бумаг или финансирования крупных проектов; – минимизирование упущенной выгоды.
	Диверсификации: – объединение предприятий с целью смягчения налогового бремени (например, если у одного из объединяемых предприятий имеются налоговые льготы, то это может явиться позитивным моментом для всех участников объединения); – как способ снижения рисков она может служить заменителем эффекта синергии; – эффект разнообразия – производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на небольших специализированных предприятиях; – обеспечение уникальности продукта с точки зрения его качества.

4. Формы хозяйственно-правовой самостоятельности	– <i>Холдинг</i> – (холдинговая или держательская компания) представляет собой организацию, владеющую контрольным пакетом акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. – <i>Кооперирование</i> – организация длительных прямых производственных связей (в промышленности) между предприятиями на основе углубления их специализации: – <i>Консорциум</i> – интеграция организаций на временной основе для реализации конкретной производственной или экономической программы, требующей мобилизации значительных ресурсов. Организация базируется на доверительной основе, передаваемое имущество не становится их общей собственностью. – <i>Картель</i> – объединение независимых хозяйствующих субъектов, предполагающее координацию маркетинговой деятельности его участников и отдельных элементов бизнес-планирования на договорной основе. Сохраняют коммерческую самостоятельность и договариваются о доле каждого в общем объеме производства, ценах, рынках сбыта. – <i>Совместные предприятия</i> – форма объединения на основе финансово-промышленных отношений, совместного владения передаваемого имущества. Как правило, такое объединение носит транснациональный характер. – <i>Синдикат</i> – объединение ряда предприятий одной отрасли, участники которого сохраняют производственную, но теряют коммерческую самостоятельность. Они не имеют права собственности на произведенный продукт, а лишь на средства производства. – <i>Трест</i> – объединение ряда предприятий одной или нескольких отраслей, участники которого теряют собственность на средства производства и произведенный продукт. Они участвуют собственным капиталом в эмиссии. акций.
6. Методы интеграции	<i>Слияние:</i> – дружественное слияние – слияние, при которых менеджмент и акционеры приобретающей и приобретаемой компании поддерживают данную сделку; <i>Поглощение:</i> – враждебное слияние (поглощение) – слияние и поглощение, при которых менеджмент целевой компании (компании-мишени) не согласен с проводимой сделкой и осуществляет ряд противозахватных мероприятий.
7. Принадлежность к рынку	Производственная интеграция – интеграция, при которой объединяются производственные мощности нескольких компаний с целью получения синергетического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности; Финансовая интеграция – интеграция, при которой объединившиеся компании не действуют как единое целое, при этом не ожидается существенной производственной экономии, но имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на фондовом рынке, в финансировании инновационных проектов.

Источник: собственное составление автора

Рассмотрение данного направления исследования позволяет отметить преимущественное развитие интеграционных процессов с точки зрения стратегических направлений, одним, из которых является интеграция с

образованием крупных бизнес-единиц с целью создания единой технологической цепочки. Данная тенденция позволяет оптимизировать производство посредством сокращения затрат, осуществлять единое корпоративное управление, сохранить единый отраслевой производственный цикл, конкурировать с крупными производствами внутри отрасли, осуществлять привлечение крупномасштабных инвестиций с меньшими рисками для инвесторов. Мы считаем, что в условиях интеграционного объединения компании более адаптированы к современным рыночным условиям. Стихийность же не позволит ведущим отраслям осуществлять эффективную экономическую и организационную деятельность, так как процесс интеграции увеличит удельный вес отрасли и в конкурентных отношениях, и на имеющихся рыночных сегментах. Кроме того, интеграция позволяет увеличить охват рынков на различных этапах производственных процессов.

1.2. Направления и мотивы корпоративных объединений

Процессы объединения способствуют формированию стратегических целей, важнейшими из которых, на наш взгляд, служат: совершенствование управления финансами, получение новых источников финансирования расширенного воспроизводства, повышение технологичности и эффективности производства, ориентация на активное продвижение товара на рынок.

Рассмотрим теоретические основы корпоративных объединений.

В экономической литературе [8; 11; 13] существует достаточно много терминов и понятий, характеризующих корпоративное объединение. Сложилась ситуация, когда ученые и эксперты по корпоративному управлению применяют для характеристики различных процессов термины «корпоративное объединение», «интеграция». При этом неоднозначно трактуется терминология при изучении одних и тех же процессов. Логика исследования требует определиться, в первую очередь, с понятием «объединение предприятий». На

основании изученного материала представляется целесообразным трактовать объединение предприятий как соединение самостоятельных ранее предприятий (в правовом и экономическом смыслах) в большую хозяйственную единицу. Правовая самостоятельность и самостоятельность отдельных предприятий в области принятия экономических решений определяется в строгом соответствии с выбранной формой объединения.

Понятие «интеграция предприятий» очень близко по смыслу к термину «объединение предприятий». Исходя из изученных источников, можно определить «интеграцию предприятий» как форму организации экономических взаимосвязей предприятий, в результате которой образуется экономический субъект, осуществляющий общее управление. Однако стоит обратить внимание, что интеграция предприятий – это не только форма организации отношений предприятий, но и процесс, ведущий к объединению экономических субъектов.

В современной экономике масштабы корпоративных объединений огромны.

Первый пик корпоративных объединений пришелся на начало девятнадцатого века [135]. Тогда укрупнение предприятий было вызвано изменением законодательной базы и исключительно неблагоприятными условиями ведения бизнеса. Впервые появились компании, занявшие в ряде отраслей монопольное положение. Возможность существенно влиять на рыночные цены, манипулируя производством и предложением, обеспечивало высокую прибыльность и противоречило принципам свободной конкуренции.

Для периода 60–70-х годов был характерен всплеск корпоративных объединений фирм, занятых в разных отраслях бизнеса.

Стремление обеспечить стабильность в условиях меняющихся рынков стало главной причиной слияний в 90-х годах. На современном этапе общие процессы глобализации в экономике, создание и функционирование Европейского союза обусловили распространенность корпоративных

объединений. Однако в каждой конкретной сфере бизнеса существуют специфические факторы, влияющие на процессы корпоративных объединений [11]. Так, например, на рост числа слияний фирм, специализирующихся на финансовой деятельности и оказании профессиональных услуг, повлиял и рост спроса на эти услуги, а также сближение банковского и страхового секторов рынка [50]. Наименее популярная форма слияний на сегодня – создание конгломератов.

С середины 90-х годов наблюдается тенденция расширения деятельности компаний. Если ранее наиболее распространенной была тактика экономических субъектов сокращать издержки за счет уменьшения численности персонала, объема выполняемых операций, децентрализации управления, то в настоящее время в наличии – стратегия экспансии. В современной экономике существует тенденция сокращения количества хозяйствующих субъектов (по разным оценкам, от 30 до 50% объемов производства приходится на крупные корпорации) [135]. Самые крупные публичные сделки по мирному слиянию предприятий в России к 2005 году по отраслям экономики мы выделили в таблице 3.

Таблица 3.

**Крупные публичные сделки по мирному слиянию предприятий
в России к 2005 году**

Отрасль	Количество сделок	Сумма сделки (млн. дол.)
Нефтегазовая	16	3 938,5
Связь	14	1 551,8
Финансы	17	1 282,5
Металлургия	12	821,0
Пищевая	19	636,1
Транспорт	17	568,5
Машиностроение	10	384,5
Строительство	8	129,0
Итого:	113	9 311,9

Источник: Зыкова Т. Троянские кони корпораций// Российская газета.–2005.– № 6.

Поглощения и слияния – явления, ставшие характерными для современной российской экономики. Корпоративные поглощения в России нарастают сегодня как снежный ком. В 2002–2003 годах капитализация рынка слияний по разным оценкам [71] достигла 5 млрд. долларов. Годовой рост, по

сравнению с 2001 годом, составил порядка 30%. В 2004 году наблюдалась положительная динамика – капитализация достигла 7 млрд. долларов [72; 11] с годовым ростом порядка 35%. Особенно характерна вертикальная интеграция в нефтяной отрасли [84].

Учитывая, мировой и российский опыт интеграции, нетрудно предположить, что, специфика нашего региона позволяет осуществить интеграционные процессы на базе нефтехимического комплекса. Республика Татарстан всегда выделялась на фоне регионов Советского Союза и Российской Федерации, так как она находится в одном из самых развитых российских округов. Ведущими направлениями экономического развития являются нефтедобыча, нефтепереработка, химия, нефтехимия. На нефтяную отрасль приходится самая большая доля в объеме промышленного производства – около 54%, общие темпы развития экономики региона составили 6% .

В структуре внутреннего валового продукта (ВВП) России на долю топливно-энергетического комплекса приходится 20%. Данный сектор экономики обеспечивает 30% доходов консолидированного бюджета и более 50% федерального.

В республике сохраняется тенденция роста ВВП и объемов промышленного производства. С учетом нефтехимической отрасли положительная динамика этих показателей превышает средние показатели развития промышленности в Российской Федерации. Данное уточнение весьма существенно, так как добыча нефти и нефтехимия составляют основу экономического потенциала Татарстана [33]. Положительная динамика данной тенденции тесно связана с элементом слияния.

Нами проанализированы крупные сделки в России по слияниям и поглощениям. Наибольший интерес представляли крупные сделки в добывающей отрасли.

Мы классифицировали:

– сделки- направления (стратегические договоренности),

- сделки – намерения,
- ожидаемые сделки.

Наиболее масштабные объединения (сделки-направления) имеют место в нефтегазохимической отрасли.

За последние годы (2001–2005) по данному принципу были заключены следующие сделки:

- «Лукойл» – «Conoco Philips» – на сумму 1,988 млрд. долларов;
- «Газпром» – «Сибнефть» – на сумму 13,1 млрд. долларов;
- «Газпром» – «Мосэнерго» – на сумму 800 млн. долларов;
- «Газпром» – «Стимул» – на сумму 80 млн. долларов;
- «Сургутнефтегаз» – «Талакан» – на сумму 61 млн. долларов.

В результате проведения данных сделок сформировались крупные конгломераты. Это привело к тому, что увеличилась привлекательность отрасли для иностранных инвесторов.

На наш взгляд, данные сделки содержат и негативные моменты:

- капитал одной из сторон может быть недооценен;
- ожидание единоличного управления одной из сторон сделки;
- зависимость от политических факторов.
- Сделки-намерения – форма этих соглашений не позволяет говорить о них как о сделках, скорее это партнерские отношения, с долей участия от 37,8 % до 50,1%.

По данному принципу были заключены сделки между такими крупными компаниями, как «Total» – «Новатэк», «Газпром» – Еон, «Газпром» – «Роснефть»

- Ожидаемые сделки – это еще не совершившиеся, формально или неформально распавшиеся, а также заблокированные сделки. Надеяться можно лишь на то, что они попадут в категорию сделок-направлений или же сделок-намерений.

Данную категорию сделок мы можем рассмотреть на следующих примерах:

«Юганскнефтегаз» – «Байкалфинансгрупп», «Turgras» – «Татнефть».

На основании исследования можно систематизировать основные мотивы в создания интегрированных предприятий.

1. Производственные интересы. В этом случае интеграция преследует цель улучшения производственных отношений. Речь идет об использовании снижения себестоимости за счет экономии на масштабах производства, загрузке имеющихся мощностей. Для достижения поставленной цели применяют стандартизацию, унификацию, которые ведут к снижению себестоимости. К производственным направлениям можно отнести:

- экономию в области НИОКР (при поглощении достигается повышение эффективности поглощающей компании);

- эффект синергизма (то есть эффект от интеграции компании состоит в том, что стоимость образовавшейся в результате объединения компаний превосходит стоимость ее частей);

- более эффективное распределение ресурсов на уровне предприятия (связано с транзакционными затратами.)

2. В интересах оптимизации материально-технического снабжения, что предполагает улучшение положения предприятия на рынке по отношению к сильным поставщикам и достижение более благоприятных условий поставок, платежей, сроков и благоприятных закупочных цен.

3. В интересах сбыта. Создание компаний, в которых эффективно работают организации сбыта всех объединенных предприятий, улучшает их позиции на рынке, что часто сопровождается увеличением рентабельности, снижением расходов на продвижение товара и рекламу.

4. Формирование ВИНК в рамках регионов с целью недопущения посторонних инвесторов, сосредоточение в своих руках производства, а также природных ресурсов.

5. В интересах налогообложения. Многие национальные законодательства устроены таким образом, что можно через объединение достичь определенных льгот при налогообложении. Сумма налога на прибыль уменьшается, если создается консолидированная группа налогоплательщиков, в состав которой входит несколько предприятий.

Объединение предприятий в Республике Татарстан влечет за собой увеличение концентрации доли рынка, что позволяет достигать положительного финансового результата. Усиление рыночной власти может привести даже к вытеснению из отрасли неинтегрированных компаний, что в конечном итоге изменит структуру отрасли [38].

Проведенное исследование свидетельствует о следующем.

1. Реструктуризация – это процесс, связанный с оптимизацией системы управления бизнесом, его организационной структуры. При этом преследуется цель повысить эффективность предпринимательства. Именно при реструктуризации циклически решаются одни и те же задачи: оцениваются возможности предприятия, ставятся цели, определяются приоритеты, обеспечиваемые технологией и финансами.

2. Стратегическими целями объединения предприятий (интеграции) служат:

- совершенствование управления финансами;
- получение новых источников финансирования расширенного воспроизводства;
- повышение технологичности и эффективности производства, ориентация на активное продвижение товара на рынок.

3. Интеграция предприятий – это такая форма организации экономических отношений и взаимосвязей предприятий, в результате которых образуется новый экономический субъект, осуществляющий общее управление. Для современной экономики характерен большой опыт корпоративных

объединений, который сопровождался повышательным трендом в динамике курса акций компаний, участвующих в объединении.

4. Стремление максимизировать прибыль и повысить капитализацию предприятия приводит к необходимости интеграции, определяются цели интеграции.

Интеграция промышленных предприятий и образование современных корпоративных структур корпоративного типа – одна из важнейших тенденций организации и управления на современном этапе.

Для исследования необходимо систематизировать и классифицировать процессы объединения (интеграции). В исследованиях ученых Г. Вейе и У. Деринга выделены три направления интеграции предприятий.

К первому типу интеграции относят горизонтальную интеграцию как объединение предприятий, находящихся на одинаковом этапе производства или в одном звене торговой цепи.

Вторым типом интеграции предприятий является вертикальная интеграция, которая предполагает концентрацию в одном предприятии комплекса последовательных стадий производства от добычи сырья до реализации произведенной продукции.

Она включает более одной стадии производства конечной продукции, в противоположность неинтегрированной фирме, приобретающей сырье и материалы для производства товара [2].

Третьим типом выступает диверсификация – выход за традиционно существующие отраслевые рынки производимых товаров, а также рыночные сегменты.

Изучение современной практики интеграции предприятий [3; 8] свидетельствует о том, что значительно чаще интеграция происходит одновременно в двух и, возможно, в трех направлениях.

Способы организации интеграции предприятий рассматриваются в той или иной мере многими учеными [2; 8; 12; 22]. На основании изученного материала можно выделить основные методы интеграции.

Таблица 4.

Основные методы интеграции

№ п\п	Метод интеграции	Общая характеристика метода интеграции
1	Слияние (сращивание)	Образуется единая экономическая единица из двух и более предприятий. В договоре о слиянии определены порядок и условия слияния, все права и обязанности предприятий переходят к возникшему предприятию
2	Присоединение (поглощение)	Предполагает прекращение одного или нескольких предприятий с передачей прав и обязанностей к самостоятельно существующему предприятию
3	Приобретение	Прекращается деятельность одного или нескольких предприятий с передачей всех прав и обязанностей другому предприятию
4	Смешение	Предприятия при объединении отказываются от своей правовой самостоятельности, после их объединения функционирует одна правовая единица

Общая характеристика типов интеграции позволяет сделать вывод, что смешение отличается от слияния (сращивания) в части передачи прав и обязанностей одному из объединяющихся предприятий (при смешении права передаются – в отличие от слияния). Приобретение и поглощение не ведут к образованию новой экономической единицы – в отличие от слияния и смешения.

На наш взгляд, процедура смешения и приобретения не отличается кардинальным образом от слияния и присоединения. Прекращение деятельности одного или нескольких предприятий с передачей всех прав и обязанностей другому предприятию приближается по смыслу к теории поглощения, когда головная компания поглощает компанию «жертву» по принципу «заказного банкротства» или выкупа пакета акций.

Система же смешения близка к процедуре слияния (сращивания), когда объединяющиеся компании отказываются от правовой самостоятельности и на их месте функционирует вновь возникшая правовая единица на условиях соглашения.

Анализ структурных взаимосвязей интегрированных предприятий [13; 14] позволил выделить основные типы структурных объединений при организации интегрированных предприятий.

1. Предприятия, образуемые по технологической цепи производства;
2. Предприятия, образуемые, исходя из стадий и этапов жизненного цикла продукции;
3. Смешанный тип – предприятия образуются по стадиям и этапам жизненного цикла продукции и (или) технологии.

А.Круглов подразумевает, что объективная основа для формирования рациональной структуры промышленной компании – структура взаимосвязей технологической цепи производства. Головное производство этой цепи должно принадлежать основному предприятию, которым обеспечивается единое руководство, а дополнительные производства данной цепи будут принадлежать подчиненным предприятиям. Если же одно и то же производство входит в состав различных технологических цепей, то, скорее всего, оно может быть зависимым подразделением в отношении данного головного предприятия. Объективно основными предприятиями технологической цепи является головное производство.

Очевидно, что предприятия могут интегрироваться не только по технологическим цепям производства, но и объединяться по стадиям и этапам жизненного цикла продукции (выполнение предприятием научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, сбыт и сервисное обслуживание продукции у потребителя). Статистический анализ свидетельствует об эффективности предприятий, интегрированных по смешанному типу. Данное обстоятельство обусловлено тем, что предприятия, объединяющие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, обеспечивают выполнение функции НИОКР только по отношению к развитию продукции, производимой предприятиями. Когда же рассматриваем

интеграцию предприятий по технологическим цепям, следует отметить ограничение в области производства продукции.

Рассмотрим экономические выгоды корпоративных объединений. Подобные выгоды возникнут только при условии, что рыночная стоимость компании, созданной в результате корпоративного объединения (слияния), выше, чем сумма стоимостей образующих ее фирм до их объединения. Если исходить из рыночной стоимости, образовавшаяся компания имеет рыночную стоимость PV_{AB} и оказывается, что стоимости компаний до их объединения равны PV_A и PV_B соответственно, тогда:

$$\text{Выгоды} = PV_{AB} - (PV_A + PV_B). \quad (1)$$

Если эта разница положительна, тогда объединение экономически оправдано.

Повышение стоимости ВИНК в свою очередь зависит и от правильности оценки использования ее активов в условиях рыночной экономики, растущей конкуренции и принятия эффективных управленческих решений по работе с ними. В правильности оценки всех финансовых обязательств ВИНК можно выделить следующие заинтересованные стороны, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5.

Финансовые обязательства ВИНК перед заинтересованными сторонами

Заинтересованные стороны	Финансовые обязательства ВИНК
Акционеры	Дивиденды
Кредиторы (банки или держатели долговых обязательств)	Сумма долга и проценты
Субъекты федерации, местные и центральные органы власти	Налоги
Рабочие	Заработная плата, дивиденды
Администрация	Вознаграждение, дивиденды

В ходе изучения литературы [2; 59; 66; 135] у нас сформировалось мнение, что некоторые мотивы объединений небесспорны. Назовем те, которые, на наш взгляд не всегда экономически обоснованным мотивам можно отнести:

1. Диверсификация. По определению диверсификация снижает риск. Однако ее проще и дешевле осуществить отдельному акционеру, чем целой корпорации. Следует оговориться, что возможны исключения, когда диверсификация дороже обходиться индивидуальному инвестору, чем целой корпорации в результате слияния.

2. Неизменное улучшение показателей деятельности компании («Прибыль на одну акцию»). Возможна ситуация, когда компания повышает показатель прибыльности на одну акцию благодаря покупке компаний, имеющих более низкий показатель прибыльности на одну акцию. Краткосрочным эффектом будет интерес инвесторов к данной компании, но для постоянного поддержания интересов инвесторов необходимо усиливать активность слияний.

3. Снижение цены привлеченного капитала. Акционеры новой компании выигрывают от более низких ставок, однако и проигрывают, так как теперь они должны обеспечивать гарантии по обязательствам друг друга.

Таким образом, высокая концентрация производства имеет пределы экономической целесообразности. Именно поэтому особую важность приобретают вопросы, связанные с сопоставлением преимуществ и недостатков объединения предприятий.

1. Основное преимущество интеграции – проявление эффектов масштаба в процессе хозяйственной деятельности крупных производств. Указанное преимущество в отдельных случаях может привести к потере гибкости функционирования крупных производственных систем. Необходимость координации множества факторов означает высокие издержки, что может нивелировать (скрыть, уничтожить) экономию от действия эффекта масштаба.

2. Крупные компании обладают большим инвестиционным потенциалом. Данное обстоятельство, в основном, связано с возможностью

эффективно распределить денежные ресурсы внутри объединения и облегчить привлечение внешних займов.

3. Сроки внедрения инноваций в крупномасштабных производствах объективно больше, чем в небольших фирмах. Крупное производство может достигнуть максимальной эффективности в области НИОКР при обязательном условии равномерности научно-технического прогресса, что очень проблематично осуществить на практике. Большие масштабы производства требуют комплексности внедрения научно-технических решений. Однако следует отметить, что крупные корпорации обладают значительным конкурентным преимуществом – они имеют большие возможности освоения производства и продвижения на рынки новой продукции в значительных масштабах и в сжатые сроки.

4. Возросшая конкуренция создает достаточно жесткие условия функционирования хозяйствующего субъекта. Для крупных предприятий характерен эффект усреднения колебаний конъюнктуры. Малые фирмы имеют малые возможности своего развития, хотя способности адаптации к внешним факторам у них достаточно высокие.

5. Основная опасность интеграции связана с вероятностью устранения действия рыночных сил внутри объединения, кроме того, существует искушение ввести внутренние субсидии. Как правило, во внутреннем обороте объединения концернов используются не рыночные, а трансфертные цены (условно-расчетные цены), а это может сдерживать снижение издержек, освоение новых технологий и рост производительности труда, так как устраняется конкуренция.

6. Мероприятия диверсификации должны носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков, так как даже интеграция может быть рискованной. Необходимо, с одной стороны, полностью реализовать возможный стратегический потенциал, а с другой – достигнуть сбалансированных экономических и технологических результатов. Однако, во-

первых, реальной связи между различными видами бизнеса и потенциалом синергизма может просто не быть. Во-вторых, потенциальный синергизм существует, но с его реализацией возникают серьезные проблемы. Между сложившимися бизнес единицами могут быть различия в управленческой культуре, организационной структуре, которые и определяют трудности в реализации синергетического эффекта. В-третьих, антимонопольное законодательство создает дополнительные трудности и риски.

1.3. Организационные и экономические предпосылки функционирования корпоративного управления объединения

В предыдущем параграфе мы проанализировали формы и мотивы интеграции. По нашему мнению, следует рассмотреть факторы, воздействующие на мотивы интеграции, выделив факторы внутреннего и внешнего воздействия.

Нам представляется интересным соотношение между характеристиками внешней среды, предпосылками и мотивами интеграции и ее видом.

В таблицах 6, 7 и 8 представлены классификации предпосылок интеграции в зависимости от факторов внешней и внутренней среды. Надо отметить, что при классификации рассматривались основные, наиболее часто встречающиеся мотивы объединения. Характеристики среды рассматривались вне зависимости от состояния экономики. Анализ данных таблицы позволяет заключить, что к объединению предприятия «подталкивают» в преобладающей степени факторы внешней среды.

Влияние факторов внешней среды на мотивы интеграции

Вертикальная интеграция	
<i>Характеристики внешней среды</i>	<i>Предпосылки и мотивы интеграции</i>
<i>Конъюнктура</i>	
Наличие и рост конкуренции	Стремление получить стратегические преимущества в сбыте или снабжении
Конкуренция по сырьевой базе	Закрепление сырьевых источников
Сближение принципиально разных секторов экономики	Диверсификация, возможность увеличить прибыль, расширение сегментов рынка
Рост цен на сырье, материалы, комплектующие, рекламу, товародвижение и др.	Экономия, обусловленная масштабами деятельности
Риски	Снижение рисков нереализации продукции, не поставки сырья и т.д.
Избыток предложения	Стремление обеспечить стабильность в условиях меняющихся рынков
<i>Институциональная среда</i>	
Рост транзакционных издержек	Снижение транзакционных издержек
Разрушение хозяйственных связей . Трудность поиска партнеров и формирования стабильной и эффективной системы контрактов с поставщиками и посредниками. Монополизм поставщиков.	Необходимость восстановления разрушенных связей и структурной перестройки производства. Надежда на согласованность действий при производственной кооперации. Стремление к стабильности связей. Стремление «привязать» поставщиков, потребителей, партнеров, возможность опосредованно воздействовать на партнеров. Защита от монополизма поставщиков. Потребность в управляющем воздействии организационных структур. Сокращение транзакционных издержек и других затрат
Горизонтальная интеграция	
<i>Конъюнктура</i>	
Наличие и рост конкуренции	1. Получить синергетический эффект за счет роста рыночной мощи (мотив монополии). 2. Защита от конкуренции, увеличение доли рынка, снижение затрат на разработки, производство и продвижение
Колебания рыночной конъюнктуры	Возможность легко переключиться на выпуск пользующейся спросом продукции
Рост спроса	Стремление завоевать большую долю рынка, надежды на текущие прибыли
Неопределенность внешней среды	Стремление обеспечить стабильность в условиях меняющихся рынков
Изменения, колебания спроса.	Возможность проведения гибкой ассортиментной политики в соответствии с колебаниями и изменениями спроса.
Рост цен на сырье, материалы, комплектующие, рекламу, товародвижение и др.	Экономия, обусловленная масштабами деятельности
Избыток предложения	Стремление обеспечить стабильность в условиях меняющихся рынков

Диагональная интеграция*Конъюнктура*

Сближение принципиально разных секторов экономики	Диверсификация, возможность увеличить прибыль, расширение сегментов рынка
Риски	Снижение рисков нереализации продукции, не поставки сырья и т.д.

Институциональная среда

Разрушение хозяйственных связей . Трудность поиска партнеров и формирования стабильной и эффективной системы контрактов с поставщиками и посредниками. Монополизм поставщиков	Необходимость восстановления разрушенных связей и структурной перестройки производства. Надежда на согласованность действий при производственной кооперации. Стремление к стабильности связей. Стремление «привязать» поставщиков, потребителей, партнеров, возможность опосредованно воздействовать на партнеров. Защита от монополизма поставщиков. Потребность в управляющем воздействии организационных структур. Сокращение трансакционных издержек и других затрат
--	--

Источник: Клейнер Г. Вопросы экономики.–1999. – №8– С. 64–79.

Мы выявили принципиальные отличия мотивов вертикальной и горизонтальной интеграции под влиянием факторов внешней среды. В зависимости от форм интеграции делегируются возможности бизнес– групп, то есть возможности «приспособиться» к неуправляемым факторам. Однако можно отметить и то, что некоторые из них объединяют мотивы интеграции. Например, такие как монополизация рынков, ценовые риски, степень важности отрасли для государства активно влияют на интеграционный процесс, усиливая рыночную власть и определяя конкурентные преимущества.

Таблица 7

Влияние факторов внешней среды на мотивы всех видов интеграции*Конъюнктура*

Наличие и рост конкуренции	1.Стремление к взаимодополняемости в области НИОКР. 2.Стремление к повышению значимости в экономике, статуса (перед инвесторами, партнерами). Улучшение делового имиджа. 3.Стремление признать разделение сфер влияния. 4.Возможность консолидировать инвестиционные ресурсы
Риски, падение спроса, цен на продукцию	Диверсификация производства

Структура отраслей экономики, характеристика рынков

Сильная концентрация производства и монополизация рынков	Реструктуризация промышленности
Особая роль для бюджета платежей и взносов от отрасли, важность отрасли для государства	Контроль государства за деятельностью предприятий, получение платежей в бюджет. Сохранение управляемости жизненно важными отраслями. Сохранение управляемости в звене «предприятие – объединение» в рамках традиционных хозяйственных связей, предотвращение распада уникальных производственно-технологических комплексов

Неконкурентоспособность отраслей, предприятий, депрессивное состояние отдельных секторов экономики	Стремление усилить рыночную мощь. Защитная реакция микроуровня
<i>Региональная экономика</i>	
Регионализация экономики, получение самостоятельности регионами	Стремление сохранить региональные отраслевые комплексы, обеспечить выживаемость предприятий региона
<i>Институциональная среда</i>	
Отсутствие, неполнота, низкое качество информации.	Сокращение транзакционных издержек
<i>Экономические условия.</i>	
Инфляция, неплатежи, сокращение бюджетного финансирования	Возможность снизить потребность в оборотных средствах, перейти на внутренние взаиморасчеты
Инвестиционный кризис.	Потребность в капитале
<i>Неблагоприятные условия ведения бизнеса</i>	
Наличие значительной налоговой нагрузки и (или) ее рост	Стремление снизить налоговую нагрузку
Высокая стоимость вывода избыточных основных фондов	Комбинирование взаимодополняющих ресурсов, возможность использования избыточных фондов
Угроза банкротства, кризиса	Стремление обеспечить стабильность, выживаемость, предотвратить кризис
Высокая значимость хороших отношений с органами власти. Прочные позиции бюрократического аппарата	Стремление укрепить связи с федеральными, местными органами власти. Надежда на облегчение отстаивания интересов в государственных инстанциях. Стремление легально использовать механизмы совершенствования имущественных отношений.
<i>Макроэкономика</i>	
Глобализация в экономике	Стремление обеспечить стабильность в условиях меняющихся рынков. Получение синергетического эффекта за счет роста рыночной мощи (мотив монополии)

Источник: Клейнер Г. Вопросы экономики. – 1999. – №8. – С. 64–79.

Заслуживает внимания также систематизация взаимосвязей внутренних факторов. Рассматривая мотивы интеграций, выделяют внутренние мотивы, которые образуются под воздействием факторов внешней среды. И это является причиной для отбора направлений интеграций.

Таблица 8.

Влияние факторов внутренней среды на мотивы всех видов интеграции

Характеристики внутренней среды	Предпосылки и мотивы интеграции
Неэффективность управления	Повышение качества управления, устранение неэффективности
Наличие излишних, избыточных ресурсов (фондов и т.д.)	Возможность использования избыточных ресурсов, комбинирование взаимодополняющих ресурсов
Возможность приобрести	Спекулятивные цели (возможность перепродать дороже).

предприятие. Свободные денежные средства.	Мотив продажи «вразброс». Стремление взять под контроль финансовые потоки, текущие прибыли, увеличить добавленную стоимость
Слабость позиции руководства в регионе, отрасли	Стремление повысить политический вес руководства. Личные мотивы менеджеров

Источник: Клейнер Г. Вопросы экономики. – 1999. – №8. – С. 64–79.

Как мы видим, внутренние факторы оказывают равное влияние на мотивы и предпосылки интеграции независимо от способов. Организационная структура в одинаковой степени чувствительна к процессам, происходящим внутри нее, а реструктуризация производства создает дополнительные возможности для возникновения внутренних факторов.

Начиная с двадцатого века, изначально преобладающими формами интеграции были концерны и семейные группы. Структура и характер финансово-промышленных корпораций в отдельных странах обнаруживают как схожие черты, так и некоторые отличия. В значительной мере это обусловлено особенностями национальных экономик, которые проявляются в законодательной регламентации роли финансовых организаций в отношении корпоративной собственности и управления. Экономике зарубежных стран демонстрируют многообразие организационно-хозяйственных форм корпоративных объединений.

Изучение зарубежного опыта корпоративных объединений позволяет сделать вывод о том, что историческое развитие объединений предприятий не сводится к чередованию типов объединения. Постоянно наблюдается процесс расширения многообразия видов объединения межкорпоративных структур.

Анализ зарубежной практики корпоративных объединений [29; 49; 58; 73;85] дает практические примеры того, как могут сочетаться отдельные типы экономической интеграции.

1. Объединение предприятий в компанию с унитарной структурой.
2. Компания с дивизиональной структурой.
3. Деловая группа холдингового типа.

4. Деловая группа без концентрации имущественного контроля в одних руках.
5. Сетевая индустриальная организация.

В качестве финансово-промышленных групп рассматривают деловые группы с участием кредитно-финансовых организаций. Если совершенная конкуренция означает «автомизацию» экономических субъектов и обезличенность торговых операций, то взаимоотношения участников финансово-промышленных групп отличают устойчивый характер обменов, выражающий предпочтительность определенных торговых партнеров и периодически осуществляемые совместные действия и проекты.

В универсальных (многоотраслевых) финансово-промышленных группах объединение участников чаще всего идет возле универсальной торговой компании и банка. Применительно к вертикально интегрированным группам можно говорить о производственной (технологической), распределительной и имущественной вертикалях.

Как уже отмечалось ранее, преимущества интеграции, в основном, реализуются через единое руководство объединенных предприятий. Исходя из этого обстоятельства, следует начать рассмотрение форм организации вертикально интегрированных предприятий с концентрации.

В некоторых источниках выделяется понятие зависимых и управляющих предприятий [50; 71; 101], то есть это «самостоятельные в правовом отношении предприятия, на которые другое предприятие (управляющее) оказывает непосредственное или косвенное господствующее влияние». Для отношений зависимости достаточно уже возможности влияния – в отличие от концерна, где осуществляется фактическое руководство. Как самостоятельная хозяйственно-правовая форма организации интеграции предприятий выступает объединение предприятий как сторон договора.

Характеристика договоров по объединению предприятий

Договор о владении	Акционерное общество предоставляет руководство своим обществом другому предприятию. Как правило, заключению такого договора предшествует фактическое владение
Договор об отчислении прибыли	Акционерное общество обязуется отчислять прибыль другому предприятию
Договор о частичном отчислении от прибыли	Акционерное общество обязуется отчислять часть своей прибыли другому предприятию.
Договор об аренде предприятия	Акционерное общество сдает в аренду предприятие своего объединения (требует одобрения общим собранием акционеров)
Договор о передаче предприятием права собственности	Общество действует не от своего имени, а на основе соответствующих полномочий

Источник: собственное составление автора.

Общим признаком для всех договоров является возможность изменения структуры экономического субъекта.

В некоторых источниках [8; 12; 38] концерны выделены как наиболее совершенная хозяйственно-правовая форма организации вертикально интегрированных предприятий. Концерном считается объединение предприятий, при котором, кроме отношений зависимости существует единое руководство управляющего предприятия. Строго говоря, концерн может быть создан в результате как горизонтального, так и вертикального объединения хозяйствующих субъектов с явно выраженным производственным ядром. Различают концерн подчинения и концерн координации.

Таблица 10.

Разновидности концернов

Концерн подчинения (холдинговая компания)	Создается чаще всего для объединения производств по технологической цепи. При этом главное производство этой цепи может принадлежать непосредственно холдинговой компании (основное акционерное общество). Остальные производства технологической цепи в таком холдинге являются дочерними предприятиями. Компания владеет контрольным пакетом акций своих дочерних предприятий, выполняет функции стратегического управления и не вмешивается в их непосредственную производственную деятельность
Концерн координации	Учреждается акционерными обществами в целях интеграции и достижения сбалансированности функций научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства, маркетинга

Источник: Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

Наиболее распространенная форма организации вертикально интегрированных предприятий – холдинговая компания. Один из вариантов образования холдинговой компании состоит в образовании вновь учреждаемого акционерного общества путем внесения несколькими обществами своих акций в уставный капитал. Головное общество представляет собой административную верхушку концерна и владеет присоединенными предприятиями, само не участвуя ни в производстве, ни в торговых операциях. У членов концерна сохраняется правовая самостоятельность. Преимуществом такой формы является возможность получения контроля одной компании над другой при гораздо меньшем объеме инвестиций, чем в случае присоединения. Поскольку акции скупаются холдингом постепенно, повышения цен не происходит (как при покупке компании). Такая форма организации [19; 26] используется для того, чтобы проводить единую политику и осуществлять контроль за соблюдением интересов больших корпораций, а также за процессом диверсификации и концентрации ресурсов. Холдинг-компании эффективны при руководстве группой технологически связанных или родственных компаний в наукоемких отраслях промышленности.

По российскому законодательству холдинговая компания – предприятие, независимо от организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Рассмотрим преимущества и недостатки организации холдингов и ФПГ.

Таблица 11.

Преимущества и недостатки холдингов

1. Создание замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до производства готовой продукции. 2. Экономия на торговых, маркетинговых и других услугах.	1. Разграничение функций между головной и дочерними компаниями. 2. Не допускается поглощение и слияние однопрофильных компаний, так как создаются монопольные структуры.
---	--

3. Преимущества диверсификации производства. 4. Единая налоговая и финансово-кредитная политика. 5. Эффект масштаба. 6. Эффективность в международном движении капитала. 7. Контроль в эффективности управления. 8. Объединение технического опыта. 9. Легкая ликвидация в составе холдинга «отрицательных» предприятий путем продажи контрольных пакетов акций 10. Выполнение роли буфера, ослабляющего воздействие государства и других структур на предприятия. 11. Более гибкое реагирование на меняющуюся на рынке ценовую политику	3.Руководство холдинга часто не в состоянии влиять на стратегию дочерних предприятий. 4.При назначении руководителей холдинга часто используются политические соображения. 5.Стремление к монопольному поведению на рынке. 6.Искусственное поддержание нерентабельных предприятий за счет рентабельных. 7.Тенденция к политизации и бюрократизации. Невозможность четкого отслеживания механизмов перераспределения фондов между входящими в холдинг предприятиями
--	---

Источник: собственное составление автора.

Таблица 12.

Преимущества и недостатки ФПГ

Преимущества	Недостатки
1. Участие в интеграции предприятий, банков, торговых компаний, страховых, пенсионных и инвестиционных фондов. 2. Объединение бизнеса с целью диверсификации. 3. Возможность перелива капитала из менее рентабельных отраслей в более рентабельные. 4. Обеспеченность кредитными ресурсами. 5. Организация единой маркетинговой службы. 6. Создание единой службы материального снабжения. 7. Финансовая устойчивость с использованием авансированного капитала. 8. Перспективное аккумулирование капитала. Государственные гарантии под внешние инвестиции	1. Большая налоговая нагрузка. 2. Государство неэффективно распоряжается своей долей в капиталах ФПГ, занимая выжидательную позицию. 3. В ФПГ участвуют очень большие или очень маленькие банки (95% всех групп). 4. Заинтересованность банков в контроле над финансовыми потоками предприятий. 5. Ограничение инвестиционных возможностей, ввиду большого риска, так как концентрация капитала низкая

Источник: собственное составление автора.

Таким образом, данные исследования свидетельствуют о специфической направленности каждой из этих организационных структур в зависимости от их места на рынке.

Первоначально процесс создания крупных структур в российской промышленности начался с нефтяной индустрии, лишь затем он распространился на другие отрасли. На сегодняшний момент озвучены планы правительства осуществить программу реструктуризации промышленности и до 2006 года преобразовать свыше полутора тысяч предприятий примерно в 50

интегрированных структур (7 холдингов в авиапромышленности, 14 – в судостроении и т.д.) [51; 58].

Холдинг является эффективной формой управления активами, получившей широкое распространение в рыночной экономике развитых стран. Структура менеджмента во многих отраслях строится по принципу холдинга. Процессы перегруппировки происходят в металлургической, нефтехимической промышленности, гражданском машиностроении, промышленности строительных материалов и ряде других отраслей.

Традиционно определены три возможных направления для возникновения холдинговых отношений:

- преобладание головной компании в капитале прочих юридических лиц, входящих в объединение;
- на основе договорных отношений;
- на основе решения собственника имущества.

Рассмотрим в таблице 13 специфические особенности холдинга, отличающие его от других форм образования.

Таблица 13.

Особенности холдинга

1. Цели создания	- создание более рациональной производственно-экономической структуры каждого предприятия и холдинга в целом; - разработка и применение самых перспективных технологий; - наиболее оперативное использование благоприятно складывающейся рыночной конъюнктуры; - осуществление масштабных инвестиций; - организация новых международных экономических связей; - обеспечение приемлемого режима кредитования
2. Мотивы	- создание благоприятных условий для развития процессов дальнейшей концентрации, специализации, кооперирования, комбинирования, диверсификации производства; - сочетание стабильного крупного производства и гибких организационных форм с использованием средних и малых предприятий; - ускорение инновационных процессов; - получение прибыли от освоения и реализации на рынке новых продуктов и технологий; - быстрое реагирование на постоянно меняющиеся требования рынка; - социальная защита трудовых коллективов предприятий и организаций, входящих в холдинг, решение других вопросов социальной сферы
3. Отличие холдинга от других форм управления	- вхождение компании в холдинг не связано с соглашением или контрактом; - дочерние компании часто имеют полную автономию, за исключением решения стратегических вопросов; - дочерние компании могут конкурировать между собой на рынке

4. Типы холдинговых компаний	Смешанные холдинги – компании, которые наряду с контрольным пакетом акций и правом руководить другими компаниями сами могут вести торговлю или организовывать бизнес. Чистые или финансовые холдинги – представляют собой торговые компании, которые согласно своему уставу могут иметь акции, осуществлять управление, получать и перераспределять дивиденды дочерних компаний. Перекрестные (кросс-холдинги) холдинги – возникают в ситуации, когда дочерние фирмы держат взаимнообразно часть своих акций друг у друга. Циркулярные или круговые холдинги (более сложный тип кросс-холдинга) – дочерние фирмы владеют акциями материнской компании, что автоматически переводит дочерние компании в разряд материнских, а материнские – в разряд дочерних, т.е. компании выступают в двух лицах
------------------------------	--

Источник: собственное составление автора.

В странах Западной Европы холдинги эффективно используются для вертикальной и горизонтальной интеграции, образования диверсифицированных многоотраслевых компаний, которые являются ведущими и определяющими современное экономическое развитие. При этом холдинги владеют или участвуют через свои дочерние общества в капитале многих сотен компаний [118].

Особую форму объединения предприятий представляют собой финансово-промышленные группы. В соответствии с российским законодательством это «совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях экономической или технологической интеграции для развития инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание рабочих мест». Путем создания ФПГ делается попытка привлечь финансовые организации к участию в кредитовании и финансировании промышленных предприятий, создать благоприятные условия для взаимодействия банков и промышленных предприятий. Достаточно часто в состав ФПГ входят банки, крупные промышленные компании, страховые организации («ядро»). Кроме того, в состав ФПГ могут входить малые и средние компании (периферия),

деятельность которых контролируется крупными компаниями ФПГ. Такая структура позволяет сочетать потенциал крупных организаций с гибкостью средних и малых предприятий. Основным принципом объединения ФПГ является объединение хозяйственных единиц, при котором каждый участник группы, сотрудничая с отдельными членами группы, занимается только такой деятельностью, которая является максимально прибыльной. В целом ФПГ выигрывает от мобилизации крупных капиталов, объединения части активов участников и от преимуществ специализации входящих в нее компаний.

Таким образом, ФПГ можно рассматривать как одну из форм существования корпоративного капитала, которая представляет собой вертикально и горизонтально интегрированные группы субъектов хозяйствования, связанные между собой системой отношений по поводу объединения (слияния) капитала предприятий различных форм собственности для проведения инвестиций в промышленность [131]. Их можно классифицировать по следующим признакам.

Таблица 14

Классификационные признаки ФПГ

Классификационный признак	Вид ФПГ
1. По происхождению капитала	1. Бывшие отраслевые министерства или крупные гособъединения, которые возникли как единые акционерные общества и создали собственные банки. 2. Промышленные предприятия, стремящиеся восстановить или сохранить старые хозяйственные связи, обеспечить нормальное снабжение, поэтому создающие холдинговые компании с присутствием кредитно-финансового института. 3. Крупные банки, не ограничиваясь кредитно-финансовыми операциями, сами выступали инициаторами создания групп, объединяя бывшие госструктуры и частные компании
2. По технологическому признаку и характеру производственных связей	1. Горизонтально интегрированные. 2. Вертикально интегрированные. 3. Диверсифицированные образования (конгломераты)
3. По территориальному признаку.	1. Региональные (диверсифицированные объединения технологически связанных промышленных предприятий, четко отражающих производственную специфику региона, при этом в них часто входят финансовые институты, расположенные на той же территории).

	2. Межрегиональные (ФПГ, в рамках которых взаимодействуют предприятия различных регионов, взаимосвязанные между собой производственной кооперацией). Транснациональные и международные ФПГ (ФПГ, среди участников которых имеются юридические лица, находящиеся под юрисдикцией государств-участников СНГ, имеющие обособленные подразделения на территории указанных государств либо осуществляющие на их территории капитальные вложения)
4. По способу создания	1. Сформированные по решению органов власти (федеральных, муниципальных и т.д., на основе межправительственных соглашений). 2. Сформированные в инициативном порядке
5. По инициатору формирования	1. Банковские - ФПГ, созданные вокруг крупных банков. 2. Промышленные – характеризующиеся финансовой мощностью, масштабами и разветвленностью промышленного комплекса. 3. Торговые – основной сферой деятельности которых является торговля
6. По организационному строению	1. «Мягкие» – формы, которые позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности (консорциум, ассоциация, союз). 2. «Жесткие» – имеющие ряд жестких ограничений (холдинги, концерны, тресты)
7. По организационно-правовой структуре	1. ФПГ, где координирующим центром является финансово-кредитный институт (в российской практике чаще всего банк). 2. ФПГ, где центральным звеном является головная компания. 3. ФПГ, Где объединение капитала идет путем создания единой акционерной компании.
8. По отраслевому признаку	ФПГ в химической, нефтехимической промышленности, в строительстве, в производстве сельскохозяйственной продукции, в черной и цветной металлургии, в машиностроении, в пищевой промышленности, в легкой промышленности, в приборостроении, радиоэлектронике, добыче и переработке нефти и т.д.
9. В зависимости от величины группового оборота	1. Крупные – с товарооборотом более 1 000 млн.долл. 2. Средние – с товарооборотом от 100 до 1 000 млн.долл. 3. Малые – с товарооборотом менее 100 млн.долл.
10. По экспортной направленности.	1. ФПГ с участием иностранных партнеров. 2. ФПГ без участия иностранных партнеров

Источник: собственное составление автора.

В качестве участников ФПГ выступают юридические лица, полностью или частично объединившие свои активы и осуществляющие свою деятельность в составе ФПГ на договорной основе.

Выделим в таблице 15 инструменты интеграции компаний в ФПГ.

Таблица 15.

Инструменты интеграции компаний в ФПГ

Взаимное владение акциями	Представляют собой основу единства группы
Холдинговая форма управления акционерным капиталом группы	Подразумевает единые стандарты корпоративного управления
Распоряжение акциями	Позволяет усилить контроль над производственными компаниями и распространить за пределы их доли участия в капитале
Наличие корпоративных стандартов	Предполагает стандартизацию и унификацию конечных продуктов

Источник: собственное составление автора.

Изученный материал свидетельствует, что преимуществом ФПГ является мобильность их активов (по сравнению с концернами и холдингами), поскольку схема участия определяется договором между участниками и может гибко реагировать на изменения внешней среды и наличие значительного инвестиционного потенциала.

Таким образом, мы можем определить мотивы вхождения предприятий в ФПГ:

- обеспечение акционерного контроля (и управляемости) над предприятиями и финансово-кредитными учреждениями, с которыми уже налажены эффективные хозяйственные связи, целесообразные и перспективные;
- повышение статуса, прежде всего перед инвесторами, зарубежными партнерами и т.д.;
- укрепление связей с соответствующими федеральными и местными органами власти.

На современном этапе получают широкое распространение бизнес альянсы. Создание альянсов происходит, в основном, в результате развития стабильных подрядных отношений и совместного предпринимательства. Наибольший рост стратегических альянсов происходит на международном уровне, в рамках глобализации деятельности компаний.

Изучение зарубежного опыта корпоративных объединений позволяет сделать вывод о том, что историческое развитие объединений предприятий не сводится к чередованию типов объединения. Постоянно наблюдается процесс расширения многообразия видов объединения межкорпоративных структур.

Результаты анализа, проводимого рейтинговыми агентствами [101], показывают, что крупные объединения предприятий намного эффективнее и по производительности труда, и по рентабельности, и по темпам роста производства.

Финансово-промышленные группы, на наш взгляд, следует рассматривать в качестве промежуточной формы интеграции – аналогичной системе участия в собственности.

Рассматривая две возможные формы объединения участников продуктовых цепочек – единую корпорацию и холдинг, – нужно иметь в виду следующие их преимущества и недостатки.

Корпорация в состоянии обеспечить наиболее жесткий контроль над деятельностью своих подразделений. Тем самым полностью или почти полностью может быть решена проблема транзакционных издержек, связанных с заключением контрактов. Однако формирование корпораций означает полное отсутствие потенциальной конкуренции в поставках промежуточной продукции. Формирование холдинга оставляет возможность потенциальной конкуренции в поставках промежуточной продукции, однако именно поэтому он менее предпочтителен с точки зрения входящих в объединение фирм. Вывод относительно предпочтительности той или иной формы объединения может быть сделан только на основе анализа особенностей конкретной финансово-промышленной группы.

Наш анализ на основании официальных данных (Госкомстат РФ) позволил определить соотношение разных типов ФПГ в общем составе зарегистрированных финансово-промышленных групп следующим образом.

Таблица 16.

Численность ФПГ разных типов в экономике России

Тип ФПГ	Вертикально интегрированные	Горизонтально интегрированные	Конгломератно-го типа	Итого
Локальные	5	7	3	15
Межрегиональные	15	13	4	32
Международные	3	0	0	3
Итого	23	20	7	50

Источник: данные Госкомстат РФ, 2004.

Таблица 17.

Среднее число участников для ФПГ разных типов

Тип ФПГ	Вертикально интегрированные	Горизонтально интегрированные	Конгломератного типа	Итого
Локальные	21,6	10,4	21	16,25
Межрегиональные	13,6	8,4	20,75	12,4
Международные	27,3			27,3
Итого	17,1	9,1	20,86	14,5

Источник: данные Госкомстата РФ, 2004.

Отраслевой состав участников межрегиональных вертикально интегрированных ФПГ существенно отличается от локальных объединений. Так, например, по данным Госкомстата, из 15 межрегиональных вертикально интегрированных ФПГ 7 включают предприятия машиностроения и 4 – предприятия химии и нефтехимии.

По представленным Госкомстатом данным можно проанализировать показатели деятельности предприятий и выявить несколько особенностей:

– высокий уровень специализации. Следует обратить внимание на то, что значительный объем реализации приносит фирмам небольшое количество проданных единиц. Производство представленных фирм является штучным по своему характеру. Специализированным является спрос на продукцию предприятия. Следовательно, деятельность предприятий в силу узкой специализации сопряжена с высоким уровнем риска;

– низкий, по сравнению с отраслевым, показатель реализации на одного занятого (показатель реализации на одного занятого служит индикатором

конкурентного преимущества). При прочих равных условиях нормальный уровень реализации на одного занятого прямо зависит от уровня риска;

– высокий, как правило, показатель износа оборудования.

Судя по приведенным данным, мы можем заключить, что в силу отраслевых особенностей – особенностей технологии производства, специализации продавцов, специализированного сбыта, штучного спроса на продукцию и т.д. – конкурентная структура на рынке продукции этих предприятий невозможна. В любом случае, независимо от существования или отсутствия объединения предприятий, сбыт продукции практически будет контролироваться единственным покупателем, и, напротив, поставки специализированной продукции станут контролироваться единственным ее возможным поставщиком. Узкая специализация производства создает высокие транзакционные издержки, связанные со сбытом продукции, что ухудшает и без того тяжелое экономическое положение предприятий. Поэтому на сегодняшний день видится необходимой и актуальной интеграция специализированных отраслей производства, так как структура технологической цепи производства конечного продукта определяющим образом скажется на организации интеграции предприятий. Технологическая цепь производства и жизненный цикл продукции в совокупности определяют структуру компании, а также организацию управления на уровне высшего руководства компании, которое осуществляет преимущественно стратегическое управление. По нашему мнению, этот тип наиболее эффективен для создания крупных интегрированных структур, где интеграция происходит в горизонтальном и вертикальном направлениях. Как показали проведенные исследования, для создания вертикально интегрированных предприятий, что на современном этапе развития отечественной экономики актуально, наиболее приемлема и эффективна интеграция по технологическим цепям производства.

Особенно это касается предприятий нефтехимического комплекса, где четко прослеживается связь: «добыча→переработка→выпуск конечного

продукта→сервис». Последнее, на наш взгляд, является необходимым элементом для повышения эффективности ВИНК как организационной структуры.

1.4. Капитализация как метод управления эффективностью вертикальной интеграции компании

Финансовый менеджмент базируется на ряде фундаментальных концепций, развитых в рамках теории управления предприятием. Основные идеи современных теорий мы представили в таблице 18.

Таблица 18.

Современная теория управления предприятием

Концепция денежного потока	Предполагает идентификацию денежного потока, оценку факторов, определяющих величину его элементов, выбор коэффициента дисконтирования, оценку риска, связанного с данным потоком
Концепция временной ценности	Трактует временную ценность как объективно существующую характеристику денежных ресурсов. Неравноценность денежной единицы, имеющейся сегодня, и денежной единицы, ожидаемой к получению через какое-то время, связана с инфляцией, риском неполучения ожидаемой суммы и оборачиваемостью
Концепция риска и доходности	Взаимосвязь между риском и доходностью прямо пропорциональная. Задачами предприятия могут быть максимизация дохода или минимизация риска, но чаще всего речь идет о достижении разумного соотношения между риском и доходностью
Стоимости капитала	Стоимость капитала является наиболее важной характеристикой источников средств предприятия. Обслуживание различных источников капитала обходится предприятию неодинаково. Стоимость капитала показывает минимальный уровень дохода, необходимый для покрытия затрат по поддержанию данного источника и позволяющий не оказаться в убытке
Концепция эффективности рынка	Большинство компаний в рыночной экономике связаны с рынком капитала. Принятие решений и выбор поведения на рынке капитала диктуется следующей логикой. Объем сделок по покупке или продаже ценных бумаг зависит от того, насколько точно текущие цены соответствуют внутренним стоимостям. Цена зависит от многих факторов, в том числе и от информации. Степень эффективности рынка характеризуется уровнем его информационной насыщенности и доступности информации участникам рынка
Концепция асимметричной информации	Отдельные категории лиц могут владеть информацией, недоступной всем участникам рынка в равной мере. Если такое положение имеет место, говорят о наличии асимметричной информации
Концепция агентских соглашений	В случае разделения функций владения и контроля и управления возникает необходимость агентских соглашений владельцев компании и ее управленческого персонала

Концепция альтернативных затрат	Принятие любого решения управленческого характера связано с отказом от альтернативного варианта (упущенными возможностями)
Концепция временной неограниченности функционирования хозяйствующего субъекта	Идея развития экономики состоит в том, что при создании компании ее владельцы исходят из стратегических, долгосрочных установок, что служит в некотором роде гарантией стабильности и прогнозируемости ситуации на рынке

Формирование стратегии развития крупных интегрированных структур делает актуальной задачу разработки критериев эффективности интеграции. По нашему мнению, заслуживает особого внимания идея концепции стоимости. Стратегическое управление предусматривает, что стоимостное целеполагание – самая современная концепция.

Концепция стоимости возникла в США, где традиционно стратегической целью бизнеса признается капитализация – увеличение стоимости компании в интересах собственников. Следует отметить, что даже если первоочередной целью компании является максимизация прибыли, рост стоимости всегда находится в перечне долгосрочных целей управления предприятием [73].

Идея концепции стоимости состоит в том, что, в принципе, владельцев (участников, акционеров) компании мало интересуют рынки сбыта, технология производства, параметры продукции. Критерием эффективности их вложений является рост стоимости вкладов и уровень дивидендов [71]. Модель оценки на основе чистой текущей стоимости базируется на теории дисконтирования. Предполагается, что стоимость компании представляет собой сумму дисконтированных к текущему периоду будущих денежных потоков, подлежащих распределению между кредиторами, владельцами привилегированных и обыкновенных акций, рассчитываемую по формуле

$$CV = \sum_{n=1}^{\infty} \frac{FCFF_n}{(1+WACC)^n}, \quad (2)$$

где CV (Company Value) синонимично EV (Enterprise Value) – стоимость компании;

FCFF (Free Cash Flow to Firm) – суммарный чистый денежный поток, распределяемый на всех инвесторов компании – кредиторов (в том числе владельцев корпоративных облигаций), владельцев обыкновенных акций и владельцев привилегированных акций;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала, то есть стоимость всех источников долгосрочного финансирования бизнеса;

T = n – период дисконтирования.

В приложении Б представлены крупнейшие российские компании по уровню капитализации с участием акций.

Отметим следующие особенности нефтяного бизнеса, которые должны учитываться при анализе:

– нефтяной бизнес чрезвычайно капиталоемкий, в связи с чем период отдачи на инвестированный капитал дольше, чем для многих других видов бизнеса, таких как торговля, фармацевтика и даже таких, как энергетика. Поэтому период прогнозирования денежных потоков должен охватывать будущую деятельность компании не менее чем на десять лет вперед. Такой срок определяется не только длительностью проведения разведочных работ, вводом месторождений в эксплуатацию, но и сроком жизни нефтяных скважин. Для России, кроме того, необходимо учитывать длительность лицензии на нефтедобычу, которая составляет 20 лет (без учета разведочных работ) и 25 лет (с учетом разведки).

Капиталоемкость отрасли определяет необходимость оценивать именно стоимость всего капитала компании, то есть собственного и заемного (образующих в сумме так называемый "инвестированный капитал"). Действительно, нефтяные компании, ведущие финансирование на 70% за счет заемного капитала, имеют высокий уровень финансового левериджа и их стоимость больше, чем у эмитентов других отраслей, зависит от соотношения заемных и собственных средств;

– стоимость акций нефтяных компаний достаточно сильно зависит от динамики цен на нефть, причем данный риск является специфическим и может не отражаться на остальных эмитентах фондового рынка. Отсюда возникает проблема правильной оценки риска, т.е. той ставки дисконтирования, которая должна приниматься при оценке стоимости;

– лишь немногие нефтяные компании мира можно отнести к компаниям развитых экономик. Дополнительные ограничения накладываются и в связи с тем, что немногие имеют настолько диверсифицированный бизнес в секторе downstream, что им удастся нивелировать геологические риски и риски колебаний цен на нефть.

К таковым можно отнести лишь «BP», «Amoco», «Exxon Mobil», «RD Shell», «Total», «Elf Aquitaine». Вероятно, в чистом виде модель Гордона, являющаяся производной формулы (1) с условием постоянного роста

$$CV = FCFF(1+g)/(WACC-g), \quad (3)$$

g – темп роста, может быть применена лишь для этих компаний.

Практически все остальные, в том числе и такие крупные, как «ARCO», «ENI», «BHP», «Chevron», «Conoco», «Oxi-dental Petroleum», «LASMO», «Enterpri-se», как показала практика ценового кризиса и как показывает история их бизнеса, достаточно сильно уязвимы как по отношению к геологическим рискам, так и по отношению к изменению цен на нефть. (84)

В мировой практике оценки going concern применим подход оценки стоимости путем разбиения будущих денежных потоков на денежные потоки, рассчитываемые прямым прогнозированием индустриальных показателей (так называемый "прогнозный" или "прогнозируемый" период), и на денежные потоки "постпрогнозного" периода (Terminal Value), рассчитываемого по модели Гордона. Предполагается, что за достаточно длительный срок прогнозного периода, равного обычно 10-20 годам, в зависимости от рискованности рынка компания (причем не только компания, но и страна, к которой относится эмитент) выйдет на такой уровень развития, при котором

долгосрочные темпы прироста стоимости ее бизнеса станут соизмеримы с темпами прироста ВВП государства, в среде которого развивается бизнес эмитента. Данное предположение чрезвычайно важно, в особенности для развивающихся рынков, текущие риски которых несравненно выше будущих, естественно, при предположении поступательного развития экономики [82].

Таким образом, стоимость компании определяется как

$$CV = St = 1T \text{ FCFF} / (1 + WACC)^T + [FCFF(1+g) / (WACC - g)] / (1 + WACC)^T, \quad (4)$$

где **FCFF** – чистый суммарный денежный поток в последний год прогнозного периода;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала прогнозного периода;

WACC_{tv} – средневзвешенная стоимость капитала постпрогнозного периода;

g – темп роста бизнеса компании.

Для российских нефтяных компаний приемлем только такой подход к моделированию денежных потоков. Прогнозный период по причине капиталоемкости бизнеса и длительности отдачи на инвестированный капитал должен быть никак не менее 10 лет. Важно и то, что темпы роста в постпрогнозный период не должны превышать "психологически" допустимых уровней для нефтяного бизнеса, таких как темпы спроса на нефть и нефтепродукты, возможные темпы роста нефтедобычи и т.п.

Для оценки эффективности деятельности предприятия можно использовать финансовые показатели:

- уровень рентабельности активов, капитала, динамику этих показателей;
- уровень деловой активности;
- показатели ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности.

На наш взгляд, показатель стоимости корпорации интегрирует в себе все аспекты, которые отражаются в перечисленных показателях.

Трудностью является то, что на сегодня нет целостной концепции стоимости управления стоимостью с учетом специфических особенностей российской экономики.

Необходимо отметить, что корпоративная стоимость не соответствует лишь оценке стоимости активов компании. Согласно последним оценкам, объемы рыночной капитализации превышают примерно в 8 раз балансовую стоимость крупнейших корпораций. Таким образом, на материальные активы приходится не выше 12% от стоимости компаний.

Если рассмотреть показатели по нефтедобывающей отрасли, активы и запасы ресурсов российских корпораций превосходят аналогичные показатели западных конкурентов.

Если рассчитать корпоративную стоимость (капитализацию) по удельным показателям (например, на единицу объема добычи или запасов нефти и газа), то уже эти показатели будут ниже зарубежных, причем разрыв достаточно впечатляющий, что выделено в таблице 19.

Таблица 19.

Сравнительная характеристика капитализации корпораций по отраслям

Отрасль	Корпорации	Сравнительная характеристика
Газодобыча	«Газпром» и Exxon Mobil	На 01.01.2001 г. капитализация на 1 баррель запасов углеводородного топлива у «Газпрома» в 365 раз ниже
Электро-энергетика	РАО «ЕЭС России» и Edesa (Испания)	На 01.01.2004 г. капитализация в расчете на 1КВт электроэнергии РАО «ЕЭС России» в 25 раз ниже.

По опубликованным данным, разрыв уменьшается, оставаясь значительным. Если рассмотреть отношение капитализации к объему подтвержденных аудитом запасов (по данным на 2005 год), картина говорит о следующем.

Таблица 20.

Отношение добычи к объему запасов компании

Компания	Отношение добычи к объему запасов, долл.баррель
«Еххон Mobil»	10,2
«ТНК–BP»	8,3
«Лукойл»	0,74
«Татнефть»	0,34

Видно, что уровень капитализации Еххон Mobil значительно высок по сравнению с отечественными компаниями. Это связано с наличием крупных месторождений, таких как в Северном море, Венесуэле, Мексиканском заливе, где высок удельный вес доказанных месторождений. Данный показатель имеет тенденцию роста, несмотря на трудность извлечения пластов.

Представляет интерес сравнительный анализ показателя капитализации, среднего по отрасли и ОАО «Татнефть».

Таблица 21.

Анализ показателя капитализации, среднего по отрасли и ОАО «Татнефть»

Компании	Доказанные запасы, млн. баррелей	Добыча нефти, млн.т	Капитализация, млн. долл.	Капитализация/ док.запасы	Капитализация/ добыча
«Лукойл»	19700	78,2	14544,63	0,74	186
«Сибнефть»	2066	26,3	9814,49	4,75	373,2
«Сургутнефтегаз»	6642	49,2	15209,03	2,29	309,1
«Юкос»	10453	69,5	25106,5	2,4	361,2
«Татнефть»	5972	24,6	2026,19	0,34	82,4
«Башнефть»	2842	12	542,24	0,19	45,2
В среднем по отрасли				1,79	226,18

Средний по отрасли показатель отношения капитализации к доказанным запасам составляет 1,79, по ОАО «Татнефть» на 01.01.2005 – 0,34. Показатель отношения капитализации к добыче нефти составляет 82,4, когда средний по отрасли – 226,8. Подобное положение дел говорит о недооцененности акций ОАО «Татнефть», то есть их недостаточной капитализации. Иначе говоря, стоимость ОАО «Татнефть» недооценена.

Среди нефтяных компаний только капитализация ОАО «Башнефть» еще менее оценена инвесторами – в силу непрозрачности корпоративного

управления, небольшого объема добычи нефти, невысокой прибыльности и значительных политических рисков.

На наш взгляд, наиболее некорректным типом сравнения является прямое сравнение российских и зарубежных эмитентов по запасам. Первое, основное отличие заключается в том способе, с помощью которого компании получили данные запасы в разработку. Как известно, основной объем запасов, числящийся сегодня на балансе российских нефтяных компаний, разведан еще в период существования СССР, часто данные запасы являются просто нерентабельными или на соответствующих месторождениях отсутствует инфраструктура для их разработки. Достались же они "по наследству" нефтяникам практически бесплатно (учтем, конечно, что компании обязаны платить налог на восстановление минерально-сырьевой базы в качестве компенсации). Второе основное отличие состоит в различиях оценки запасов нефти и газа. И третье –отсутствие у российских компаний гибкого представления о необходимости или ненужности прироста запасов.

Таким образом, "некорректность" использования запасов в качестве параметра сравнения определяется тем расстоянием, которое отделяет понятие запасы в натуральном выражении от понятия Cash Flow в денежном выражении.

Скорее не запасы, а добыча нефти определяет реальный Cash Flow компании, и именно этот параметр должен использоваться для сравнения. Однако и он обладает тем недостатком, что для многих зарубежных нефтяных компаний может отражать лишь 30–50% бизнеса. Основной объем прибыли западные нефтяные компании генерируют в сфере реализации нефтепродуктов, реализации сжиженного газа и продукции нефтехимии.

Оценка "нефтяных" эмитентов характеризуется множеством особенностей, не всегда учитываемых аналитиками; еще больше таких особенностей возникает при применении известных в мировой практике

методик оценки к российскому бизнесу. Таким образом, по нашему мнению, резервы увеличения капитализации находятся в таких аспектах:

- качество менеджмента;
- прозрачность;
- стабильность;
- реструктуризация;
- качество корпоративного управления.

На основании рейтингов корпоративного управления, разработанного инвестиционным банком «Brunswick Warburg», и определенных исследований инвестиционной компании «Тройка-Диалог» в части отношения фактической капитализации к потенциальной, выборка по 21 крупнейшим российским эмитентам показала корреляцию (зависимость) между этими показателями. Получается, что улучшение корпоративного управления до уровня «Вымпелкома» может увеличить капитализацию примерно в 5,5 – 6 раз.

Для развития этой идеи необходимо рассмотреть результаты некоторых исследований лидеров консалтингового рынка.

Таблица 22.

Консалтинговые исследования

Исследование компании McKinsey	Прозрачная структура управления и отчетность по международным стандартам повышают привлекательность компании для инвесторов. 40% инвесторов считают, что корпоративное управление более важное, чем финансовое. Потери российских компаний в капитализации, связанные с низкими стандартами корпоративного управления, составляют около 50 млрд. долл.
Исследование компании Pricewaterhouse	Проведенное исследование продемонстрировало зависимость капитализации нефтяных компаний от качества корпоративной отчетности. Результаты исследования показали значительный разрыв между традиционно применяемой в нефтяной отрасли отчетностью и постоянно растущей потребностью рынка в более точной информации. Pricewaterhouse предложила модель добровольного раскрытия информации сверх законодательных требований к отчетности, где отражены геополитическая обстановка, объемы доказанных и потенциальных запасов по регионам, доходы НПЗ, стоимость бурения и пр.
Исследование Standart&Poors	Исследование показало, что даже на российском фондовом рынке информационная открытость приносит предприятиям дивиденды в виде роста цен на их акции. Оказалось, существует сильная зависимость между уровнем раскрытия информации в компаниях и оценкой компаний инвесторами

Исследования говорят, что существует четкая положительная зависимость между отношением рыночной капитализации компании к ее прогнозируемым продажам и степенью раскрытия информации.

Информационная прозрачность компании является необходимым условием реализации ее стратегических долгосрочных задач.

ВЫВОДЫ К 1 ГЛАВЕ

1. Современное состояние экономики в сфере нефтехимии характеризуется тем, что происходит объединение всех звеньев цепочки, связанных одним производственно-хозяйственным циклом: «производство – переработка – продажа конечных продуктов», а следовательно, мы наблюдаем процесс интеграции как форму структурных изменений, то есть реструктуризацию.

2. Реструктуризация определена нами как процесс, связанный с оптимизацией системы управления бизнесом, его организационной структуры и направленный на цель повышение эффективности производства и отрасли в целом. Именно при реструктуризации циклически решаются задачи: оцениваются возможности предприятия, ставятся цели, определяются приоритеты, обеспечиваемые технологией и финансами.

3. Интеграция предприятий определена нами как форма организации экономических отношений и взаимосвязей предприятий, в результате которых образуется новый экономический субъект, осуществляющий общее управление. Для современной экономики характерен большой опыт корпоративных объединений, которые сопровождались повышательным трендом в динамике курса акций компаний, участвующих в объединении.

4. Крупные компании обладают большим инвестиционным потенциалом. Данное обстоятельство, в основном, связано с возможностью эффективного распределения денежных ресурсов внутри объединения и облегчением привлечения внешних займов.

5. Оценка "нефтяных" эмитентов характеризуется множеством особенностей, не всегда учитываемых аналитиками; еще больше таких особенностей возникает при применении известных в мировой практике методик оценки к российскому бизнесу. Таким образом, по нашему мнению, резервы увеличения капитализации находятся в таких аспектах, как качество менеджмента, прозрачность, стабильность, реструктуризация, качество корпоративного управления.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В СИСТЕМЕ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

2.1. Опыт корпоративных объединений в нефтехимическом комплексе

В соответствии с направлениями исследования охарактеризуем конъюнктуру мирового нефтяного рынка. В девяностые годы прошлого века в мировой нефтяной и нефтехимической отрасли решался целый ряд серьезных проблем, связанных со стратегическим развитием. Совсем незадолго до кризиса, постигшего мировую нефтяную промышленность [79], были подготовлены и начали осуществляться крупные проекты по разработке месторождений, увеличению добычи и переработки нефти (Каспий, Сахалин, Северное море, Юго-Восточная Азия, Южная Африка). Операторы успешно привлекали инвестиции и начинали производство, рассчитывая на оптимистические прогнозы роста потребления нефтепродуктов и ценовых котировок.

По данным Salomon Smith Barney, 15 крупнейших американских компаний в начале 1997 года увеличили расходы на разведку и добычу на 7,6 %, а к концу его эти расходы возросли до 17,2 %. Масштабные инвестиционные программы в области разведки и добычи нефти были характерны для второй половины 90-х годов.

Негативные тенденции, связанные с переполнением нефтяного рынка и снижением цен на нефть, в полной мере проявились в 1998 году, когда средняя мировая цена нефти с 19,09 доллара за баррель (1 полугодие 1997 года) снизилась до 12,44 доллара за баррель. Самого низкого уровня мировая цена на нефть достигла в июне 1998 года – 11,5 доллара за баррель. Несмотря на то, что низкие цены на сырье несколько повысили доходы нефтепереработчиков и сбытовиков, падение доходов на стадиях разведки и

добычи привело к ухудшению производственно-финансовых показателей ведущих нефтяных компаний США.

В последнее время еще несколько крупных нефтяных компаний из разных стран, не охваченных первой волной слияний, объявили о создании альянсов либо о покупке своих конкурентов. Например, британская нефтедобывающая компания «Lasmo» приобрела «Monument Oil&Gas» на основе общих интересов в Каспийском регионе, Северном море, Туркменистане, Северной Африке, Пакистане. Испанская нефтяная компания «Repsoil» приобрела «YPF» (Аргентина) общей стоимостью 15,44 млрд.долларов. В Норвегии нефтяная компания «Norsk Hydro» приобрела конкурирующую нефтедобывающую компанию «Saga» за 2,2 млрд. долларов. Американские компании «Chevron» и «Техасо» создали альянс. Новый альянс уступает лишь большой тройке мирового нефтебизнеса: «Еххон-Mobil», «Shell» и «BP-Amoco-Arco». Стоимость каждой из этих компаний превышает 150 млрд. долларов, а запасы – 20 млрд. баррелей нефтяного эквивалента. В результате слияния «Chevron» и «Техасо» создана компания стоимостью 100 млрд.долларов с запасами около 10 млрд.баррелей.

В таблице 23 представлены крупнейшие сделки по слиянию и поглощению в нефтяной (нефтегазовой) отрасли за 1998-2005 годы.

Таблица 23.

Крупнейшие сделки по слиянию и поглощению за 1998-2005 годы

Компании	Год заключения сделки
Лукойл» Оверсиз Холдинг Лтд. \ «Nelson Resources»	2005
«Chevron» \ «Unocal»	2005
«Norsk Hydro» \ «Spinnaker Exploration»	2005
«Conoco» \ «Philips Petroleum»	2001
«Conoco» \ «Gulf Canada»	2001
«Philips Petroleum» \ «Tosco»	2001
«Chevron» \ «Texaco»	2000
«Total Fina» \ «Elf Aquitaine»	1999
«BP Amoco» \ «Atlantic Richfield»	1999
«Exxon» \ «Mobil»	1998
«Total» \ «PetroFima»	1998
«British Petroleum» \ «Amoco»	1998

По оценкам специалистов, в будущем в мировой нефтехимической и нефтеперерабатывающей промышленности ожидается еще более интенсивное объединение, так как небольшие и средние компании не смогут конкурировать с гигантами и будут вынуждены продавать или закрывать свои производства [3].

В октябре 2000 года произошло слияние компаний «Chevron» и «Техасо Inc», что позволило вновь образовавшейся компании занять 4 место в рейтинге ведущих нефтеперерабатывающих компаний мира с совокупной мощностью переработки 146,4 млн. тонн в год. В сентябре 2001 года «Philips Petroleum Co» приобрела «Tosco Corp». В ноябре 2001 года «Philips Petroleum Co» и «Сопосо» объявили о слиянии, новой компании теперь принадлежат мощности порядка 129 млн. тонн в год и долевое участие в 19 нефтеперерабатывающих заводах [95].

Слияние компаний «Еххон» и «Mobil» в 1998 году позволило увеличить доходы компании «Еххон Mobil» до 7 млрд. долларов. В настоящий момент «Еххон Mobil» является самой крупной нефтеперерабатывающей компанией в мире с суммарными мощностями переработки 263,5 млн. тонн в год. Данная компания реализует и весь цикл производства на основе нефти, включая ее добычу, переработку и выпуск нефтехимической продукции.

В настоящее время в мире насчитывается более 800 нефтяных компаний, при этом большую часть нефтяного бизнеса осуществляют примерно два десятка (половина из которых – американские) интегрированных транснациональных нефтяных компаний, так называемых «главных» нефтяных компаний или «мэйджорз»).

Совершенно очевидно, что в современной структуре нефтяного бизнеса США (это справедливо и в мировом масштабе), которая в основном сформировалась в 30-е годы нашего века, доминируют вертикально интегрированные компании.

В данном случае вертикальная интеграция – финансово-экономическое объединение различных технологически взаимосвязанных производств. В нефтяной отрасли в такую интеграцию входят предприятия, составляющие последовательность стадий основного технологического процесса, а именно: разведка и добыча нефти – транспортировка – переработка – нефтехимия – сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов.

Интеграция нефтепереработки с нефтехимией является ключевой стратегией в развитых странах для снижения затрат и увеличения эффективности производства [3]. Имея достаточное количество нефтеперерабатывающих заводов в своей собственности, крупнейшие нефтехимические компании могут позволить себе полностью специализировать часть нефтеперерабатывающих заводов по нефтехимическому профилю. Это дает возможность получать нефтехимические продукты с наименьшей себестоимостью за счет:

- 1) действия эффекта масштаба;
- 2) действия эффекта опыта;
- 3) эффектов синергии, возникающих в результате интеграции нефтеперерабатывающих установок с нефтехимическими производствами (минимизации транспортных издержек, потерь, сокращения накладных расходов и т.д.).

Огромным преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, поэтому потери одного подразделения компенсируются другими. Так, крупные компании не снижали прибыли даже при падении цен на нефть с 36 до 10 долларов за баррель в начале 80-х годов.

Развитие нефтяного бизнеса в США с самого начала пошло по пути вертикальной интеграции. Крупнейшие нефтяные компании – «Standard Oil», «Gulf», «Техасо» и другие установили контроль над всеми секторами нефтяного дела в национальном, а затем и в международном масштабе. Развитие процесса интеграции обусловлено рядом предпосылок:

- стремлением нефтяных компаний к контролю над рынками сбыта конечной продукции – сначала нефтепродуктов, а затем и нефтехимикатов;
- необходимостью "управляемой" организации производства и сбыта, обусловленной природными и экономическими факторами;
- достижением экономии издержек, обусловленной масштабами производства при развитой вертикальной интеграции. Концентрацией капитала и производства, наличием единой инфраструктуры, возможностью маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции), что способствует сокращению удельных затрат в производстве и сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли;
- обеспечением в рамках вертикально интегрированных структур контролируемыми источниками сырья;
- международным характером нефтяного бизнеса и его тесной связью с мировой и национальной политикой.

Проведенное исследование показало, что вертикальная интеграция компаний, занятых в нефтяном бизнесе, при удачном использовании предпосылок своего формирования имеет существенные конкурентные преимущества перед фирмами специализированного типа. Однако основные предпосылки интеграционного процесса нельзя считать факторами "абсолютного действия". Они достаточно противоречивы и проявляются лишь в тенденции. Планомерность, концентрация производства и капитала, установление контроля над рынками сырья и продукции в сочетании с монополизмом отнюдь не исключают конкуренции. Крупнейшие нефтяные

корпорации соперничают между собой и с независимыми компаниями-аутсайдерами. Роль конкуренции особенно возросла в 80-е годы, когда вследствие успеха энергосберегающей политики вновь стали возможны резкие изменения цен на нефть, значительно ужесточились налоговые и концессионные (лицензионные) условия в сфере нефтедобычи, повсеместно были ограничены возможности применения механизма внутрикорпоративных трансфертных цен.

Говоря об относительном характере предпосылок вертикальной интеграции в нефтяном бизнесе, нельзя не отметить того обстоятельства, что стремление компаний к контролю и участию во всех стадиях этого бизнеса приводит к дублированию производственных и сбытовых структур, которое не всегда оправдано. В нефтяном бизнесе в условиях рыночной экономики широко распространено частичное (фрагментарное) комбинирование различных сфер деятельности. Типичным примером такого рода являются связки: разведка запасов – добыча нефти, транспорт – оптовая торговля нефтью, нефтегазопереработка – нефтехимия, оптовая – розничная торговля нефтепродуктами.

Специализация и частичное комбинирование, по-видимому, наиболее удобны при переработке нефти вследствие большого разнообразия процессов и технологий, необходимости производства продукции с заданными свойствами (смазочных масел, различных присадок и т.д.). Развитие нефтяной компании по пути полной интеграции и комбинирования, масштабы производственной и сбытовой деятельности изначально обусловили исключительную важность проблемы финансирования. Развитие интеграционного процесса в нефтяной промышленности при наличии необходимой финансовой базы происходило и происходит в различных формах:

- прямых инвестиций с созданием новых объектов в сферах производства и сбыта;

– приобретения материальных и финансовых активов существующих компаний (слияние, поглощение и т.д.);

– реализации совместных проектов и образования совместных компаний. Так возникли многие ныне национализированные нефтяные компании в странах Ближнего и Среднего Востока.

В результате этого процесса сложились интегрированные компании принципиально различных типов: 1) холдинги; 2) производственные интегрированные компании.

Однако чисто производственных компаний в настоящее время практически не существует, поскольку все они в той или иной степени являются финансовыми компаниями.

Сама вертикальная интеграция, в том числе опирающаяся на систему финансового участия и совместного владения, приобрела многоступенчатый характер [137], адекватный условиям современной рыночной экономики.

Можно выделить следующие источники средств финансирования деятельности нефтяных компаний:

- 1) привлечение заемных средств (кредиты банков и других финансовых институтов);
- 2) собственный акционерный капитал, то есть средства, получаемые от акционеров компании.

Каждая компания в своей практической деятельности определяет оптимальное с точки зрения решаемых ею задач соотношение внутренних и внешних источников финансирования своей деятельности.

Основным источником получения доходов отрасли является реализация нефти на внешних рынках.

Для нефтеэкспортеров высокие цены на нефть несут дополнительные прибыли. Согласно оценкам министерства энергетики США, сделанным в июне 2004 года (то есть до ценовых рекордов августа – сентября), 15 крупнейших

экспортеров нефти по результатам года заработают на экспорте 440 млрд. долларов. Остальное – расходы нефтяных компаний на разведку, добычу и транспортировку нефти к экспортным терминалам.

Учитывая, что эти затраты варьируются от 2 долларов за баррель в странах Персидского залива до 12 долларов в Северном море, можно подсчитать, что в 2004 году крупнейшие экспортеры нефти получили прибыль в 350–400 млрд. долларов.

Такая норма прибыли – рекорд последних лет. В 2004 году крупнейшие нефтеэкспортеры получили около 500 млрд. долларов от экспорта нефти.

Таблица 24.

Оценка доходов от экспорта нефти в долларах 2004 года, млрд. долл.

Страна	1980 год	1998 год	2004 год
Саудовская Аравия	207,8	37,9	91,7
Россия	268,9	17,0	74,9
Норвегия	9,3	15,0	37,7
Иран	26,1	11,7	27,5
Нигерия	47,5	9,8	27
ОАЭ	37,5	11,2	26,3
Венесуэла	36,2	12,2	25,8
Кувейт	37,3	7,8	22,5
Алжир	26,5	6,8	20,8
Мексика	20,6	6,0	18,1
Ирак	53,8	7,5	17,7
Ливия	44,3	6,6	15,7
Катар	10,7	3,8	11,2
Ангола	2,8	3,4	11,1
Казахстан	Нет данных	1,1	9,2
Оман	6,3	4,2	9,0
*Июньский прогноз на год **За 1980 год данные по СССР. Источник Energy Information Administration, U.S/ Department of Energy			

По итогам оценки состояния дохода от экспорта нефти за 2004 год на первом месте выступает Саудовская Аравия – 91,7 млрд. долларов, на втором Россия – 74,9 млрд. долларов. Данное положение характеризуется ростом цен мирового рынка и интересами России к увеличению государственного бюджета страны, вследствие чего она активизирует свою экспортную сбытовую политику.

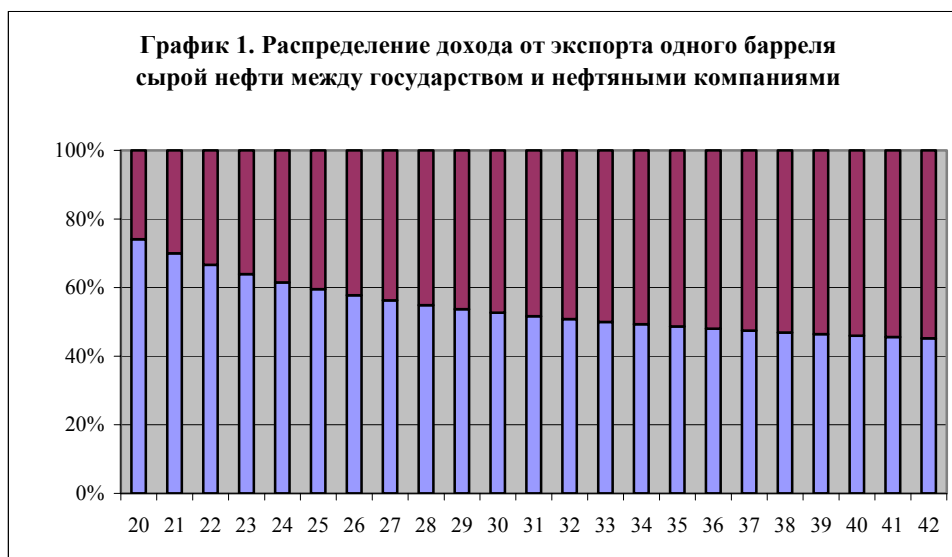


График 1 отображает соотношение дохода между государством (верхняя часть) и нефтяной компанией (нижняя часть). Иначе говоря, при увеличении стоимости нефти на внешнем рынке, увеличивается доля государства в реализации продукции, поскольку оно использует систему налогообложения.

Представляют значительный интерес процессы, происходящие в российском нефтехимическом комплексе.

Нефтехимическая промышленность сегодня переживает эпоху бурного роста. На данный момент для нее характерна высокая инвестиционная привлекательность [55]. Ажиотаж инвесторов понятен, ведь отрасль традиционно является экспортноориентированной, а в последние два года благодаря возросшему внутреннему спросу и хорошей внешней конъюнктуре к тому же растет рекордными темпами.

Анализ динамики объемов промышленного производства говорит о следующем [37,47]: в 1999 году рост составил 22% – это был самый высокий показатель в российской промышленности вообще (общий рост выразился скромной цифрой 8%). В 2000 и 2002 годах отрасль выросла еще на 14%, пропустив вперед только легкую промышленность, черную металлургию и машиностроение. Сохраняется рост и в 2004 – 2005 годах – нефтехимическая промышленность увеличила общий выпуск продукции еще на 12%–14%.

К настоящему времени все самые прибыльные объекты химической отрасли уже вовлечены в сферу влияния весьма ограниченного числа инвесторов. И неоспоримым лидером среди них является «Газпром». Первым газпромовским холдингом, вошедшим в нефтехимическую отрасль, стала Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания. Впрочем, контрольный пакет «Сибура» перешел к «Газпрому» лишь недавно; сначала компания развивалась хоть и на газпромовские деньги, но сепаратно. Идея создания холдинга, способного объединить всю нефтехимию, появилась еще в конце 1995 года.

Процесс формирования холдинга еще не закончен. К настоящему времени компания завершило строительство шинной цепочки (Ярославский и Омский заводы) и приступает к вытягиванию цепочки пластмасс: в орбиту «Сибура» уже вошли уфимский «Полипропилен», «Сибур-Нефтехим» и дзержинский «Капролактам». На базе последнего «Сибур» намерен построить новый завод по производству полиэтилена и инвестировать в него около 190 млн. долларов. Кроме того, в задачи «Сибура» входит модернизация «Салаватнефтеоргсинтеза» с целью увеличения производства пластмасс, а также строительство комплекса в Твери по производству современного сырья для выпуска полиэтилентерефталатных бутылок (до сих пор это сырье импортируется) на общую сумму 83 млн. долларов.

Что касается компаний российского нефтяного комплекса, то за 2005 год объем нефтедобычи в целом по России вырос на 10,7% по сравнению с 2004 годом.

В январе – феврале 2005 года оказалось добыто на 11,5% больше нефти, чем год назад. Темпы роста отечественной нефтедобычи растут, а также растет экспорт нефти. Так, экспорт по системе трубопроводов «Транснефти» в январе – феврале 2005 года превысил аналогичный показатель предыдущего года на 21,8%. Экспорт нефти по железной дороге вообще удвоился – здесь рост составил 109%.

Ситуация, сложившаяся в 2004 – 2005 годах, объясняется следующим. Во-первых, повышением налогов для нефтяной отрасли, и, во-вторых, благоприятной ценовой конъюнктурой на мировом рынке, где установились высокие цены.

При разработке идеи повышения налогового бремени для нефтяных компаний Министерство финансов сообщает, что сверхприбыль в российской «нефтянке» в 2004–2005 годах составила не менее 5–7 млрд. долларов. Часть этих доходов государство изъясло за счет повышения ставок налога на добычу полезных ископаемых (с января 2005 года) и экспортной пошлины (с начала мая 2004 года). Причем часть эта увеличивается с ростом реальной цены на нефть таким образом, чтобы у нефтяников оставалось примерно 4 млрд. долларов сверхприбыли.

Таблица 25.

Зависимость дохода бюджета от цены на нефть

Цена на нефть, долл. за баррель	Дополнительные доходы бюджета, млрд. долл.
24	0,9
27	2
30	3,3

При такой политике сами нефтяные компании могут фиксировать снижение доходов на баррель добытой нефти на 25%. Увеличение суточного дебета скважин часто имеет оборотную сторону – снижается коэффициент полезного использования запасов и больше нефти остается в земле.

Цены на большинство сырьевых товаров сегодня высоки, и ускорение мировой экономики будет лишь подогревать спрос. Рост нефтедобычи в независимых странах-экспортерах (России, Норвегии, Мексике, Омане) ограничивается экспортной инфраструктурой, на развитие которой требуются не только инвестиции, но и немалое время.

В России инфраструктура является основным ограничителем экспорта. Рост нефтедобычи в последние пять лет был вызван опережающим ростом нефтяного экспорта – с 2,3 млн. баррелей в сутки в 1999 году до 3,6 млн.

баррелей в сутки в 2003-м. В 2004–2005 годах прирост нефтедобычи составил около 700 тыс. баррелей в сутки, и большая его часть пошла на экспорт. Внутреннее потребление (включая нефтепереработку для дальнейшего экспорта ее продуктов) растет куда медленнее, на несколько процентов в год. Система «Транснефти», хотя и расширяется за счет ввода очередей Балтийской трубопроводной системы (до 840 тыс. баррелей в сутки), не может полностью удовлетворить потребность компаний в экспорте.

Строить же трубопроводы самим нефтяным компаниям не позволяют.

Для адекватного развития нефтяной отрасли необходимы:

- экспортная инфраструктура;
- права собственности;
- прозрачная система лицензирования;
- продолжение консолидации.

Следует определить степень концентрации бизнеса в экономике России. В этом плане интересными представляются данные, опубликованные в рейтинге 400 крупнейших предприятий в журнале «Эксперт». На основании представленных в журнале данных можно говорить о доминировании промышленных компаний, которое определяет крайне высокую степень концентрации крупного бизнеса. В этой связи представляет интерес анализ рейтинга крупнейших ВИНК в нефтяной отрасли по принципу добыча – прибыль.

В течении 90-х годов в нефтяной отрасли были сформированы следующие вертикально интегрированные нефтяные компании: «Сибнефть», «Юкос», «Славнефть», «Сургутнефтегаз», «Лукойл», «Сиданко», «Роснефть», «Татнефть», «Башнефть».

Представляется целесообразным проанализировать результаты работы этих компаний по следующим параметрам: добыча, реализация с учетом объема экспорта, балансовая прибыль, чистая прибыль, доля компании в общем объеме отрасли.

Что касается объемов добычи нефтяной отрасли, то складывается следующая картина (приложения В, Г):

Таблица 26.

Объем добычи нефти нефтяными компаниями России, млн. тонн

Компания	2004	Среднесуточная добыча, тыс.т.	2005	Среднесуточная добыча, тыс.т.
ОАО "НК "Лукойл"	84068,4	230,3	88293,0	241,9
ОАО "НК "Юкос"	85678,8	234,7	23861,3	65,4
ОАО "Сибнефть"	33997,7	93,1	33002,2	90,4
ОАО "Сургутнефтегаз"	59619,9	163,3	63858,7	175,0
ОАО "Татнефть"	25099,5	68,8	25332,0	69,4
ОАО "Тюменская нефтяная компания" (ТНК–ВР), в т.ч. «Сиданко»	70515,3	193,2	75306,6	206,3
ОАО "АНК "Башнефть"	12073,2	33,1	11934,4	32,7
ОАО "Роснефть"	21601,5	59,2	74417,7	203,9
ОАО "НГК "Славнефть"	22008,3	60,3	24162,5	66,2
ОАО "НГК "РуссНефть"	8789,1	24,1	13872,7	38,0
Итого (нефтяные компании)	423451,5	1160,1	434041,2	1189,2

Данные исследования свидетельствуют, что по объему добычи нефти отраслью в 2004–2005 годах ведущую роль занимают крупные ВИНК – «Лукойл», «ТНК–ВР», «Роснефть» с нарастающей долей удельного веса. Мы считаем, что это неслучайно, так как связано с увеличением объемов инвестиций как со стороны государства, так и со стороны иностранных инвесторов именно в эти нефтяные компании. Поскольку они считаются ведущими НК, перераспределение капитала в области инвестирования оправданы.

Также отметим долю компаний в общем объеме добычи с их участием на рынке экспорта сырья.

Таблица 27.

Участие компаний в экспорте нефти

Компания	Доля в общем объеме добычи по РФ в 2004 году, %	Доля экспорта в объеме добычи, %	Доля в общем объеме добычи по РФ в 2005 году, %	Доля экспорта в объеме добычи, %
ОАО "НК "Лукойл"	18,3	37,8	18,8	38,6
ОАО "НК "Юкос"	18,7	35,4	5,1	4,5
ОАО "Сибнефть"	7,4	29,7	7,0	34,6

Продолжение таблицы 27

ОАО "Сургутнефтегаз"	13,0	35,0	13,6	43,4
ОАО "Татнефть"	5,4	29,7	5,4	48,6
ОАО "Тюменская нефтяная компания" (ТНК–ВР), в т.ч. «Сиданко»	15,4	41,1	16,0	49,0
ОАО "АНК "Башнефть"	2,6	32,0	2,5	36,6
ОАО "Роснефть"	4,7	34,5	15,8	36,6
ОАО "НГК "Славнефть"	4,8	46,0	5,1	21,1
ОАО "НГК "РуссНефть"	1,9	32,1	3,0	46,7
Итого (нефтяные компании)	92,3	36,9	92,4	38,4

Очевидным видится факт лидерства компании «Лукойл» как на рынке добычи сырья, так и в части экспорта собственной продукции. Несмотря на то, что доля участия ОАО «Татнефть» в общем объеме добычи российской нефти, по сравнению с крупнейшими компаниями невелика, но порядка 48,6% добытого сырья – экспортнаправлена.

По данным журнала «Эксперт», выделены наиболее прибыльные компании в составе рейтинга.

Таблица 28.

Наиболее прибыльные нефтяные компании в 2005 г., млн. руб.

Компания	Чистая прибыль в 2004 году	Чистая прибыль в 2005 году
«Лукойл»	141542,30	113583,7
«ТНК – ВР»	92867,90	86269,60
«Сибнефть»	75565,20	69903,10
«Сургутнефтегаз»	65751,00	20288,00
«Роснефть»	18098,40	11850,70
«Татнефть»	16494,80	11414,60

Источник: «Эксперт-2005».

По данным таблицы очевидна динамика прибыли ведущих интегрированных компаний. Необходимо отметить, что НК «Татнефть» входит в рейтинг ведущих компаний, несмотря на убывающую динамику в области добычи нефти. Однако мы можем отметить, что данная ситуация оправдана качеством добываемой нефти в республике: сырье содержит высокую долю серы в своем химическом составе. Но данную компанию эксперты отнесли к лидирующим.

Нами собраны данные по 11 вертикально интегрированным нефтяным компаниям в разрезе указанных параметров. Анализ собранных данных позволил отметить следующее:

- чем крупнее ВИНК, тем активнее она проводит работы по эксплуатационному и, что немаловажно, разведочному бурению, вводит новые скважины;

- уровень прибыльности по вертикально интегрированным компаниям значительно выше, чем в среднем по отрасли. Причем выше их инвестиции в основной капитал, что, несомненно, является стратегическим ориентиром развития;

- значительна их валовая выручка, на долю которой приходится довольно большая часть нефтяного рынка.

На основании приведенных исследований мы можем определить, что:

- 1) вертикальная интеграция в нефтяной отрасли – явление характерное для современных экономик, а не только для России. Наиболее мощные нефтяные компании мирового уровня осуществляют свой бизнес с использованием вертикальной интеграции, что позволяет им контролировать рынки сбыта конечной продукции, управлять организацией производства и сбыта, достигать экономии издержек, обусловленной масштабами производства при развитой вертикальной интеграции. Вертикальная интеграция в нефтяном бизнесе имеет несомненные конкурентные преимущества. Вертикальная интеграция в нефтяной отрасли позволяет снижать транзакционные затраты, повышать качество менеджмента и, что немаловажно, увеличивать прибыльность деятельности;

- 2) вертикально интеграция компаний влияет на выработку стратегического развития в следующих направлениях:

- компании, интегрированные по финансовому принципу (холдинг), осуществляя контроль над компаниями - филиалами, реализуют функцию

проектирования организационных отношений и стратегических намерений, направленных, в первую очередь, на повышение капитализации;

– производственные интегрированные компании – осуществляют разведку, добычу, транспортировку и переработку нефти, а также сбыт готовой продукции через специализированные подразделения, и их деятельность направлены на повышение прибыли;

3) чем крупнее ВИНК, тем активнее она проводит работы по эксплуатационному и, что немаловажно, разведочному бурению, вводит новые скважины. Уровень прибыльности по вертикально интегрированным компаниям значительно выше, чем в среднем по отрасли. Причем выше их инвестиции в основной капитал, что, несомненно, является стратегическим ориентиром развития. Значительна их валовая выручка, на долю которой приходится большая (и самая значительная) часть нефтяного рынка. Экспорт также активнее всего развивают вертикально интегрированные нефтяные компании.

2.2. Роль малых нефтяных компаний (МНК) и сервисных услуг в повышении эффективности корпоративных объединений

В данном параграфе считаем необходимым, определить факторы, активно влияющие на деятельность компаний, способствующие повышению эффективности отрасли в целом.

В соответствии с этим мы проанализируем:

- роль и значение малых нефтяных компаний (МНК) в отрасли;
- влияние МНК на крупный бизнес – ВИНК;
- необходимость слияния МНК отрасли с ВИНК;
- влияние сервиса на эффект масштаба бизнеса;
- сервис как инструмент повышения эффективности предпринимательства в отрасли.

Развитие сектора малого бизнеса, в том числе в нефтяной отрасли, является одним из приоритетных направлений государственной политики России и Республики Татарстан. Значительна роль малого предпринимательства в становлении и развитии высокотехнологичного бизнеса, в ускорении инновационных процессов в экономике.

В соответствии с целью нашего исследования определим сектор малого предпринимательства как инструмент оптимизации крупного бизнеса в отрасли.

Сегодня, наряду с крупной добывающей компанией ОАО «Татнефть», оказывают серьезное влияние на экономику республики и малые, независимые компании.

По итогам 2005 года в РТ создано 29 МНК, на долю которых приходится 69 месторождений. Одними из основных причин выделения малого бизнеса в отрасли, на наш взгляд, являются следующие:

- истощенность запасов нефти в скважинах крупных предприятий, что сопровождается созданием новых технологий в области инноваций, а следовательно, дополнительными затратами на добычу;

- качество нефти, добываемой из 65% скважин, невысоко, так как сырье характеризуется большим количеством серы и высокой вязкостью. Для крупных компаний мероприятия по разработке таких скважин связаны с повышением геологоразведочных и эксплуатационных затрат, за счет которых будет падать общая рентабельность крупной компании [93];

- МНК – дополнительный источник капитала в формировании бюджета различных уровней. Например, в 2004 году МНК в бюджет РТ перечислили 10,1 млрд. рублей, в то время как ОАО «Татнефть» – 15,2 млрд. рублей.

Анализ этих причин позволяет выявить критерии стратегического развития МНК в направлении освоения новых скважин и добычи углеводородного сырья.

Мы считаем, что малый бизнес интенсивно развивается во всех отраслях и сферах производства.

Качество малых нефтяных компаний характеризуется следующими критериями:

- высоким удельным весом МНК в отрасли. В их владении находится более 21% нефти от общих запасов РТ;

- большей мобильностью малой фирмы в части недропользования, так как она не обременена управленческим аппаратом, имеет больше возможностей оперативно внедрять инновации, вводить в работу простаивающие скважины и эффективнее использовать минерально-сырьевую базу;

- развитием здоровой конкуренции, появлением на рынке частных нефтяных компаний;

- к тому же участие МНК в отрасли способствует расконсервированию достаточно большого количества скважин, обустройству нерентабельных, наращиванию объемов добычи нефти. Динамика добычи нефти малыми компаниями выглядит следующим образом: 1998 году – 5,5% в общем объеме добычи, 2000 – 13,8%, 2004 – 15% (4,8 млн. тонн), 2005 – 16,6% (5,2 млн. тонн).

В Северной Америке малые нефтяные компании добывают до 40% нефти и 65% природного газа. Количество независимых производителей в США на протяжении многих лет составляет порядка 10 тысяч, на их долю приходится 57% национальной добычи нефти, в России этот показатель составляет не более 13%. В нашей стране около 150 предприятий, которые представлены организациями с российским, иностранным и смешанным капиталом. Предприятия, входящие в ассоциацию малых и средних нефтегазодобывающих предприятий «АссоНефть», в 2004 году разработали более 400 месторождений, добыли 16 млн. тонн нефти, создали около 20 тысяч рабочих мест, осуществили отчисление 25 млрд.рублей в бюджеты всех уровней.

На наш взгляд, в будущем потребность в малых компаниях будет возрастать, так как истощение запасов – это объективный фактор. И поэтому с

точки зрения государства было бы целесообразно в первую очередь защитить предприятия, которые занимаются доработкой месторождений, но, к сожалению, оно не оказывает российским компаниям соответствующей поддержки. Об этом свидетельствует тот факт, что МНК наряду с крупными компаниями имеют единую ставку налогообложения и экспортной пошлины. Высказывается мнение о необходимости принять специальный закон, определяющий налоговый режим и социальный статус таких компаний. Ставка налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) одинаково независима от объема добычи, степени извлекаемости нефтепластов, затрат на геологоразведочные мероприятия. Налоговая нагрузка на малые компании велика. Их приравнивают к крупным компаниям, и их ставки зависят от мировых цен на нефть, без учета того, что малые компании работают, в основном, на внутреннем рынке, на низкорентабельных скважинах, вкладывая больше средств в разработку скважин.

В отличие от России в республике малый бизнес в этом секторе интенсивно расширяется. В РТ созданы условия для малых и средних нефтяных компаний, которые получают на 1 рубль освобождение от налогов, в результате чего образуется 1,67 рублей дополнительного дохода за счет добычи сырья.

Еще одной ключевой проблемой, на наш взгляд, являются сбыт продукции и ценовая дискриминация. Отсутствие цивилизованного рынка нефти и нефтеперерабатывающих мощностей приводит к тому, что МНК вынуждены реализовывать свою продукцию в виде сырой нефти по бросовым ценам. Поэтому нефть МНК на внутреннем рынке зачастую бывает не только низкоприбыльна, но и убыточна.

Однако слияние МНК с крупными нефтяными компаниями РТ может дать новый импульс развитию нефтяного бизнеса республики:

- динамика роста показателя добычи увеличится на 16,6%(по итогам 2005 года), что позволит достичь уровня добычи до 30 млн. тонн в год и увеличить запас нефти в республике на 118 млн. тонн, и это заложено в

стратегии развития нефтехимического комплекса РТ на период с 2005 по 2008 год;

- появится возможность достичь конкурентных преимуществ на рынке экспорта нефтепродуктов и нефтехимической продукции;

- при слиянии исчезнет проблема доступа к экспортным и нефтепромысловым трубопроводам, а также нефтеперегонным предприятиям;

- передовые инновационные технологии, которыми на сегодняшний день обладают МНК, позволят разрабатывать новые месторождения и расширять их границы, обеспечивая увеличение добычи нефти. Это особенно важно в сложившейся ситуации, когда месторождения нефти в РТ истощены и прирост ее добычи снижается;

- за счет роста динамики добычи нефти МНК смогли бы привлечь еще больший приток инвестиций в отрасль. Размер инвестиций в малые нефтяные компании по итогам 2005 года составил 1 млрд. долларов.

Сегодня уже происходит механизм слияния малого и крупного бизнеса в отрасли. Но мы считаем, что число объединившихся компаний недостаточно велико для того, чтобы говорить о полноценной интеграции малого и среднего бизнеса в республике.

По этому принципу действуют такие ведущие российские компании, как «Юкоссбнефть», «Лукойл», «ТНК–ВР», «Сургутнефтегаз», что обеспечивает им лидирующее положение в рейтинге нефтяных компаний.

Укрупнение компаний целесообразно до определенного предела. Например, в США наряду с крупными компаниями работают более десяти тысяч независимых производителей. Они выживают за счет заинтересованности государства в полном извлечении нефти из месторождений. Создаются условия для мелких производителей, и это позволяет им работать на старых месторождениях уже более тридцати лет, сохраняя объем извлекаемых запасов на стабильном уровне. В США продолжают действовать скважины, дающие 0,5 тонн в сутки, в России же при

значении данного показателя 3–5 тонн в сутки скважина находится на пороге нулевой рентабельности. Достигаемая рентабельность в США обусловлена значительными льготами малому бизнесу, направленными на то, чтобы «выжимать» как можно больше нефти из скважин. Благодаря налоговым льготам малозабитые месторождения в США разрабатываются при любой конъюнктуре рынка. Особенно показателен период с 1997 по 1998 год, когда мировая цена на нефть опустилась до отметки 8–12 долларов за баррель. В этих условиях крупные нефтяные компании (как американские, так и российские) сократили добычу нефти, а свободные средства стали направлять в смежные производства, например, в нефтепереработку. Малые же компании не сокращали добычу и даже при низких ценах направляли средства на приобретение, разведку и разработку месторождений.

Постоянно появляющиеся новые технологии позволяют добирать остатки нефти в старых месторождениях. На наш взгляд, нельзя останавливать добычу нефти на месторождении и потом начинать сначала. В таком случае 30–40% нефти останется в земле.

При активном слиянии малых компаний с «Татнефтью» появится возможность увеличить удельный вес в сегменте добычи сырья и поставки нефтепродуктов среди ведущих компаний России.

Мы считаем, что в долгосрочной перспективе число малых нефтяных компаний, в том числе аффилированных с ВИНК, будет возрастать, прежде всего, в старых районах добычи. В ближайшие годы ими будет добываться около 8–10% нефти. Высказывается мнение о необходимости интенсифицировать мероприятия по регулированию деятельности таких компаний со стороны государства в части определения их статуса.

Создание малых и средних компаний характерно и для предприятий нефтехимической отрасли как последователей технологической цепочки «добыча – производство».

В настоящее время в нефтехимическом комплексе РТ насчитывается около 200 малых и средних предприятий. Номенклатура производимой ими продукции достаточно широка и включает различные виды изделий – от строительных и теплоизоляционных материалов до товаров народного потребления и химической продукции [102; 103].

Необходимо отметить ключевую роль малого бизнеса в повышении самодостаточности населенных пунктов Татарстана благодаря формированию в них конкурентной предпринимательской среды.

Производство конкурентоспособной продукции не всегда позволяет компаниям увеличивать прибыль. Рынок товаров требует от производителей и продавцов оказание дополнительных услуг или сервисного обеспечения. Данный маркетинговый инструмент способствует реализации стратегических планов в части производства и реализации продукции. Так, рынок нефтепродуктов обеспечивает производителям высокую норму прибыли, а оказания дополнительных услуг при реализации нефтепродуктов позволит максимально удовлетворить целевой сегмент и получить дополнительную прибыль как продавцу, так и потребителю.

Область предпринимательской деятельности в области организации сервиса с целью повышения эффективности ВИНК обусловлена следующими стратегиями на рынке нефтепродуктов (ГСМ – горючие смазочные материалы):

- оказание сервиса с целью охвата большего сегмента рынка с предоставлением дополнительных услуг по принципу диверсификации, но внутри одной отрасли;
- эффект масштаба не только в сфере добычи и переработки нефти, но и в сфере реализации ГСМ через собственные автозаправочные станции (АЗС);
- расширение рынков сбыта ГСМ за счет приобретения имеющихся АЗС и строительства собственных (при отсутствии угрозы со стороны конкурентов);
- оказание дополнительных услуг в сфере обслуживания пользователей АЗС;

– предоставление финансовых льгот постоянным пользователям фирменных АЗС.

Мы уверены, что большой охват рынка нефтепродуктов является самым гарантированным каналом сбыта, который обеспечивает высокий уровень рентабельности, так как он ориентирован на конечного потребителя.

Сегодня ОАО «Татнефть» имеет 547 АЗС, 440 из которых расположены в России, а 104 – на территории Украины. Первая по добыче российская компания «Лукойл» имеет на территории России 1600 АЗС, в США – 1300, в Европе и СНГ – 1000, что обеспечивает компании гарантированную прибыль на рынке услуг.

Стратегической предпосылкой деятельности «Лукойла» является намерение покинуть в течение 5–6 лет рынок продаж сырой нефти и перейти на реализацию нефтепродуктов, что не отразится на российском бюджете.

Однако в данном направлении ведения бизнеса существуют ряд проблем, связанных с государственным регулированием в области ценообразования и возможностью упорядочить строительство новых АЗС и деятельностью имеющихся. Так, дальнейшее увеличение числа АЗС, с учетом тенденции к снижению торговой наценки, приводит к падению объемов реализации сети сбыта топлива, несмотря на прибыльность данного бизнеса.

Нам видится, что АЗС – это многофункциональный автозаправочный комплекс, он дает возможность пользователям не только пополнить запасы топлива, но и решить широкий круг вопросов.

Основным фактором привлечения потенциальных клиентов наравне с качеством топлива является и качество сервиса. Если оно достаточно высокое, потребители (водитель и пассажир) будут ориентироваться на то, что, оказавшись на АЗС ОАО «Татнефть», они смогут рассчитывать не только на заправку топливом, но и на другие виды услуг. Форма привлечения клиентов позволит нефтяной компании конкурировать на рынке сервисных услуг.

Одной из эффективных форм работы в данном направлении является развитие сопутствующих услуг на АЗС «Татнефть», что позволит получать дополнительную прибыль.

Источником получения дополнительной прибыли, может быть развитие сервиса по принципу диверсификации в следующих направлениях:

- размещение на территории АЗС торговых павильонов по реализации продукции ОАО «Татнефть»: продукция ОАО «Нижекамскшина» и моторных масел производства ОАО «Татнефть»;
- оказание услуг по балансировке, шинмонтажу, подкачке и шиповки шин;
- автомойка, станция технического обслуживания (СТО), кафе.

Наряду с выбором широкого спектра услуг необходимо учитывать и ценовое стимулирование потребителей. Так, при обеспечении ГСМ на АЗС можно, на наш взгляд, для лиц, закупивших автошину минимизировать цену на оказание услуг или включить стоимость услуги в цену автошины. Целесообразно предоставлять бонусные скидки постоянным покупателям продукции ОАО «Нижекамскшина», в том числе клиентам-покупателям ГСМ, для двойной заинтересованности в пользовании услугами АЗС ОАО «Татнефть».

Одной из услуг, предоставляемых клиентам АЗС многих компаний является реализация нефтепродуктов по топливным картам компаний с использованием системы безналичных расчетов. Данная услуга позволяет пользователям осуществлять приобретение услуг во многих регионах России, где имеются их АЗС.

Реализация этих стратегий должна сопровождаться использованием маркетинговых инструментов. Одним из эффективных инструментов является проведение рекламных компаний. Установка рекламных щитов, совмещающих логотипы ОАО «Татнефть» и ОАО «Нижекамскшина», буклеты, дающие представление об ассортименте шин, ценах и сервисных услугах, предлагаемых

торгующей организацией, реклама через местное телевидение и печатные издания позволят получить полный спектр информации о производителях продукции.

Как показывает практика, на выбор стратегии оказывает влияние не только изменение внешней экономической среды, но и размер компании, объемы продаж и прибыли, что в свою очередь влияет на организационную структуру, совершенствование которой повышает эффективность выполнения стратегических задач.

В области сбыта нефтепродуктов компании целесообразно сохранить лидерство на завоеванных рынках и благодаря конкурентным преимуществам своей продукции и качества услуг укрепиться на новых рынках. На данной стадии реализации стратегии необходимо придавать значение эффективности организации и управлению бизнесом, а также сохранению и усилению направления бизнеса, где имеются преимущества над фирмами-конкурентами.

Таким образом, мы предложили дополнительные источники дохода как в сфере основного производства, так и в сфере предоставления услуг:

- слияние крупного и малого бизнеса в сфере добычи нефти приведет к реализации полного интеграционного процесса и увеличит удельный вес компании в части добычи сырья;
- предоставление налоговых льгот позволит крупной НК высвободить активы и направить их на приобретение передовых технологий и модернизацию производства подразделений, находящихся в интеграционной структуре;
- объединение крупных нефтяных компаний и малых, средних компаний нефтехимии предоставит возможность увеличить эффект масштаба, расширить товарный ассортимент, а следовательно, охватить более широкие сегменты рынка;
- при интеграции размеров бизнеса возможно сокращение затрат на маркетинговые мероприятия, что повлияет на издержки производства;

- диверсификация основного производства и сферы услуг позволит закрепить рыночные позиции производителя и повысить его узнаваемость на рынке реализации нефтепродуктов;
- предоставление сервиса при реализации нефтепродуктов даст возможность потребителям приобрести дополнительные услуги, связанные с обслуживанием автотранспорта помимо заправки автомобилей.

2.3. Влияние вертикальной интеграции на финансово-экономические результаты предприятий

Развитие нефтехимического комплекса (НХК) является определяющим для Республики Татарстан, задающим тенденции развития как через функционирование отраслей, через бюджетный механизм, так и через механизм мультипликативного влияния на функционирование отраслей экономики и социальной сферы региона.

Лидирующее место в данном комплексе по праву принадлежит ОАО «Татнефть» – одной из крупных российских нефтяных корпораций. В настоящее время ОАО «Татнефть» представляет собой группу компаний, работающих по основным направлениям: нефтедобыча, нефтепереработка, нефтехимия, реализация нефтепродуктов и другие – составляющие вертикально интегрированное образование нашего региона.

Оценка эффективности структурных образований является достаточно сложным процессом. Логика нашего исследования требует рассмотрения эффективности отдельных компаний, входящих в эту группу.

В структуру вертикальной интеграции ОАО «Татнефть» включены такие крупные компании, как ОАО «Нижнекамскшина» (НКШ) и ОАО «Нижнекамсктехуглерод» (НКТУ), расположенные на территории промышленного города Нижнекамск. Участие ОАО «Татнефть» в уставном капитале ОАО «НКШ» – 75,6% , а в уставном капитале ОАО «НКТУ» – 77,06%.

Необходимость вхождения ОАО «НКШ» и ОАО «НКТУ» в структуру ОАО «Татнефть» была вызвана созданием производственной цепочки «от добычи – до конечного продукта». Еще одним побудительным мотивом явилась экономическая ситуация, сложившаяся на предприятиях на тот период. Сумма долга НКШ составляла на тот период 2,5 млрд.рублей, а по итогам 2004 года чистая прибыль компании увеличилась до 591,4 млн.рублей.

Экономическая ситуация у шинников по итогам 1999 года была недостаточно устойчивой: давальческое сырье, износ производственных мощностей до 80%, потери рынков сбыта, отсутствие производственной и маркетинговой стратегии, сокращение фондов оплаты труда, текучесть кадров, а самое главное – отсутствие инвестиций, которые во многом поспособствовали бы решению возникших проблем.

За период с 1995 по 2000 год затраты на рубль товарной продукции возросли на 23,1%. И, по сути, предприятие держалось на плаву лишь за счет установленных для него льготных тарифов на энергоносители, фиксированных цен на продукцию «Татнефти», налоговых послаблений и новых кредитов. Предприятие работало нестабильно, оставаясь низкорентабельным. Отсутствовали средства на развитие, увеличивалась изношенность активной части основных фондов, поэтому в целях финансового оздоровления и развития шинного производства приняли решение об углубленной интеграции предприятий нефтедобычи и нефтехимии.

При консолидации компаний программа предусматривала увеличение выпуска продукции в течение 10 лет по сравнению с уровнем 1999 года не менее чем на 16%, а также обеспечение до 2005 года финансирования инвестиционных проектов на сумму не менее 1,624 млрд.рублей. «Татнефть» проводит в отношении НКШ активную политику, свидетельствующую об абсолютной уверенности в своих позициях на предприятии.

Показатели загрузки мощности ОАО «НКШ»

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
68,8%	70,3%	73%	82%	82,9%	90,4%	96,2%	96,7%

Источник: годовой отчет предприятия.

Данные показатели свидетельствуют об увеличении загрузки производственных мощностей предприятия с 2001года, вследствие того что ОАО «Татнефть» инвестировало в предприятие более 70 млн. рублей на модернизацию производства.

Однако по темпам роста производства по итогам 2001 года предприятие опасно отставало от своих конкурентов, что привело к сокращению доли на рынке, а значит и к потере этих рынков. Так, если в 1998 году на долю НКШ приходилось 43% общероссийского производства, то в 2000 году данный показатель составил лишь 28,8%, это связано с неудачной маркетинговой политикой компании.

По итогам 2004 года доля рынка не возросла, так как предприятие до сих пор не имеет четкой маркетинговой стратегии и пользуется услугами тех рынков, которые еще о нем не забыли.

Принцип вертикальной интеграции направлен на увеличение экономического и технологического эффекта посредством объединения компаний отрасли.

Для оценки положения бизнес–единиц мы рассмотрели методы таких авторов, как С. Барнгольц, М. Мельник, Л. Чечевицыной, И. Чуева. Воспользуемся методом оценки экономической эффективности в части прибыли предприятий, предложенным Г. Савицкой. Данный метод, по нашему мнению, наиболее полно позволяет оценить экономическое положение компаний, находящихся в интеграционной взаимосвязи.

Таким образом, проанализируем финансовые результаты предприятия, зависящие от реализации продукции.

Прибыль от реализации продукции в целом по предприятию зависит от четырех факторов первого уровня соподчиненности: объема реализации продукции; ее структуры; стоимости; уровня среднереализационных цен.

$$\Pi = \text{ВРП}_i \times (\text{Ц}_i - \text{С}_i), \quad (5)$$

где **ВРП** – объем реализации продукции,

Ц_i - уровень среднереализационных цен,

С_i – себестоимость продукции.

Условия вертикальной интеграции предусматривают повышение эффективности производства, в частности, за счет сокращения издержек производства, значит сокращения себестоимости продукции. Для расчета показателя экономической эффективности воспользуемся основными технико-экономическими показателями компании.

Таблица 30.

Экономические показатели ОАО “НКШ”

Показатель	2001	2002	2003	2004	2005
Себестоимость продукции	1,042	0,96	0,91	0,90	0,90
Выпуск шин, тыс. шт.	9 701,7	9 801,4	10 696,5	11 166,2	11 417,9
Товарная продукция шинного производства (по отгрузке), млн. руб.	7 758	7 927	10 169,9	12 274,9	14 794,8
Цена единицы продукции, руб.	438,8	458,1	501,7	523,7	516,8
Изменение прибыли компании, млн.руб.	-142 747,2	145 894,9	407 800,9	643 204,8	763 263,7

Необходимо отметить, что выпуск продукции предприятия в 2005 году увеличился на 84% к итогу 2001 года. Это свидетельствует о том, что инвестиционные средства, вложенные в предприятие головной компанией, работают эффективно и целенаправленно. Динамика прибыли компании носит положительный характер, и это в полной мере зависит от ряда экономических факторов: снижения себестоимости единицы продукции (на 86% в сравнении с 2001 годом); увеличения объемов товарной продукции (на 190%).

На основании произведенных расчетов мы можем сделать следующие выводы:

– интеграция производства способствует снижению себестоимости продукции. В процессе интеграции произошло сокращение себестоимости на 86%, что привело к увеличению прибыли компании на 550%. Основной предпосылкой сокращения издержек производства служит присутствие в интеграционном процессе сырьевых предприятий, которые обеспечивают производителей конечной продукции сырьем и полуфабрикатами;

– инвестирование головной компанией ОАО «Татнефть» средств в основное производство, модернизация производственных мощностей, приобретение новых технологий позволили предприятию увеличить объемы выпускаемой продукции и совершенствовать товарную политику в области увеличения товарного ассортимента;

– цена товара – это преимущественно внешний фактор, который обусловлен рыночной конъюнктурой и зависит: 1) от цен конкурентов; 2) от цен мирового рынка. Однако при формировании ценовой политики компания ориентируется на издержки производства, для увеличения доли прибыли, и задачей производства всегда будет понижение себестоимости продукции.

Таким образом, экономические позиции предприятия имеют позитивные изменения с входом компании систему вертикальной интеграции. Однако, для головной компании, ОАО «Татнефть», это – дополнительное вложение средств в профильное производство, что, с одной стороны, предусматривает интенсивное развитие интеграционного процесса в регионе, а с другой – это долгосрочное вложение капитала в, пока еще, низкорентабельное производство.

Борьба за повышение экономической эффективности НКШ продолжается. Еще одним положительным моментом является расширение товарного ассортимента производителя. С началом модернизации производства в 2004 году освоено 20 типоразмеров новых шин по технологии фирмы «Pirelli». Объем инновационной продукции за 2004 год в натуральном выражении составил 3 631,5 тыс.штук шин, что в стоимостном выражении

составило 5 315,2 млн.рублей. Шины, относящиеся к инновационной продукции, занимают 32,5% в общем количестве отгруженных шин.

Необходимо отметить и проведение кадровой политики предприятия.

Таблица 31.

Кадровая политика предприятия

Показатель	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Численность, чел.	14 931	14 300	14 520	14 325	14 125	13 233	11 709
В т.ч. ППП, чел.	12 344	12 396	13 294	13 156	13 024	12 735	11 595
Текучесть, %	9,6	10,1	9,4	10,9	9,4	9,7	10,4

Источник: годовой отчет предприятия.

Из данных показателей на период 2005 года видно явное сокращение кадрового состава. Ежегодная текучесть кадров составляет в среднем 10%.

Данная причина в первую очередь обусловлена низкой заработной платой.

Таблица 32.

Показатели заработной платы работников предприятия, руб.

Показатель	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Средняя зарплата	1 584,4	2 537,7	3 589,8	4 537,1	5 519,	6 505,7	8 180,4
В т.ч. ППП	1 690,7	2 673	3 716,3	4 692	5 715,8	6 613,2	8 204,8

Источник: годовой отчет предприятия.

Ежегодное увеличение заработной платы работников предприятия на 2004 год составил до 15%. Однако данная тенденция не отвечает экономической ситуации России и региона, поскольку уровень инфляции и уровень потребительских цен опережают уровень дохода работников в среднем на 3–7%.

В 2004 году разработана и утверждена Президентская программа развития нефтегазохимического комплекса Республики Татарстан на 2004 – 2008 годы, в соответствии с которой предусматривается повышение конкурентоспособности Республики. Данная программа сформировала стратегии развития НГХК Татарстана.

Для реализации стратегических мероприятий ОАО «Нижнекамскшина» планируется объем инвестирования в размере 202,5 млн. долларов и выбраны приоритетные направления развития предприятия на этот период.

Основными стимулами привлечения капитала на данное производство являются:

- организация производства высокоэффективных и легковых шин тип «Р» по технологии фирмы «Pirelli» – 2 млн. штук в год;
- организация производства высококачественных цельнометаллокордных шин с посадочным диаметром 20–22,5 дюймов;
- организация производства шин для грузовиков малой вместимости и джипов;
- организация производства сельскохозяйственных крупногабаритных шин;
- организация производства «зеленых» шин.

Данные направления определяют техническую и инновационную политику предприятия.

Программа предусматривает изменение объемов производства продукции.

Таблица 33.

**Изменение объемов производства основных видов
продукции, тыс. штук**

Наименование продукции	2002	2003	2008
Грузовые шины	3 088,1	3 726	4 008,5
Легковые шины	6 542,4	6 670	9 246,6
С/х шины	156,2	248	230,8

Источник: Президентская программа развития нефтегазохимического комплекса РТ на 2004–2008 годы.

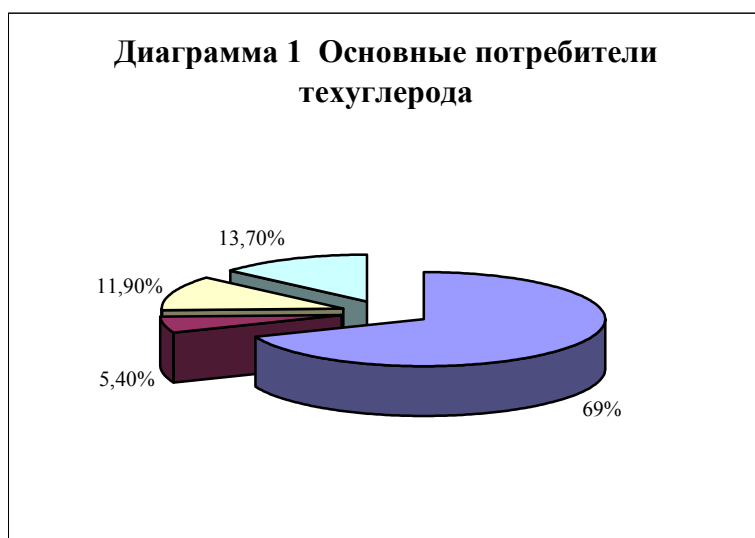
Таким образом, планируется увеличение выпуска продукции до 137% к итогу 2002 года.

Исследуемые параметры бизнес–единицы подтверждают высокую эффективность присутствия предприятия в составе ОАО «Татнефть». Технико-экономические показатели ОАО «Нижнекамскшина» кардинально изменились

и составляют достойную конкуренцию в сегменте производства шинной продукции таким лидерам, как «Сибур», «Амтел». Одна из основных причин обеспечения конкурентоспособности – повышение уровня качества сырья производимой продукции, поставляемой ОАО «Нижекамсктехуглерод» (НКТУ).

ОАО «НКТУ» – один из крупнейших заводов по производству технического углерода среди родственных предприятий, который обеспечивает своей продукцией потребителей Татарстана, России, Дальнего и Ближнего зарубежья.

На сегодняшний день основным потребителем сырья является ОАО «НКШ» – около 70 % общего объема выпуска.

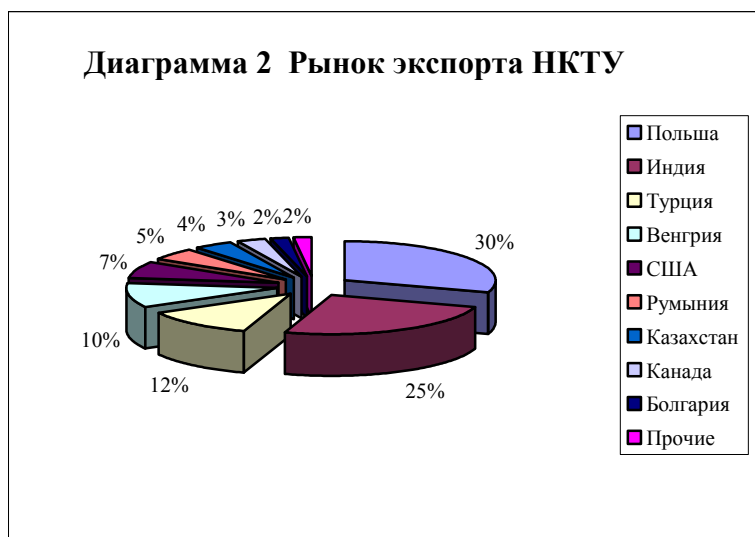


ОАО НКШ – 69%

Другие потребители в РТ – 5,4% «Казаньоргсинтез», «Кварт».

Потребители в РФ – 11,9 – «Мосшина», «Кировский ШЗ»

Экспорт – 13,7% (Польша, Индия, Турция, Венгрия, США, Румыния, Казахстан, Канада).



По аналогичной методике проведем экономическую оценку предприятия.

Таблица 34.

Экономические показатели ОАО «НКТУ»

Показатель	2001	2002	2003	2004	2005
Изменение себестоимости продукции, руб.	0,84	0,79	0,72	0,64	0,64
Объем производства продукции, тыс. руб.	582511	651252	808434	1058264	1170981
Цена единицы продукции, тыс. руб.	8808	8606	8991	11063	11132
Изменение прибыли компании, млн. руб.	753769,23	896747,9	2035216,4	4215065,5	3472300,0

Как мы видим из параметров таблицы, динамика себестоимости продукции снижается, так как с вводом компании в ОАО Татнефть:

- предприятие произвело модернизацию производственных мощностей;
 - предприятие сократило издержки на приобретение пара у ТЭЦ и перешло на производство собственного пара, так как это основная технология при производстве сажи (производимая продукция);
 - достигается экономия на приобретении сырья (пиролизной смолы).
- Основным производителем сырья является ОАО «Нижекамскнефтехим» по договорам поставки с «Татнефтьнефтехимснабом».

Таким образом, данные мероприятия позволили сократить издержки производства, а следовательно, и снизить себестоимость продукции в среднем на 13% в сравнении с 2001 годом, периодом вхождения компании в интеграцию с «Татнефтью», и увеличить объемы производства продукции на 81%.

Исходя из вышеизложенного, мы можем наблюдать положительную динамику прибыли компании. В период вхождения предприятия в структуру ВИНК ОАО «Татнефть» прибыль составляла 753 769,23 млн.рублей, что в 5 раз ниже в сравнении с 2005 годом.

Необходимо отметить, что наши компании (ОАО «НКШ» и ОАО «НКТУ») находятся в структуре вертикальной интеграции, и есть возможность перераспределить прибыль между компаниями внутри структуры. На данном этапе произошло перераспределение прибыли ОАО «НКТУ» в пользу компании ОАО «НКШ». Поэтому мы видим, что изменение прибыли носит убывающий характер, в сравнении с 2004 годом.

Итак, мы проанализировали экономическое положение компании в процессе интеграции в ОАО «Татнефть» и можем предложить следующие выводы:

- вхождение компании в ВИНК способствует увеличению эффекта масштаба, так как она является предприятием сырьевого обеспечения для производства конечной продукции ОАО «НКШ»;
- процесс интеграции позволил предприятию иметь дополнительные инвестиции со стороны ОАО «Татнефть» на модернизацию производственных мощностей, приобретение технологических процессов, что способствует увеличению объемов выпуска продукции;
- сокращение издержек производства свидетельствует о снижении себестоимости продукции и транзакционных затрат.

Вхождение компании в ОАО «Татнефть» привело к положительной динамике развития предприятия в области технических, экономических и производственных показателей. Реструктуризация компании позволила

сохранить рабочие места, и существенных изменений в области кадровой политики не произошло. Это свидетельствует, что вхождение в ВИНК позволяет не только увеличить экономический и производственный эффект, а и сохранить, в первую очередь, ресурс человеческого фактора.

Структуру кадровой политики мы можем рассмотреть в таблице 35.

Таблица 35.

Кадровая структура ОАО «НКТУ»

Показатель	Ед. изм.	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1. Среднесписочная численность, в т.ч.	Чел.	670	689	704	692	678	643	595
1.1. ППП	Чел.	666	679	700	688	674	640	592
- рабочие	Чел.	479	486	508	504	495	469	428,5
- ИТР	Чел.	187	193	192	184	179	171	166,5
2. Удельный вес								
- рабочие	%	71	71	72	73	73	73	72
- ИТР	%	29	29	28	27	27	27	28
3. Среднемесячная зар.плата 1 раб .всего, в т.ч.	Руб.	2 253	3 626	5 768	6 844	7 853	8 104	10 060
3.1. ППП	Руб.	2 256	3 632	5 768	6844	7 853	8 104	8 570
- рабочие	Руб.	1 968	3 151	4 957	5 783	6 594	6 994	13 995
- ИТР	Руб.	2 994	4 842	7 954	9 784	11 492	11 496	5 823

Источник: годовой отчет предприятия.

Как видно из данных таблицы, среднесписочная численность работающих за период с 1998 по 2005 год существенно не изменилась, а уровень заработной платы значительно отличается от дохода работающих в ОАО «НКШ» (6 500–6 600 рублей). Различиям в доходах работающих способствуют экономические результаты предприятия. На сегодняшний день экономические отставания ОАО «НКШ» компенсируются прогрессивным развитием ОАО «НКТУ» в области рентабельности (ОАО «НКШ» – 80-85%; ОАО «НКТУ» – 110–115%).

Особую роль в развитии ОАО «НКТУ» играет инвестиционная политика со стороны ведущей компании – ОАО «Татнефть». Только за период с 2001 по 2005 год произошло инвестирование следующих проектов.

1. Капитальное строительство, техническое перевооружение и реконструкция на сумму 320 млн. рублей за счет собственных средств и капитала ОАО «Татнефть»;

2. Заключено соглашение с Экологическим Фондом РТ на финансирование установки для сжигания твердых отходов на сумму 2,8 млн. рублей.

3. Заключены договоры с фондом НИОКР РТ «Автоматизация котлов-утилизаторов» – на сумму 2,6 млн. рублей.

4. Установка по выработке собственной электроэнергии – на сумму 151 млн. рублей. Итого, вложено и освоено на 1 января 2005 года – 425,8 млн. рублей за счет собственных средств предприятия и средств ОАО «Татнефть».

Таким образом, самостоятельное развитие отдельных бизнес– единиц в одном отраслевом комплексе достаточно затруднено. Отраслевая принадлежность предприятий под воздействием реструктуризации позволила объединиться в бизнес–группы. Это, в свою очередь, облегчило положение самих предприятий и позволило конкурировать на отраслевом уровне и занять рыночную нишу, объединив несколько сегментов.

Учитывая перспективы вхождения нефтехимических предприятий в интегрированную структуру, можно предложить следующую оценку.

Во-первых, улучшилась обеспеченность сырьем. Так, ОАО «НКТУ», значительный пакет акций которого принадлежит ОАО «Татнефть», поставляет углерод ОАО «НКШ» по ценам на 5–10% ниже среднерыночных. Для высокорентабельного ОАО «НКТУ» вынужденная ценовая дискриминация экономически невыгодна, однако реализация данной стратегии способствует сокращению себестоимости производства на шинном заводе. Таким образом, для низкорентабельного производства ОАО «НКШ» вхождение позволило отчасти решить проблему острого недостатка оборотных средств на приобретение сырья.

Во-вторых, интеграция привела к определенному притоку инвестиционных ресурсов в нефтегазохимический комплекс России. В промышленном секторе России в 2001–2003 годах свыше 50% инвестиций было осуществлено в предприятия топливной промышленности. Вхождение в структуру ВИНК нефтехимических компаний положительно отражается на тех предприятиях, где вследствие низкой рентабельности производства наблюдается дефицит инвестиционных ресурсов для внедрения капиталоемких инноваций.

В-третьих, достигается оптимизация сырьевых и товарно-материальных потоков в структуре компании.

Таким образом, в процессе нашего исследования мы определили целесообразность вхождения организационных структур в систему вертикального интегрирования. В данном исследовании теория эффективности вертикальной интеграции доказана практическими возможностями ОАО «Татнефть» в области реструктуризации промышленных мощностей, финансовых активов, реанимирования производства.

2.4. Значение налоговой системы в повышении эффективности вертикальной интеграции

В данном параграфе мы рассмотрим основные моменты подхода к налогообложению интегрированных нефтяных компаний.

В добывающей промышленности в целом и нефтяной промышленности в частности на уровень издержек производства и рентабельность влияют естественные природные условия: местонахождение полезных ископаемых, глубина их залегания, мощность пласта и т.д.

Для начала мы обратимся к докладу аналитического центра «Эксперт» «О влиянии налоговой системы на перспективы отрасли» (УДК 336.622.276).

Налогообложение компаний, эксплуатирующих природные ресурсы, имеет свои особенности, что вызвано необходимостью изъятия экономической (природной) ренты. Экономическая рента определяется как разница между выручкой от продажи природных ресурсов и затратами на их производство, включая оговоренную прибыль для добывающей компании.

На сегодняшний день рентабельность нефтяного комплекса намного опережает среднюю рентабельность по промышленности в целом. Если рентабельность (отношение сальдированного финансового результата до вычетов налогов к себестоимости) по всей промышленности составляла в 2004 году 24,7%, то по нефтяному комплексу – 185% (с учетом доходов посредников – 230%). О данном разрыве говорит тот факт, что доля рентного дохода составляет 65% от общего объема выручки нефтяных компаний. При этом не менее 53% ренты относится к действующей системе налогов и сборов, а 47% – к скрытым доходам и остается в распоряжении нефтяного бизнеса. Можно сделать вывод, что нефтяная рента, поступающая в казну, в 1,5–2 раза меньше, чем в Норвегии или Объединенных Арабских Эмиратах [75].

С точки зрения оптимизации рентных отношений, необходимо дифференцированное налогообложение, которое имеет две составляющие:

- первая (горная) возникает за счет благоприятных горно-геологических и географо-экономических условий;
- вторая (инновационная) образуется за счет вложения в новые технические и технологические решения.

Однако данная база имеет свои особенности:

- разная трактовка закона крупными компаниями;
- возможность устанавливать разные нормы изъятия для разных месторождений в зависимости от условий добычи, объемов инвестиций, вложенных в разработку, объемов добытой нефти;

- отсутствие дифференцированного рентного налогообложения часто толкает компании на использование нерациональных методов добычи, потери национального богатства.

Необходимым условием для введения дифференцированного налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) является национализация нефтяных компаний или установление эффективного государственного контроля за их работой [72].

Цель дифференциации НДПИ – обеспечение стабильного и эффективного развития нефтяной отрасли Российской Федерации за счет:

- создания условий для развития конкурентной среды и обеспечения равных условий хозяйствования;
- усиления заинтересованности нефтедобывающих организаций в рациональном освоении запасов нефти и создании экономических условий для наиболее полной отработки запасов;
- обеспечения условий для развития инфраструктуры нефтяной промышленности, включая объекты социальной сферы и магистрального транспорта нефти в новых регионах;
- улучшения инвестиционного климата в нефтяной отрасли.

Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) в большинстве стран является основным рентным платежом.

Нефтяная отрасль в российской экономике обеспечивает около 23% общего потребления первичных энергоресурсов, имеет значительную долю в промышленном производстве и экспорте, а ее предприятия являются основными налогоплательщиками. Статистические данные свидетельствуют о том, что больше всего денежных средств государство получает от нефтяных компаний, и их налоги составляют почти треть доходов государственного бюджета.

Состояние налоговых платежей имеет особое значение в обеспечении стабильной деятельности нефтедобывающих предприятий. Действующая

система налогообложения нефтяной промышленности нуждается в реформировании.

С 1992-2001 годов при пользовании недрами применялась дифференцированная плата, которая изменялась в диапазоне от 0 до 30% цены сырья в зависимости от его качества и условий разработки. Для углеводородов ставка составляла 10% от стоимости реализованной товарной продукции. Впоследствии база ставки была заменена на стоимость первого товарного продукта, произведенного из добытых полезных ископаемых. Но с 1 января 2002 года, в рамках налоговой реформы, была пересмотрена система платежей при добыче полезных ископаемых, и вместо трех видов регулярных отчислений (право пользования недрами; отчисления на восстановление минерально-сырьевой базы; акцизный сбор на минеральное сырье) появился один – НДС (налог на добычу полезных ископаемых). Таким образом, была введена единая шкала налога, которая, в свою очередь, объединила в своей структуре плату за недра (ранее они составляли 6–16% от цены сырья), отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы (0–10%) и акциз (0–10%). Это привело к сокращению добычи полезных ископаемых худшего качества и падению качества скважин. А для высокорентабельных скважин, наоборот, средняя ставка НДС оказалась ниже, чем прежде, что привело к появлению сверхдоходов у ряда нефтяных компаний.

Благоприятная конъюнктура мирового рынка с 2002 года способствовала резкому повышению объемов добычи нефти, осуществляемой некоторыми компаниями не благодаря вводу новых объектов, а за счет более интенсивной эксплуатации высокопродуктивных скважин. Это привело к сокращению запасов и снижению нефтеотдачи. Такая практика чревата быстрым истощением запасов и возможным обвальным сокращением добычи нефти [10].

В период с 1 января 2002 года по 31 декабря 2003 года налоговая ставка по рассматриваемому налогу составляла 340 рублей за тонну. С 1 января 2004 года базовая ставка НДС при добыче нефти составляла 419 рублей за тонну.

При этом указанная налоговая ставка применяется с коэффициентом, характеризующим динамику мировых цен на нефть – **Кц**. Данный коэффициент определяется налогоплательщиком самостоятельно по формуле

$$K_{ц}=(Ц-8)*P/252, \quad (6)$$

где **Ц** – средний за налоговый период уровень цен сорта нефти «Юралс» в долларах США за баррель;

Р – среднее значение за налоговый период курса США к рублю РФ, установленного ЦБ РФ.

Таким образом, действующая в настоящее время специфическая ставка привязана к экспортной цене нефти и курсу доллара. Такая ситуация не может удовлетворять нефтяные компании, реализующие основную часть своей продукции на внутреннем рынке. Дело в том, что при расчете специфической ставки не учитываются внутренние цены на нефть, а ведь нефтяные цены внутреннего рынка не всегда имеют ту же динамику, что и мировые. Так, в 2003 году сложилась ситуация, когда цены внутреннего рынка находились на очень низком уровне, в то же время цены мирового рынка – на высоком. И налог на добычу для некоторых недропользователей был очень высоким.

Кроме того, существует еще один недостаток налоговой ставки введенного НДС – это отсутствие его дифференциации в зависимости от природно-климатических и горно-геологических условий работы предприятия. Одна и та же ставка применяется при эксплуатации как высокопродуктивных, так и труднодоступных месторождений. Такое «равенство» делает невыгодным эксплуатацию мелких и истощенных месторождений. Таким образом, использование единой ставки НДС причиняет экономический вред не только самим нефтяным компаниям, но отрасли в целом.

Есть предложение взимать НДС с коэффициентом 0,7% от базовой ставки с месторождений, выработанных на 80% и более, а для компенсации потерь бюджета повысить базовую ставку налога с 374 рублей до 380 рублей за тонну нефти для месторождений, выработанных на 10–80%. Для

месторождений на начальной стадии разработки (до 10%) ввести пониженные коэффициенты.

Для каждого объекта дифференциации дифференцированная ставка НДС может быть рассчитана по формуле

$$C_{\text{диф}} = C_{\text{баз}} \times K^1 \times K^2 \times K^3, \quad (7)$$

где $C_{\text{диф}}$ – дифференцированная ставка НДС по объекту дифференциации, р/тн;

$C_{\text{баз}}$ – индексированная базовая ставка НДС, р/тн;

K – поправочные коэффициенты по объекту дифференциации, зависящие от стадии разработки, расположения объекта дифференциации и наличия особых условий добычи.

K^1, K^3 – поправочный коэффициент в географических координатах;

K^2 – поправочный коэффициент по фактору выработанности.

Таблица 36.

Шкала поправочного коэффициента K^2 для завершающей стадии разработки

Выработанность (V), %	V менее 80	V менее 90	V менее 95	V более 95
Поправочный коэффициент K^2	1	0,7	0,5	0

Предложим формулу поправочного коэффициента K^2 .

$$K^2 = 5 (1 - V / 100), \quad (8)$$

где V – значение выработанности запасов, %.

На территории Приволжского Федерального округа большинство нефтяных компаний владеет залежами высоковязкой нефти, что сопровождается дополнительными затратами на ее добычу. В связи с этим Министерство природы предложило шкалу поправочного коэффициента к базовой ставке НДС.

Дифференциация НДС для высоковязкой нефти

Уровень вязкости (исчисляется в скорости извлечения нефти из скважины – в микропаскалях в секунду)	От 30 до 100	От 100 до 200	Свыше 200
Понижающий коэффициент к базовой ставке НДС	0,9	0,75	0,5

Источник: Минприроды РФ

НДС формирует доходы, как федерального бюджета, так и субъектов РФ. В 2003 году он распределялся между уровнями бюджетной системы следующим образом [42]:

- в доход федерального бюджета – 74,5% от суммы налога;
- в доход бюджета округа – 20%;
- в бюджет РТ – 5,5%.

В 2004 году пропорции изменились не в лучшую сторону для бюджета РТ:

- в доход федерального бюджета – 81,6%;
- в доход бюджета округа – 13,4%;
- в бюджет РТ – 5%.

Если не изменить систему взимания налогов, то компании просто перестанут вкладывать средства в разработку новых месторождений. В результате уже через несколько лет рост добычи вряд ли превысит 2–3% в год.

Негативно сказывается и централизованное управление недропользованием. Это сковывает инициативу местных органов, лишает их заинтересованности в существовании нефтяной промышленности на территории.

Президент РТ [138] отметил «...В мире половина из десяти самых крупных нефтедобывающих государств – с федеральным устройством. И во всех этих странах именно субъекты ведают своими недрами. А у нас вышеприведенная норма отражает сформировавшуюся в последние годы

тенденцию централизации управления недропользованием преимущественно на федеральном уровне». Это предполагает,

- во-первых, перенос подавляющего большинства властно-распорядительных, регулирующих и контрольных функций на федеральный уровень;
- во-вторых, выделение участков недр, находящихся в федеральной собственности.

Еще больший ущерб наносят высокая экспортная пошлина на нефть, превысившая 100 долларов за тонну, и система расчета налогов, рассчитываемая с экспортной цены на нефть, проданную по меньшим ценам на внутреннем рынке. При цене 20–25 долларов за баррель и доле экспорта нефти в 35% налоговые изъятия составляют 108% от дополнительных доходов. При цене свыше 25 долларов за баррель уровень изъятий составит 128%. Критической долей экспорта является 62%. Такое соотношение экспорта и поставок на внутренний рынок демонстрируют крупные ВИНК. Они получают нулевой результат при цене выше 25 долларов, а доходы независимых компаний будут тем меньше, чем выше цена. От такой системы налогообложения страдают все нефтяные компании России, но МНК (малые нефтяные компании) существенно больше, чем крупные.

Необходимо отметить, что спрос на российскую нефть не является фактором, ограничивающим добычу нефти. При росте цен на нефть в 2001–2005 годах спрос увеличивался в два раза. Из этого следует, что не существует ограничений в добыче нефти по фактору спроса.

Таблица 38.

Прогнозные сценарии нефтедобычи в России до 2008 года

Показатель	Вариант	2004	2005	2006	2007	2008
Объем добычи нефти, млн. тонн	1	458,7	470	474	471	460
	2	458,7	470	461	447	429
Темп прироста, %	1	8,9	2,5	0,9	-0,7	-2,3
	2	8,9	2,5	-2	-3	-4

Источник: Нефть и капитал.–2005. – №11.

Два прогнозных варианта предусматривают снижение темпов прироста в 2008 году до уровня (-4). Разница между двумя возможными вариантами заключается в том, что при варианте 2, который подразумевает сохранение текущей тенденции увеличения налоговой нагрузки, тогда как в 1 варианте налоговая нагрузка не увеличивается, темп прироста добычи достигнет минусового значения раньше – уже в 2006 году снижение составит 2%. К 2020 году данная тенденция может привести к падению годовой добычи нефти на 140 – 170 млн. тонн относительно нынешнего уровня добычи (470 млн. тонн в 2005 году) [98]. В результате увеличения НДС и изменения шкалы экспортных ставок ситуация для татарстанских компаний может заметно ухудшиться. Половина МНК (малых нефтяных компаний) может разориться, а «Татнефть» будет вынуждена остановить около 30% фонда скважин. Консервация скважин может привести к сокращению налоговых поступлений бюджет различных уровней, а по налогу на прибыль РТ потеряет около 1 млрд. рублей [138].

Налог на добычу полезных ископаемых действует по такому же принципу, что и экспортные пошлины на нефть, – его ставка увеличивается вместе с ценами на нефть. В совокупности оба налога изымают значительную часть экспортной выручки нефтяной отрасли.

При цене 40 долларов за баррель нефти экспортные пошлины и НДС составляют для нефтяников 50% с каждого барреля нефти. С 1 января 2005 года налоговая нагрузка еще более увеличилась – на 20,7% – прежде всего, за счет повышения НДС.

При 70% всех платежей нефтяниками при росте цен с 25 до 40 долларов за баррель выручка компаний от экспорта одного барреля нефти за вычетом пошлин и НДС увеличивается лишь на 2,5 доллара, а доходы государства – на 12,5 долларов [48].

С одной стороны, политика, направленная на укрепление федерального бюджета и попытку застраховать его от возможного падения, оправдывает

большой процент налогообложения нефтяных компаний. С другой стороны, государство должно учитывать истощенность земельных ресурсов и трудноизвлекаемость нефтяных месторождений.

«Плоская» ставка НДС наносит большой вред рациональной разработке истощенных нефтяных месторождений, поскольку нарушаются внедренные эффективные системы разработки из-за вынужденной остановки нерентабельных скважин. Так, в настоящее время в действующем фонде «Татнефти» находится 7 770 нерентабельных скважин. Выручка от продажи добываемой этими скважинами нефти не покрывает текущие затраты на ее добычу.

Остановка этих скважин приведет к потере 146 млн. тонн извлекаемых запасов. Для подготовки таких запасов на новых участках потребуется вложить в разведку 500–600 млн. долларов, а для ввода в эксплуатацию – более 3 млрд. долларов, при этом более 14 тысяч человек лишатся рабочих мест, а создание новых потребует 6,5 млрд. рублей вложений, нарушится проектная система разработки месторождений, снизится нефтеотдача. Гибкая же система дифференцированных платежей позволяет эффективно осваивать неэкономически эффективные месторождения.

Таким образом, моделирование налоговой нагрузки необходимо для повышения эффективности ВИНК Татарстана и России в целом.

На сегодняшний день существует единая схема налогообложения нефтяных компаний, независимо от статей налога. По итогам 2004 – 2005 годов произошли следующие отчисления по видам налога.

Таблица 39.

Динамика налогов и платежей по ОАО «Татнефть» за 2004 – 2005 годы, %

Вид налога	2004 год	2005 год
НДС	34,4	35,4
НДС	1,9	2,2
Вывозная таможенная пошлина	38,3	46,7
Акцизный сбор на нефтепродукты	2,2	0,2
Налог на прибыль	13,8	9,7
Прочие налоги	9,4	5,8

Как видно из данных таблицы, наиболее значительны налоговые отчисления по таким статьям, как налог на добычу полезных ископаемых и вывозные таможенные пошлины. Считаем, что это несправедливо, так как не способствует дальнейшему развитию компании и заинтересованности ее в дальнейшем увеличении роста добычи нефти.

Инструментами повышения эффективности, на наш взгляд, могут явиться:

1) необходимость введения дифференцированной налоговой нагрузки в зависимости от:

- начальной плотности извлекаемых запасов;
- крупности запасов;
- глубины залегания пластов;
- вязкости нефти в пластовых условиях;
- стадий истощенности скважин;
- географии месторождения,

так как основные запасы нефти таких компаний как «Юкос», «Лукойл», «Сибнефть» сосредоточены на «молодых» месторождениях, выработанных лишь на 10-15%. В то время, как основные месторождения ОАО «Татнефть, ОАО «Башнефть» значительно выработаны – на 60-80%;

2) введение дифференцированного НДС позволит не терять долю выручки НК с добывающих высокосернистых скважин за счет скидок на цену своей продукции. Выручку потеряют в первую очередь компании, работающие на старых районах Урало-Поволжья, где доля тяжелой нефти составляет 60% и более. На наш взгляд, сначала необходимо ввести дифференцированный налог, а затем рассмотреть проблемы «Банка качества»;

3) на сегодняшний день система государственного регулирования в России не позволяет нефтяным компаниям вкладывать дополнительные средства в геологоразведку, так как не будет возможности возместить затраты на дальнейшие их разработки;

4) нефтяные компании не выигрывают от увеличения мировых цен на нефть, потому что большую часть дохода от экспорта НК отдают государству, при этом развитию отрасли государство не уделяет внимания. Поэтому дифференцированный налог позволит компаниям развивать отрасль самостоятельно;

5) действующая в настоящее время специфическая ставка привязана к экспортной цене нефти и курсу доллара. Такая ситуация не может удовлетворять нефтяные компании, реализующие основную часть своей продукции на внутреннем рынке. Дело в том, что при расчете специфической ставки не учитываются внутренние цены на нефть, а ведь нефтяные цены внутреннего рынка не всегда имеют ту же динамику, что и мировые.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели влияние налоговой нагрузки на эффективность деятельности нефтяных компаний. Однако вертикальная интеграция предусматривает организацию бизнеса не только на уровне добычи сырья, но и производства конечной продукции. А действующая налоговая нагрузка может оказать отрицательное воздействие на всю бизнес-группу, что повлечет за собой понижение экономического эффекта для многих рыночных сегментов, участвующих в технологической цепочке.

ВЫВОДЫ К 2 ГЛАВЕ

1. Вертикальная интеграция в нефтяном бизнесе имеет несомненные конкурентные преимущества – в нефтяной отрасли позволяет снижать транзакционные затраты, повышать качество менеджмента и что немаловажно, увеличивать прибыльность деятельности.

2. Развитие сектора малого бизнеса, в том числе в нефтяной отрасли, является одним из приоритетных направлений государственной политики России и Республики Татарстан. Значительна роль малого предпринимательства в становлении и развитии высокотехнологичного бизнеса и ускорение инновационных процессов в экономике.

3. Слияние МНК с крупными нефтяными компаниями РТ может обеспечить ряд преимущественных направлений в развитии нефтяного бизнеса республики:

- динамика роста показателя добычи увеличился на 16,6%, что позволит достичь уровня добычи до 30 млн. тонн в год и увеличить запас нефти в республике на 118 млн. тонн, что заложено в стратегии развития нефтехимического комплекса РТ на период 2005 – 2008 годов;

- возможность достичь конкурентных преимуществ на рынке экспорта нефтепродуктов и нефтехимической продукции;

- при слиянии исчезнет проблема доступа к экспортным и нефтепромышленным трубопроводам, а также нефтеперегонным предприятиям;

4. Источником получения дополнительной прибыли может быть развитие сервиса по принципу диверсификации в следующих направлениях:

- размещение на территории АЗС торговых павильонов по реализации продукции ОАО «Татнефть»: продукции ОАО «Нижекамскшина» и моторных масел производства ОАО «Татнефть»;

- оказание услуг по балансировке, шиномонтажу, подкачке и ошиповки шин;

- автомойки, станции технического обслуживания (СТО), кафе.

5. Перспективы вхождения нефтехимических предприятий в интегрированную структуру позволили предложить следующую оценку.

Во-первых, улучшение обеспеченности сырьем. Так, ОАО «НКТУ», значительный пакет акций которого принадлежит ОАО «Татнефть», поставляет углерод ОАО «НКШ» по ценам на 5–10% ниже среднерыночных. Для высокорентабельного ОАО «НКТУ» вынужденная ценовая дискриминация экономически не выгодна, однако реализации данной стратегии способствует сокращению себестоимости производства на шинном заводе. Таким образом, для низкорентабельного производства ОАО «НКШ» вхождение позволило отчасти решить проблему острого недостатка оборотных средств на приобретение сырья.

Во-вторых, интеграция привела к определенному притоку инвестиционных ресурсов в нефтехимический комплекс России. В промышленном секторе России в 2001–2005 годах свыше 50% инвестиций было осуществлено в предприятия топливной промышленности. Вхождение в структуру ВИНК нефтехимических компаний положительно отражается на тех предприятиях, где вследствие низкой рентабельности производства наблюдается дефицит инвестиционных ресурсов для внедрения капиталоемких инноваций.

6. Введение дифференцированного НДС позволит не терять долю выручки нефтяным компаниям с добывающих высокосернистых скважин за счет скидок на цену своей продукции. На наш взгляд, необходимо ввести дифференцированный налог, а затем рассмотреть проблемы «Банка качества».

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ИНТЕГРАЦИОННОГО ТИПА

3.1. Методы определения эффективности вертикальной интеграции

В соответствии с задачами исследования рассмотрим отдельные методы определения экономического эффекта от интеграции. На наш взгляд, для экономически обоснованной оценки эффективности способов интеграции необходимо использовать элементы теории рыночных вертикальных связей.

В рыночной экономике существует множество форм ограничения конкуренции. Вертикально интегрированная фирма – фирма, включающая более одной стадии производства конечной продукции. Вертикально не интегрированная фирма приобретает сырье и материалы для производства продукции. Однако возможно заключение долгосрочных договоров поставки вертикально не интегрированной фирмой, в которых помимо цен оговариваются вопросы особых условий поставки. Контракты такого типа называются вертикальными ограничениями.

Проанализируем ситуацию, когда транзакции более эффективно осуществляются в рамках организации (чем с помощью рыночных законов). Сам процесс объединения стадий производства предполагает, что в определенных пределах можно уменьшить транзакционные затраты.

Оливер Уильямсон рассмотрел данную ситуацию применительно к вертикальной интеграции.

Возможны два типа вертикальной интеграции, связанных с транзакционными издержками:

- 1) вертикальная взаимосвязь существует между стадиями производства на статичном рынке. В этом случае экономия незначительна, поскольку транзакционные затраты однажды уже сделаны и нет нужды в дополнительных затратах;

2) вертикальная интеграция связана с производством продуктов, спрос на которые не определен. Необходимо осуществление целого ряда контрактов на непродолжительные отрезки времени. Указанное обстоятельство не позволяет поставщику использовать преимущества долгосрочного планирования (инвестиционных проектов, например). Вертикальная интеграция в этом случае позволяет сократить транзакционные затраты, устраняя необходимость в краткосрочных контрактах, а также уменьшить риск недобросовестности.

Таким образом, вертикальная интеграция особенно эффективна и актуальна для снижения транзакционных издержек в том случае, когда фирма использует высокоспециализированные активы. Рынок высокоспециализированных активов не может быть конкурентным. Высокий риск, связанный с ограниченностью спроса, создает барьеры входа в рынок, поэтому предложение специализированного оборудования, специализированного труда, специализированных природных ресурсов фактически монополизировано. Для фирмы-производителя транзакционные издержки, вызванные неопределенностью, весьма высоки. Например, фирмы предпочитают производить сложное специализированное оборудование, заключать долгосрочные контракты с сотрудниками, а также – на право разработки и использования уникальных природных ресурсов в рамках вертикально интегрированной структуры.

Высокие транзакционные издержки заставляют фирмы использовать методы вертикальной интеграции в случае наличия асимметричной информации о качестве, рынке оборудования и промежуточной продукции. На рынке оборудования указанные проблемы ощущаются особенно остро. Именно поэтому если издержки, связанные с проверкой качества оборудования высоки, то стратегия вертикальной интеграции становится для фирмы максимально привлекательной.

Необходимо проанализировать и эффективность вертикальной интеграции, когда фирмы стремятся к увеличению прибыли за счет решения «двойной надбавки» или «двойной маржинации». Цена поставщика на ресурсы превышает предельные затраты. Тогда вертикальная интеграция между различными стадиями производства может увеличить маржу прибыли последовательных стадий производства. Если рассматривать ситуацию, когда транзакции более эффективно регулируются структурой рынка и условиями предложения, можно говорить о том, что вертикальная интеграция ведет к сокращению эксплуатационных затрат или к сокращению транспортных затрат за счет размещения двух вертикально интегрированных процессов на одном заводе.

Данная ситуация возникает в том случае, если рынок промежуточной продукции и рынок конечной продукции являются рынками несовершенной конкуренции. Для производителей конечной и промежуточной продукции «двойная максимизация прибыли» по условиям неинтегрированных фирм невыгодна, поскольку при равновесной цене на рынке остаются покупатели, чья максимальная готовность платить за товар настолько велика, что производство и реализация дополнительных единиц готовой продукции принесли бы фирмам дополнительную прибыль [2].

В случае вертикально интегрированной компании объем прибыли оказывается выше, чем суммарная прибыль производителей конечной и промежуточной продукции при отсутствии вертикальной интеграции. Эффект максимизации прибыли производителем промежуточной и конечной продукции служит примером отрицательного внешнего эффекта в отношениях между производителями в рыночной экономике. С увеличением числа фирм на рынке предельная выручка будет приближаться к рыночной цене. Рыночный спрос на промежуточную продукцию станет складываться как сумма индивидуального спроса всех фирм, производящих конечную продукцию. При небольшом количестве фирм олигополистов вертикальная интеграция будет

сопровождаться большим уровнем прибыли, нежели сумма прибыли самостоятельных компаний. Однако по мере роста числа компаний на рынке и приближения рынка к типу совершенной конкуренции выигрыш от вертикальной интеграции сокращается.

Нами рассмотрена ситуация, когда вертикальная интеграция меняет только критерии ценообразования на промежуточную и конечную продукцию, не влияя на издержки производства промежуточной продукции. Издержки производства конечной продукции меняются благодаря лишь исключению «монопольной» надбавки над предельными издержками производства промежуточной продукции. В этом случае заинтересованными в вертикальной интеграции могут быть и производители промежуточной, и производители конечной продукции. Если пропорции производства не являются фиксированными, существует возможность замещения одного наименования промежуточной продукции другим, заинтересованность производителей промежуточной продукции в вертикальной интеграции резко снижается, так как при повышении цены на промежуточную продукцию издержки производства на единицу конечной продукции будут расти медленнее, чем цена промежуточной продукции. Именно поэтому объем спроса на промежуточную продукцию будет снижаться медленнее, чем расти цена на нее.

Проведенное исследование показывает, что снижение издержек на единицу продукции в результате вертикальной интеграции позволяет рассматривать это явление в качестве не столько рыночного, сколько внутрифирменного процесса. Исходя из этого, можно заключить, что эффективная вертикальная интеграция сопровождается дополнительным выигрышем общественного благосостояния. В случае когда рынки конечной и промежуточной продукции достаточно конкурентны, рыночные агенты не заинтересованы в вертикальных слияниях и поглощениях. Таким образом, вертикальная интеграция может рассматриваться как вторичное явление, а не

как самостоятельная причина квазимонопольного положения и поведения фирмы на рынке.

С точки зрения экономической эффективности следует рассмотреть такой мотив вертикальной интеграции, как стремление снизить давление государственного регулирования, в том числе и уменьшить размер налоговых отчислений. С помощью вертикальной интеграции можно манипулировать объемом получаемой прибыли, распределяя и перераспределяя ее между подразделениями. Данная возможность актуальна в случаях, когда налоговое законодательство предусматривает ограничения на норму прибыли некоторых продуктов и услуг компании. Традиционный подход к налоговому учету предполагает, что сумма уплаченных косвенных налогов (НДС, акцизы) в рамках вертикально интегрированной компании будет ниже, чем сумма, которая была бы уплачена самостоятельными компаниями [42].

Антимонопольное законодательство большинства стран ограничивает вертикальную интеграцию в силу ее антиконкурентного воздействия на рынки. Позиция государства по отношению к вертикальной интеграции проявляется в его законотворческой функции – нормативных актах, регулирующих вопросы слияний и поглощений.

Например, неслучайно, что правила слияний в США запрещают слияния и поглощения в случае, если одна из фирм контролирует свыше 10% рыночных продаж, а другая – свыше 6% продаж на своем рынке. В 60-х годах в США Федеральная комиссия по торговле предприняла ряд мер против вертикально интегрированных фирм, поскольку распространение вертикально интегрированных структур привело к ценовой дискриминации. Интегрированные фирмы, пользуясь полученным преимуществом на издержках, смогли оказывать давление на аутсайдеров рынка. Вертикальные слияния привели к вытеснению с рынка аутсайдеров-конкурентов и повысили барьеры у входа в рынок [66].

Такую жесткую политику в сфере вертикальных структур проводят не все страны. Так, например, во Франции в послевоенный период проводилась структурная политика, направленная на ускорение промышленного развития, в основных отраслях создавались так называемые лидеры – одно- два крупных предприятия. Региональные правительственные агентства были призваны оказывать им помощь в случае банкротства. Официальной политикой правительства было стимулирование слияний. В начале 80-х годов идеологией структурной промышленной политики стала концепция «ниш» – вертикальных цепочек от добычи сырья до производства конечной продукции, связанных технологической зависимостью. Структурная политика государства означала поддержку важнейших предприятий «ниши», обеспечивающих рост промышленного производства и особенно производства на экспорт.

Анализ изученного материала показывает, что государственная структурная и антимонопольная политика зарубежных стран исходит из того, что в ряде случаев система вертикальной интеграции и вертикальных ограничений на рынке повышает эффективность производства и благосостояния общества. Таким образом, использование вертикального контроля может быть оправданным, несмотря на минусы монопольной власти.

Логика исследования требует обратиться к вопросу эффективности вертикальной интеграции в части системы ценовой дискриминации. Назначая разные цены для разных покупателей товара, производители промежуточной продукции получают возможность расширять объемы продаж и объем прибыли. Вертикальная интеграция позволяет предотвращать арбитраж (то есть сделки по перепродаже товара покупателем, приобретающим его по более низкой цене). Изучение зарубежного опыта организации вертикально интегрированных структур свидетельствует о том, что стратегическая политика фирм-производителей промежуточной продукции по отношению к производителям конечной продукции (включать или не включать в

интегрированный концерн) в значительной мере зависит от возможности осуществления ценовой дискриминации.

Мы считаем, что при анализе эффективности вертикальной интеграции необходимо предложить способы измерения вертикальной интеграции.

Оценим степень вертикальной интеграции по методу, предложенному М. Адельманом.

М. Адельманом предлагалось в качестве способа измерения вертикальной интеграции отношение добавленной стоимости к объему продаж фирмы (или сектора). В секторе без вертикальной интеграции фирма будет покупать полуфабрикаты у других фирм и прибавлять добавленную стоимость собственной обработки, перед тем как продать на следующую стадию производственного процесса. Сектор, адаптированный к первичным материалам, будет иметь более высокий этот показатель отношения. Получается, что в значительной мере данный показатель зависит от степени близости фирмы к первичному производству. Можно пояснить это на примере. Пусть промышленность состоит из трех фирм, каждая из которых занимает одну из стадий производства: первичную, изготовление и распределение – и вносит по трети добавленной стоимости. Если предположить, что фирма на начальной стадии не требует сырья, то ее отношение будет равно 1. Изготавливающая фирма будет иметь отношение 0,5, а распределяющая – 0,33.

Альтернативная мера, предложена также Адельманом, – отношение товарных запасов к объему продаж. Чем длиннее технологическая цепочка, тем больше величина незавершенного производства. Для определения меры вертикальной интеграции необходимо для каждой фирмы выделить те виды производственной деятельности, которые являлись бы дополнительными по отношению к основной и поставляли ей ресурсы или получали их от нее. В качестве меры вертикальной интеграции было предложено отношение уровня занятости в этих дополнительных сферах деятельности к общей занятости.

Анализ показал, что наибольший уровень вертикальной интеграции – 67% был выявлен у нефтяных компаний – по параметру занятости.

Дальнейшее исследование путей изучения меры вертикальной интеграции показывает, что возможно определить степень вертикальной интеграции с помощью определения размеров отрасли.

Когда отрасль мала, многие производственные услуги обеспечиваются в небольшом масштабе внутри каждой фирмы. Однако с увеличением масштабов отрасли становится возможным предоставлять эти услуги с помощью независимых фирм, с соответствующей экономией от масштаба и специализацией. Эффективность отрасли связана с ее общим масштабом, а не с размерами фирмы. Однако по мере роста этих фирм они могут достигнуть достаточных размеров для обеспечения самих себя специализированными ресурсами и услугами.

Таким образом, можно предложить следующие показатели, измеряющие степень (глубину) вертикальной интеграции:

K1 – показатель, характеризующий отношений добавленной стоимости фирмы к общему объему продаж, он зависит от степени близости фирмы к первичному производству;

K2 – показатель, характеризующий отношение товарных запасов к объему продаж и зависящий от длины технологической цепочки;

K3 – показатель, характеризующий отношение уровня занятости в основных и дополнительных сферах деятельности к занятости в общей деятельности и зависящий от трудоемкости операций в основном и дополнительных производствах.

Нам представляется целесообразным исчисление, кроме указанных трех показателей, сводного показателя K4, который исчисляется исходя из K1, K2, K3 с учетом влияния каждого показателя.

Ранжирование по значимости этих коэффициентов дает порядок исчисления K4:

K1 – 0,5

K2 – 0,3

K3 – 0,2.

Определим шкалу удельного веса K4:

10% – 30% - низкая степень интеграции;

31% - 60% - средняя степень интеграции;

61% - более - высокая степень интеграции.

В соответствии с целью исследования мы считаем необходимым оценить участие каждого показателя в формировании бизнеса ОАО «Нижекамский технический углерод» и ОАО «Нижекамскшина» в ОАО «Татнефть» по предложенным показателям.

Таблица 40.

Показатели оценки степени интеграции ОАО «НКТУ»

Период	K1	K2	K3	K4
2001	0,42	0,14	0,32	0.88
2002	0,45	0,2	0,33	0.98
2003	0,43	0,11	0,26	0.8
2004	0,43	0,12	0,3	0.85
2005	0,45	0,11	0,32	0,88

Источник: собственные расчеты автора.

Проанализировав данные расчеты, мы можем сделать следующие выводы.

Показатель K1 зависит от степени близости фирмы к первичному производству. Данные расчетов свидетельствуют о положительной динамике интеграционного процесса предприятия. Близость компании к источникам сырья очевидна, компания находится на одной территории (Нижекамск) с основными производителями пиролизной смолы и другими видами сырья, использующегося для производства конечного продукта – сажи.

Компания «Татнефтьнефтехимснаб», входящая в единый холдинг «Татнефтьнефтехим», обеспечивает ОАО «НКТУ» поставки сырья. Источником сырьевых поставок на НКТУ выступает ОАО «Нижекамскнефтехим», которое на договорных условиях предоставляет давальческое сырье для производства сажи.

Показатель K2 зависит от длины технологического процесса, то есть чем выше показатель, тем длиннее технологическая цепочка, и определяется величиной товарных запасов. По результатам нашего анализа данный показатель носит постоянный характер, так как увеличение товарных запасов компенсируется ростом объемов продаж.

Таблица 41.

Изменение товарных запасов и объема продаж

Показатель	2001	2002	2003	2004	2005
Товарные запасы	87872	104263	95160	129031	128997
Объем продаж	607975	667101	828786	1061967	1190993

Источник: годовые отчеты предприятия.

Относительно данного предприятия анализировать длину технологической цепочки, на наш взгляд, некорректно, так как ОАО «НКТУ» производит сырье в основном только для одного предприятия – ОАО «Нижекамскшина» (70%). Его производство не нацелено на расширение и увеличение товарного ассортимента для отрасли, а является сырьевой базой для производства конечной (шинной) продукции.

Показатель K3 зависит от трудоемкости операций в основном и дополнительном производствах. При расчете данного показателя мы учитывали основные и дополнительные виды деятельности. Невысокий удельный вес K3 характеризуется небольшой общей численностью работников предприятия и тем, что около 30% общей численности заняты основным и дополнительным производством. Тем не менее, прослеживается положительная динамика и соответствие условиям интеграционного процесса.

По данному методу оценки каждого из этих показателей автор считает, что

K1 – является наиболее значимым, так как его участие более весомо в формировании бизнеса методом вертикальной интеграции. Динамика K1 – 0,4–0,45 свидетельствует о соответствии развития предприятия по принципу ВИНК;

K2 – 0,11 – 0,20 имеет незначительные изменения, но в меньшей степени влияет на формирование бизнеса по сравнению с K1;

K3 – 0,26 – 0,33 по принципу ранжирования незначительно влияет на степень вертикальной интеграции.

Согласно проведенным расчетам мы можем сделать следующие выводы:

- компания находится в непосредственной близости к сырьевому источнику и полностью обеспечена сырьевыми запасами для производства необходимых компонентов, используемых в дальнейшем производственном цикле;

- близость к сырью оказывает влияние на непрерывность осуществления технологических процессов внутри интеграционного процесса;

- концентрация участников технологической цепочки на одной территории (Нижекамска) влияет на сокращение транзакционных издержек, что является основной задачей образования ВИНК;

- объем товарных запасов компании достаточен для обеспечения в качестве сырья производителя конечной продукции, и реализация продукции производителя носит динамичный характер.

Следующим шагом нашего анализа является расчет показателей K1, K2, K3, K4 по аналогичному принципу ОАО «Нижекамскшина».

Таблица 42.

Показатели оценки степени интеграции ОАО «НКШ»

Период	K1	K2	K3	K4
2001	0,35	0,14	0,51	100
2002	0,34	0,12	0,54	100
2003	0,34	0,10	0,56	100
2004	0,32	0,11	0,57	100
2005	0,33	0,10	0,57	100

Источник: собственные расчеты автора

Показатель K1 находится в пределах 0,32– 0,35, что характеризует его соответствие нормативам. Динамика снижения показателя в значительной степени отражает позитивное развитие предприятия в данном направлении.

Компания находится в близости к источникам сырья – ОАО «Нижекамский технический углерод», ОАО «Нижекамскнефтехим» обеспечивают предприятие необходимыми сырьем и материалами, что влияет на сокращение издержек производства и на экономическое развитие всего интеграционного процесса. Это свидетельствует о сохранении принципа вертикальной интеграции и соответствии данного показателя удельному весу данного метода.

В связи с нарастающим спросом на продукцию предприятия объемы ее реализации имеют тенденцию к увеличению, а следовательно, увеличивается прибыль предприятия. Спрос на продукцию характеризует уровень запасов готовой продукции.

Таблица 43.

Изменение товарных запасов и объема продаж, тыс.руб.

Показатель	2001	2002	2003	2004	2005
Товарные запасы	1 102 272	877 692	942 356	1 305 267	1 422 061
Объем продаж	7 974 919	8 296 534	10 260 587	12 385 817	14 918 700

Источник: годовые отчеты предприятия.

Как видно из результатов, приведенных в таблице, объем товарных запасов в 2002 году сократился. Это было связано с модернизацией производства и освоением технологических линий по производству новых ассортиментных групп. В 2004 году произошел резкий рост запасов продукции в связи с запуском производственной линии по итальянской технологии Pirelli. Однако при наличии на предприятии технологической цепочки показатель K2 находится в пределах 0,10 – 0,14, и это можно объяснить ростом объемов продаж выпускаемой продукции и сокращением запасов готовой продукции. Принцип ранжирования данного метода сохранен.

Показатель K3 – значительно высокий по сравнению с аналогичными периодами компании ОАО «НКТУ». Это характеризует высокую концентрацию промышленного персонала в производстве основного и дополнительного производства, где задействованы более 50% из общего числа

промышленно-производственного персонала. Однако влияние данного показателя по этому методу незначительное.

Таким образом, проведя анализ компаний по методу Адельмана, мы определили влияние показателей K1, K2, K3 на степень интеграции предприятий в ВИНК.

Показатель K1 имеет наиболее значительное влияние, так как его удельный вес в общем интеграционном процессе – 0,5 и динамика его развития кардинальным образом отражает принцип развития всей интеграционной цепочки. В нашем случае данное развитие имеет положительную динамику и соответствует степени оценки.

Показатели K2 и K3 также соответствуют данному принципу, хотя и занимают менее привилегированное положение в данном методе.

Таким образом, результаты нашего анализа свидетельствуют о высоком удельном весе компаний в вертикальной интеграции «Татнефть», так как на сегодняшний день на эффективность интеграции влияет технологический процесс от добычи сырья до производства конечной продукции.

Большинство зарубежных и отечественных компаний в сфере нефтяного и нефтехимического бизнеса заинтересованы в производстве конечных продуктов нефтепереработки. Добыча и реализация углеводородного сырья – это один из немногих источников дохода компаний отрасли. Основным источником является использование всего технологического цикла производства. Данная тенденция усиливает положение «Татнефти» на многих сегментах рынка, а следовательно, увеличивает экономическую эффективность в отличие от не интегрированной формы предпринимательства в этой сфере деятельности.

Нефтяная и нефтехимическая отрасли характеризуются использованием высокоспециализированных активов, а наличие технологического цикла производства внутри интеграционной структуры, безусловно, сопровождается

снижением транзакционных издержек и, соответственно, повышением прибыли компании.

Высокая норма прибыли позволяет отнести отрасль к градообразующей, так как она занимает доминирующее положение в формировании федерального и регионального бюджетов. Большая концентрация капитала и принцип интеграционного процесса обязывают распределять прибыль между структурными подразделениями интегрированных компаний.

Конкурентное преимущество в отрасли позволяет интегрированным компаниям достичь эффекта масштаба. Это предоставляет возможность охвата большей доли рыночных сегментов за счет объемов реализации продукции, переработки сырья и производства конечной продукции.

Данная тенденция позволит снизить уровень государственного давления на отрасль и сформировать эластичный спрос на существующих и развивающихся сегментах рынка.

3.2. Обоснование системы критериев и показателей эффективности интеграции

Таким образом, вертикальная интеграция в принципе способна усилить потенциал компании, повысить эффективность ее хозяйственной деятельности и укрепить конкурентоспособность. Наряду с этим ВИНК присущи особенности, которые при определенных обстоятельствах могут понижать их эффективность и конкурентоспособность.

1. Прежде всего, компания, интегрирующая в свою структуру, к примеру, добычу сырья, последовательные стадии его переработки, производство конечного продукта и распределительно-сбытовую сеть, вынуждена осуществлять крупные инвестиции с длительным сроком окупаемости. Это надолго связывает ресурсы компании, ограничивает ее мобильность и гибкость, ослабляет способность к инвестиционным решениям вне сферы ее деятельности, как бы они ни были потенциально прибыльны. У таких компаний

особенно велики постоянные издержки, связанные с необходимостью значительных затрат на поддержание производственных мощностей по всей вертикальной цепи, причем независимо от уровня спроса на конечную продукцию. Это делает финансовое положение таких компаний в случае значительного сокращения спроса на их конечную продукцию особенно неустойчивым. Кроме того, могут возникнуть серьезные проблемы в результате неравномерности технического прогресса в отдельных звеньях производственной цепи, что, в конечном счете, может привести не только к дисбалансу в производственном потенциале отдельных звеньев, но и к сдерживанию технического прогресса из-за стремления окупить затраты на создание морально устаревших мощностей.

2. Могут возникнуть серьезные проблемы в результате неравномерности технического прогресса в отдельных звеньях производственной цепи, что может привести не только к дисбалансу в производственном потенциале отдельных звеньев, но и к сдерживанию технического прогресса, отрицательно воздействуя на инновационно - производственный потенциал компании в целом.

3. Потенциальная угроза снижения эффективности и конкурентоспособности компании связана с тем, что ее отдельные звенья могут оказаться изолированными от воздействия рыночных сил, в том числе и конкуренции. Это происходит в том случае, если компания ориентируется главным образом на внутрифирменные поставки и подразделения ВИНК вынуждены покупать продукцию своих предприятий, несмотря на то, что она может быть дороже или хуже по качеству аналогичной продукции, производимой компаниями-конкурентами.

В целях нейтрализации возможных негативных последствий вертикальной интеграции прибегают к разнообразным мероприятиям стратегического и организационного характера.

Одним из важнейших средств нейтрализации негативных последствий интеграции, вызываемых жесткой увязкой ресурсов в вертикально интегрированных компаниях и их слабой маневренностью, является диверсификация их хозяйственной деятельности. Фирмы могут покупать компании, действующие в других сферах бизнеса, сотрудничать с другими компаниями и организациями в области научно-исследовательских работ с целью создания потенциала научных исследований и разработок, ориентированных на новые для фирмы технологии и рынки сбыта.

На практике вертикально интегрированные компании прибегают ко всем указанным методам диверсификации. При этом, как показывает практика, диверсификация компаний в отрасли, не связанная с основным направлением ее деятельности ни технологией, ни сбытом, часто кончается неудачей и компания рано или поздно вынуждена уходить из таких отраслей.

Сложные проблемы, возникающие при попытках диверсификации вертикально интегрированных фирм в плохо знакомые им сферы бизнеса, по-видимому, и объясняют четко проявившуюся в последние годы в деятельности этих фирм тенденцию направлять ресурсы на те направления, в которых они обладают наиболее мощным технологическим и сбытовым потенциалом.

Другое важное направление усиления гибкости и повышения эффективности ВИНК – преодоление изоляции подразделений компании от рыночной среды путем предоставления управляющим этих подразделений определенной свободы выбора между рыночной сделкой и внутрифирменной операцией.

Широкое распространение получает частичная интеграция, при которой часть продукции, используемой компанией, закупается на рынке, а остальная производится на собственных предприятиях.

Частичная интеграция позволяет компании сопоставлять свою продукцию в отношении ее качества и величины издержек производства с продукцией конкурентов, что важно как для оценки эффективности своих

подразделений, так и при заключении контрактов с независимыми компаниями. Сильное влияние на стратегический выбор компании за или против вертикальной интеграции оказывают особенности ситуации на конкретных рынках и в конкретных отраслях. Нередко решение в пользу интеграции вызывается стремлением фирмы ослабить зависимость от компаний-поставщиков (при "интеграции вниз") или компаний-покупателей продукции фирмы (при "интеграции вверх") в случае, если эти компании способны навязать фирме невыгодные ей условия в отношении цен, поставок, закупок ее продукции, доступа к распределительно-сбытовой сети и т.п. Важную роль при выборе в пользу стратегии вертикальной интеграции играют и соображения, определяемые стремлением фирмы усилить препятствия на пути доступа реальных и потенциальных конкурентов в сферу ее деятельности и тем самым укрепить свои рыночные позиции.

Быстрое развитие вертикально интегрированных компаний и демонстрируемая многими из них на протяжении десятилетий жизнеспособность объясняются, прежде всего, их более высокой эффективностью по сравнению с неинтегрированными фирмами. Уменьшение издержек производства, распределения и сбыта продукции, а вследствие этого увеличение прибыли и отдачи от инвестиций – вот на что рассчитывают компании, принимая решение о вертикальной интеграции.

Источники повышения эффективности в вертикально интегрированных компаниях весьма разнообразны. Основными же являются следующие:

- возможность организации интенсивного информационного обмена между ее подразделениями, что позволяет координировать планы и графики поставок сырья, материалов и полуфабрикатов, их переработки и доставки конечной продукции потребителю;

- возможность существенного ускорения всего цикла материалодвижения и соответственно ускорения оборота капитала и окупаемости затрат;

– возможность экономии на издержках рыночных транзакций (издержки, связанные с поиском поставщика, ведением переговоров о сделках, в случае нарушений условий контракта и т.д. – особенно велики в странах со слабо развитой рыночной инфраструктурой).

Для обеспечения экономического роста требуется выявление рыночных возможностей в сферах, где компания будет иметь явное конкурентное преимущество. Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом выявляют возможности, которыми компания способна воспользоваться при существующих масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором уровне обнаруживают возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста). На третьем этапе находят возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста).

Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда компания не до конца использовала возможности, присущие ее традиционным рынкам. Три основные разновидности возможностей интенсивного роста следующие:

- глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании компанией путей увеличения сбыта своих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга;
- расширение границ рынка заключается в попытках компании увеличить сбыт благодаря внедрению существующих товаров на новые рынки;
- совершенствование товара заключается в попытках компании увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для существующих рынков.

Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности компании прочные позиции и/или когда компания может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

Регрессивная интеграция заключается в попытках компании приобрести своих поставщиков или поставить их под более жесткий контроль. Прогрессивная интеграция – это попытки компании приобрести или поставить под жесткий контроль систему распределения. Горизонтальная интеграция представляет собой попытки компании приобрести или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда компании используют возможности для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что компании следует браться за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее недостатков. Существуют три разновидности диверсификации:

- концентрическая диверсификация, то есть пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары компании;
- горизонтальная диверсификация, то есть пополнение своего ассортимента изделиями, которые не связаны с выпускаемой продукцией, но могут вызвать интерес существующих потребителей;
- конгломератная диверсификация, то есть пополнение своей номенклатуры изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой компанией технологии, ни к ее существующим товарам и рынкам. В настоящее время наблюдается тенденция превращения крупных компаний, заинтересованных в своем дальнейшем росте, в транснациональные компании. Из этноцентрических компаний, рассматривающих свои зарубежные операции как нечто второстепенное, они трансформируются в геоцентрические компании, считающие единым рынком весь мир. Рост компании является одним из главных источников увеличения ее эффективности и средством

выживания в конкурентной борьбе. Одной из причин, стимулирующих рост компаний, является стремление к экономии на масштабе сферы деятельности.

В долгосрочном периоде не существует оптимального размера компании, так как ее рост ограничивается только ресурсами и способностью управляющих адаптироваться к новым масштабам организации и сохранить целостность фирмы. Однако чем быстрее рост, тем труднее адаптация управляющей структуры корпорации к изменению внешних условий и тем выше издержки адаптации, противостоящие экономии на росте. С ростом компании должны радикально измениться управленческие функции и организационная структура управления. Только в этом случае она сможет сохранить устойчивость и реализовать возможности экономии на росте масштабов производства.

3.3. Социально-экономическая значимость корпоративных объединений региона

Создание интегрированных структур сопровождалось проблемами неплатежей, замедлениями выплат заработной платы на предприятиях практически всех отраслей экономики. Финансовые проблемы стояли на первом месте.

Кредиторская задолженность промышленных предприятий в 1997 году составляла 28 181 млрд. рублей, из них 41% – просроченные. Дебиторская задолженность – 23 234 млрд.рублей, из них 32% относились к химической и нефтехимической промышленности. Общий объем взаимных долгов промышленных предприятий химии и нефтехимии (дебиторско-кредиторская задолженность) составил на начало 1997 года 7 412 млрд.рублей, в том числе 39,5% – просроченные.

Доля убыточных предприятий в нефтехимической отрасли – 27% [62]. В этой связи создание эффективно функционирующей вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК) в области нефтедобычи и нефтепереработки в республике является одной из актуальнейших задач, так

как мировая практика показывает, что именно формирование мощного производственного сегмента, состоящего из крупных вертикально интегрированных корпоративных структур, позволяет обеспечить эффективное распределение, инвестирование и использование капитала. Таким образом, ВИНК является жизненно важным преимуществом экономики республики в условиях возрастающей конкуренции на рынке нефтепродуктов.

Основной концепцией развития бизнеса интегрированных структур явилась разработанная в 1998 году «Президентская программа развития нефтехимического комплекса Республики Татарстан на 1999– 2003 годы», положившая начало стратегическому планированию в НХК РТ на принципах согласованности и баланса интересов всех участников. В 2004 году разработана «Президентская стратегия развития НХК РТ на 2004-2008 годы», которая призвана осуществлять контроль над повышением конкурентоспособности региона и поддержку ведущих отраслей республики. Основным принципом программы является согласованность интересов и действий субъектов НХК РТ и органов власти региона. Исходя из этого принципа в Программу интегрированы:

- стратегии, планы и программы отдельных компаний НГХК;
- система мер экономического воздействия государства (региональный уровень) на процессы развития комплекса;
- стратегия взаимодействия всех субъектов НХК РТ между собой;
- согласование стратегии развития НХК РТ с основными программами и планами развития социально-экономических систем более высокого уровня (РТ, РФ, отраслей НХК РФ), а также с программами развития отраслевых комплексов Татарстана [102,103].

Направления и полнота интеграции определяются формой перераспределения собственности между предприятиями, составляющими интеграционную структуру. Мировая практика доказала перспективность интеграционных структур при различных формах организации, так как,

выступая в роли самостоятельной единицы со своей политикой, проводимой в рамках создания структуры, вертикально интегрированные структуры успешно отстаивают свои интересы и на более обширном рыночном пространстве. Очевидным является то, что на нефтяном мировом рынке лидируют те страны, которые дольше и оптимальнее будут перерабатывать свои запасы.

Современное состояние нефтяного комплекса России определяют несколько крупнейших вертикально интегрированных компаний, созданных в 90-е годы. Так, на крупнейшие нефтяные холдинги – «Лукойл», «Юкос», «Сургутнефтегаз», «ТНК – ВР», «Сибнефть», «Татнефть», «Роснефть» приходится 75% добычи нефти, 62% ее переработки, а также более 70% экспорта сырья.

Таблица 44.

**Доля крупнейших компаний в общероссийской добыче нефти
в 2004 г и в первом квартале 2005г, %**

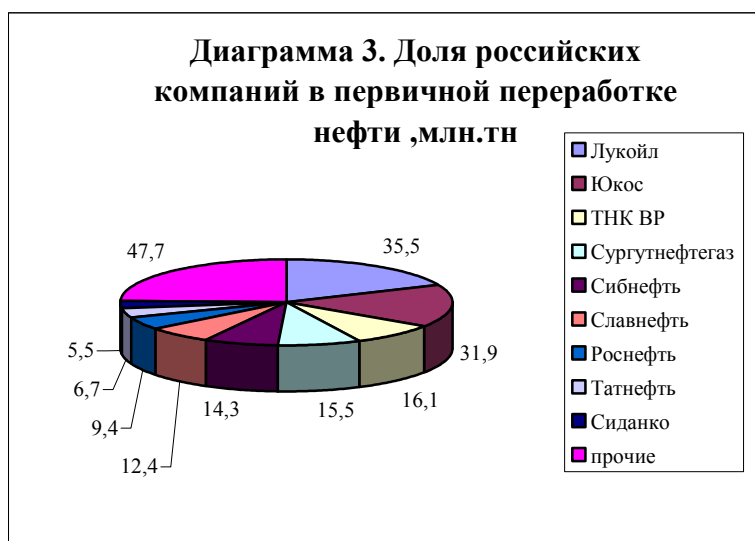
Компания	2004	2005
«Юкос»	18,7	6,6
«Лукойл»	18,3	18,6
«Сургутнефтегаз»	13,0	13,5
«ТНК – ВР»	15,3	15,6
«Сибнефть»	7,4	7,3
«Татнефть»	5,4	5,5
«Славнефть»	4,8	5,1
«Роснефть»	4,7	15,6
«Газпром»	2,6	2,8
Прочие производители	9,7	9,5
Всего по России	100	100

Источник: отчетность компаний, Роскомстат.

Из данных таблицы мы видим, что доли рынка ведущих нефтяных компаний в области добычи нефти сохраняются. Лидирующее место занимает нефтяная компания «Лукойл» с нарастающей долей участия.

ОАО «Татнефть» удерживает средние позиции, однако это свидетельствует о стабильной ситуации на рынке и об участии в рейтинге ведущих компаний, таких как «Лукойл», «Сургутнефтегаз», «ТНК–ВР» и т.п.

В области первичной переработки нефти прослеживается аналогичная ситуация. Среднегодовые темпы роста на протяжении последних лет сохраняются у НК «Лукойл» – 15%, «Татнефть» – 5–7% .



Существующее положение на рынке первичной переработки нефти в первую очередь зависит от наличия и состояния нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ), находящихся в структуре ВИНК.

В структуру «Лукойл» входят 7 НПЗ: в городах Ухта, Нижний Новгород, Пермь, Волгоград; в странах – Болгарии, Румынии, Украине, что подтверждает высокую активность компании в области нефтепереработки.

На наш взгляд, нельзя недооценивать долю участия «Татнефти» в нефтяном бизнесе страны, потому что она является лидером добычи нефти в Татарстане, как и НК «Лукойл» в России.

Вертикально интегрированные компании «Лукойл» и «Татнефть» были созданы в ходе начавшейся в 1992 году реструктуризации нефтяной промышленности.

Крупнейшие ресурсы углеводородного сырья в настоящее время находятся в распоряжении НК «Лукойл». В 2001 году эта компания обеспечила наибольший прирост запасов среди российских нефтяных компаний. Доказанные запасы (по данным международного аудита) – 2 040 млн.тонн, из них 60% приходится на Западную Сибирь, 30% – Европейская часть РФ.

Компания активно работает в части Тимано-Печорского нефтегазоносного бассейна [100].

«Лукойл» является лидером по объему добычи нефти и в последние годы обеспечивает 22–23% общероссийского объема, и достигнув в 2004 году показателя в 86,3 млн.тонн. Таким образом, годовой прирост составил более 7% по сравнению с 4% в 2003 году. Темпы роста добычи нефти в 2005 году составили порядка 5% – на наш взгляд, они относительно невелики. Однако это оправдано тем, что компания делает основную ставку на рациональное использование ресурсов углеводородного сырья и приведения уровня добычи в строгое соответствие с потребностями рынка, а также – на увеличение доли переработки добываемого сырья в конечную продукцию. «Лукойл» является крупнейшей компанией по переработке нефти, на ее долю приходится 17,4% от общего объема первичной переработки по НПЗ России на первое полугодие 2005 года [55].

Доля неработающих скважин в компании – одна из самых низких в России и составляет не более 15%.

В среднесрочной перспективе НК «Лукойл» за счет оптимизации деятельности намерена добиться снижения себестоимости добычи нефти с 3,3–3,9 до 2,6–2,8 долларов за баррель, тогда как себестоимость добычи нефти в «Татнефти» в 2003–2004 годах – 5,4 долларов за баррель. Сопоставимая средняя себестоимость добычи нефти по РФ составляет 7,2–9 долларов за баррель.

«Лукойл» – первая российская ВИНК, созданная в форме концерна на базе трех крупнейших нефтегазодобывающих предприятий Западной Сибири – «Лангепаснефтегаз», «Уралнефтегаз» и «Когалымнефтегаз», а также Пермского и Волгоградского НПЗ и ряда предприятий нефтепродуктообеспечения: «Адыгеянефтепродукт», «Волгограднефтепродукт», «Вологданефтепродукт», «Кировнефтепродукт», «Пермнефтепродукт», «Челябинскнефтепродукт».

На сегодняшний день в структуру «Лукойла» в европейской части входят:

- нефтедобывающие объединения: «Пермнефть», «Нижеволжскнефть», «Астраханьнефть», «Калининградморнефтегаз», «КомиТЭК»;
- региональная сбытовая организация «Астраханьнефтепродукт», «Коминнефтепродукт»;
- НПЗ в городах Ухта, Одесса, Нижний Новгород, Пермь; завод Petrotel (Румыния), а также предприятия Болгарии.

Следует выделить международную активность компании – участие в проектах по добычи нефти в Казахстане, Азербайджане, Египте; покупку нефтеперерабатывающих заводов на Украине, Болгарии, Румынии; сети заправочных станций в Восточной Европе, США, Западной Европе.

2004 год стал важным этапом в развитии группы «Лукойл». Завершен процесс приватизации компании, главным итогом которого стало приобретение стратегического партнера в лице американской нефтегазовой корпорации Conoco Philips, что позволит расширить ресурсную базу, предоставить выход на новые рынки и получить доступ к современным технологиям.

Создание и функционирование ВИНК в республике освобождает ее государственные органы от несвойственных им функций по координации взаимоотношений предприятий нефтедобычи, нефтепереработки и нефтехимии с целью обеспечения загрузки производственных мощностей. Так, например, вертикальная интеграция дает возможность Нижнекамскому заводу технических углеродов осуществить полную загрузку мощностей, увеличить объем выпуска продукции. Кроме этого, функционирование ВИНК позволило обеспечить большую занятость населения в нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих районах. Так, на сегодняшний день в структуре вертикальной интеграции ОАО «Татнефть» заняты 110 тысяч человек.

Нефтехимический комплекс Татарстана объединяет порядка 20 крупных и средних предприятий, сфера деятельности которых лежит в области добычи природного сырья (нефти, попутных газов), его переработки, производства нефтехимической и химической продукции. Четыре предприятия республики – ОАО «Татнефть», ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Нижнекамскнефтехим», ОАО «Нижнекамскшина» – обеспечивают 93 – 95% всего объема реализации продукции основных компаний отрасли и являются бюджето- и градообразующими предприятиями Татарстана [4].

Данные предприятия относятся к крупнейшим компаниям России, а по отдельным видам продукции – и Европы.

В 2004 году доля нефтяников в общем объеме промышленности составила 37%.

Крупнейшая нефтедобывающая компания в Татарстане – ОАО «Татнефть» – является одной из немногих российских нефтяных компаний, системно и комплексно подошедших к ведению бизнеса в границах региональной экономики. Компания была создана в 1950 году. В акционерное общество она была преобразована Указом Президента РТ в 1992 году. ОАО «Татнефть» принадлежат практически все лицензии на разведку и добычу нефти в республике. На балансе компании числится 91 месторождение, 52 из которых находятся в разработке. В ее состав входят 14 нефтегазодобывающих управлений (НГДУ), 7 управлений буровых работ, около 547 АЗС (402 – по России и 145 – на Украине) и более 30 других подразделений.

«Татнефть» располагает обширным эксплуатационным фондом нефтяных скважин. Однако значительная часть этого фонда сегодня простаивает: доля работающих скважин составляет всего 47,6% [100; 111].

В настоящее время компания «Татнефть» является крупной корпоративной структурой, в состав которой, кроме нефтедобывающей компании, входят дочерние общества, аффилированные подразделения и непрофильные предприятия. ОАО «Татнефть» продолжает успешно

заниматься формированием вертикально интегрированной структуры, позволяющей сохранить экономическую устойчивость компании и эффективно вовлекать в производственный процесс трудоспособное население по всей территории юго-востока республики. За последние десять лет число рабочих мест в целом по холдингу увеличилось на 47%. Корпоративная политика «Татнефти» в области управления трудовыми ресурсами основана, в первую очередь, на принципе поддержания, в процессе реструктуризации основного производства, баланса рабочих мест, подготовки кадров [123; 126; 129].

Корпоративная политика «Татнефти» за последние пять лет, начиная с третьего этапа «Улучшение конъюнктуры рынка», шла по трем направлениям:

- сокращение участия ОАО «Татнефть» в непрофильных видах деятельности;
- сокращение услуг, оказываемых хозспособом и развитие внутрикорпоративного сервиса;
- создание малых независимых предприятий по сервисному обслуживанию основного производства.

Одним из главных направлений, как по объемам инвестиций, так и по количеству рабочих мест, является создание новых производств. На эти цели компания выделила 22 млрд. рублей, что позволило открыть свыше 5 тысяч рабочих мест. Наиболее крупными проектами стали возведение Нижнекамского НПЗ, сооружение линии по изготовлению легковых шин по технологии итальянской фирмы Pirelli на ОАО «Нижнекамскшина», создание завода синтетических масел, который начал работать в конце 2003 года, строительство и реконструкция автозаправочных станций.

Одним из грандиозных проектов стало образование «Татрстанокорейской компании». Главная цель – совместное выполнение технико-экономического обоснования и последующее строительство в Татарстане нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса.

Активная инвестиционная деятельность «Татнефти» в Татарстане позволила сохранить 25 тысяч рабочих мест и укрепить финансово-экономическое состояние таких крупных предприятий, как «Нижекамскшина», «Нижекамский завод технического углерода», «Татнефтегеофизика», «Бугульминский механический завод» и других.

Необходимо отметить, что деятельность ОАО «Татнефть» обеспечивает заказами значительное количество крупных и малых предприятий республики, в частности «КамАЗ», «ЕлАЗ», «Оргсинтез», «Радиоприбор», «Алнас», АТРЗ, «Нефтемаш», завод им. Горького и многие другие – всего ежегодно на сумму 2 млрд.рублей, что составляет 25% всех закупок компании в сфере материального обеспечения. Ожидается дальнейший рост внутриреспубликанских поставок, так как этому будет способствовать новая схема организации закупок на основе современной системы управления R\3 и интернет-технологии. В рамках этой системы формируется открытая торговая площадка, обеспечивающая широкий доступ всем предприятиям республики к участию в поставках. ОАО «Татнефть», выполняя большую инвестиционную программу, привлекает, прежде всего, предприятия республики, загружает свободные строительные мощности.

В настоящее время ОАО «Татнефть» совместно с инновационно - производственным технопарком «Идея» разработало программу содействия занятости работников, учредив (доля участия 74%) новый инновационно - производственный технопарк ООО «ИТП Идея – Юго-восток» на базе двух обанкротившихся предприятий в Лениногорске.

Развитие «ТатНИПИнефть» сегодня идет в таком направлении, что позволяет одновременно как оптимизировать, так и создавать новые рабочие места для выпуска современной наукоемкой продукции и внедрять ее в производство.

В новой России нефтяная компания «Татнефть» одна из первых стала проводить стратегию, в соответствии с которой конечной целью нефтедобычи

должна быть не столько сама нефть, сколько ее дальнейшая переработка в продукты, дающая большие экономические эффекты и играющая огромную роль в обновлении промышленного потенциала страны. Эта стратегия развития привела к тому, что нефтедобыча усиливалась такими непрофильными видами деятельности, как нефтехимия, полимерное машиностроение. Компания обрастала снабженческо-сбытовыми структурами. Возникла необходимость повышения эффективности управления новыми видами бизнеса, его объединения в одних руках с целью оптимизации затрат, диверсификации производств и достижения его высокой конкурентоспособности, потребность в построении вертикально интегрированной структуры хозяйствования.

ОАО «Татнефть» образовало компанию, включающую все стадии нефтепереработки. Для этого скупила контрольный пакет акций компаний ОАО «Техуглерод», ОАО «Нижекамскшина», ОАО «Ефремовский завод синтетического каучука», ОАО «Нижекамский механический завод», ОАО «Татнефтехимснаб» (основной поставщик сырья), Торговый Дом «Кама» (единый продавец готовой продукции), ОАО «Ярполимермаш – Татнефть» (производство оснастки), ОАО «Эластик» (производство товаров народного потребления), ОАО «Татнефтехим-ойл» (производство моторных масел). Для управления ими внутри «Татнефти» создана управленческая компания «Татнефтьнефтехим», которая руководит промышленным блоком компании. Также в структуре находятся финансовые институты, такие как КБ «Девон Кредит» и КБ «Зенит», что позволит назвать нефтяную компанию полноценным ФПГ.

Развитие отрасли региона в перспективном направлении предусматривает долгосрочные взаимовыгодные отношения с другими регионами и странами ближнего и дальнего зарубежья.

Проводятся работы по выходу на нефтяные месторождения Восточной Сибири, Архангельской, Оренбургской, Ульяновской, Самарской областей, Чувашской Республики, республик Саха (Якутия), Удмуртия, Калмыкия.

В 2002 году реализован контракт с СП «Вьетсовпетро» (Вьетнам), КНР. Проведены исследования двух месторождений в Иране.

В апреле 2005 года был подписан контракт на разработку месторождений нефти и газа между Сирийской нефтяной компанией и «Татнефтью» на основе соглашения о разделе продукции, что предоставляет эксклюзивное право на разработку месторождений в районе Дель-Азор площадью 1900,518 кв. метров.

Главным успехом «Татнефти» в 2004–2005 годах можно считать стабилизацию нефтедобычи. Именно она является твердой гарантией выполнения масштабных программ развития производства и социальной сферы. Этот показатель равен 25 млн. 100 тыс. тонн. Прирост по сравнению с предшествующим годом составил 4,9% [Приложение Ж].

Таблица 45.

Основные показатели деятельности ОАО «Татнефть»

Показатель	2004 год	2005 год	2005–2004 годы, %
Объем добычи нефти, тыс.тонн	25099,5	25332,0	101,0
Объем эксплуатационного бурения, тыс.метров	502,6	458,0	91,0
Реализация нефти, тыс.тонн	19039	21880	114,9
В том числе: - в ближнее зарубежье, млн.тонн	3,1	4,95	159,6
в дальнее зарубежье, млн.тонн	9,8	12,1	123,5
Выручка от реализации нефти, тыс.рублей	84485	125048	148,0
Чистая прибыль, тыс.рублей	36563447	24625644	67,4

Экономические показатели свидетельствуют о стабильной ситуации компании в отрасли. Объемы добычи возросли на 101% в отчетных периодах,

что позволило увеличить долю экспорта в ближнее и дальнее зарубежье на 159,6% и 123,5% соответственно, тем самым способствовало росту прибыли компании на 65%. Согласно «Президентской программе развития отрасли на 2004 – 2008 годы» компанию по добыче сырья ожидают следующие перспективы.

Таблица 46.

Объемы добычи нефти в Республике Татарстан, тыс.тонн

Компания	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ОАО «Татнефть»	24 669	24 860	24 125	24 117	23 877	23 521
Прочие компании	4 466	4 621	5 977	6 368	6 628	6 868
Всего	29 135	29 481	30 102	30 485	30 505	30 389

Источник: Президентская программа развития НГХК РТ на 2004–2008годы.

При этом годовая добыча сернистой нефти в Татарстане увеличится с 13,7 млн.тонн в 2001 году до 17,5 млн.тонн в 2008 году, а в 2015году составит 16,8 млн.тонн. Доля сернистой нефти в общем объеме добытой нефти увеличится до 60% в 2015году.

В последние годы компания проводит политику диверсификации в разработке месторождений. Иными словами, она стремится вести добычу одновременно на различных площадях, чтобы при любых обстоятельствах обеспечить стабильность в валовых показателях. В 2005 году отбор сырья выполняли на 57 месторождениях. Причем, основную часть запасов (более 80%) – составляли трудноизвлекаемые.

Выручка от реализации ОАО «Татнефть» в 2005 году составила 151 млрд.рублей (2003 – 115 млрд.рублей), а сумма балансовой прибыли – 36,2 млрд.рублей (2003 – 18 млрд.рублей.). В бюджет республики в 2005 году было перечислено 16,2 млрд.рублей.

«Татнефть» – одна из немногих российских компаний, которой удалось добиться стабилизации добычи. Объемы добычи нефти держатся, как это видно из приведенных данных, на стабильно высоком уровне уже в течение

девяти лет. Этому способствовала активная разработка и внедрение новых технологий регулирования выработки запасов нефти и методов повышения нефтеотдачи пластов, сохранения объемов эксплуатационного бурения, налоговое стимулирование со стороны правительства республики и выход на международные финансовые рынки [93].

Однако позитивные составляющие развития нефтяной отрасли республики все труднее балансировать в условиях ухудшения внешних условий с ее «слабыми сторонами».

Высокие темпы развития нефтяной промышленности обусловили быстрое истощение запасов высокопродуктивных залежей, которые на сегодняшний день выработаны на 93,3%. Вследствие этого доля трудноизвлекаемых запасов нефти возросла с начальных 32,8% до 75%. Кроме того, в нефтегазовом комплексе существуют проблемы с добычей карбоновой (высокосернистой) нефти высокой вязкости, которая к 2015 году достигнет 60% от всего объема добычи нефти. Сегодня объем карбоновой нефти составляет более 40%.

Опоискованность недр в республике составляет 72% и является одной из наиболее высоких в Урало-Волжской провинции. По количеству остаточных запасов нефти большая часть месторождений (96%) относится к мелким (с запасами от 1 до 10 млн.тонн), средние (от 10 до 30 млн.тонн) составляют 3%.

В настоящее время данные проблемы усугубляются действием таких факторов внешней среды, как:

- нестабильность на мировых и внутренних рынках нефти;
- ужесточение налогового законодательства в России (введение единого налога на добычу полезных ископаемых, не учитывающего горно-геологические условия добычи, с одновременной отменой налога на воспроизводство минерально-сырьевой базы);
- повышение стоимости услуг естественных монополий;

- сбыт высокосернистых нефтей Татарстана будет затруднен в связи с введением в России системы «Банка качества нефти»;
- с ростом поставок на мировой рынок нефти Ирака.

Снижение качества добываемой в регионе нефти – большая проблема, требующая разрешения. Так, сегодня потери России за счет снижения качества нефти, по оценкам специалистов, огромны – в среднем около 2,5 млрд.долларов США. Одним из решений данной проблемы является введение «Банка качества». «Банк качества нефти» создается на базе отчислений нефтедобывающих предприятий за добычу и транспортировку нефти низкого качества.

Из-за ведения данного нефтяной сектор Татарстана скажется в невыгодных условиях. Около 40% разведанных запасов относятся к карбоновой нефти (с содержанием серы 2–4%). По качеству такая нефть не соответствует поставляемой на мировые рынки российской нефти марки «юралс». По предварительным прогнозам, для нефтеперерабатывающих предприятий республики повышение затрат в себестоимости добываемой высокосернистой нефти к средним рыночным ценам при внедрении «Банка качества» может составить до 20–25% за тонну. В результате произойдет снижение объемов добычи. Только в Татарстане возможно сокращение 20 тысяч рабочих мест, а с учетом смежников – 60 тысяч. Отсюда рост социальной напряженности в регионе, значительное сокращение поступлений в бюджет.

Наряду с негативными сформировались и позитивные стороны татарстанской нефтяной промышленности. Они должны стать базой для реализации эффективных стратегий, основанных на использовании благоприятных условий внешней среды, среди которых наиболее важны следующие:

- сохранение мирового значения нефти как стратегического энергетического ресурса;

- прогнозирование устойчивости спроса на нефть в мире с учетом потребностей развивающихся стран;
- приоритетность развития нефтяной и нефтеперерабатывающей отраслей;
- наличие возможности выхода в новые нефтеносные регионы России и зарубежья;
- благоприятная конъюнктура на внутренних и внешних рынках нефтехимической продукции [93].

На наш взгляд, создание бизнес группы, представленной ВИНК в регионе обусловлены следующим:

Во-первых, – наличием природно-сырьевой базы в республике, что предопределило создание нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отрасли. Данная тенденция позволяет региону конкурировать с крупными нефтяными компаниями на национальном и мировом рынке нефти.

Во-вторых, создание химической отрасли, как правило, происходит на базовой отраслевой основе, что позволяет региону конкурировать сразу с несколькими отраслями на различных рынках.

В-третьих, предоставление рабочих мест населению региона. Данный аспект позволяет решить социальные проблемы региона с точки зрения занятости населения.

В-четвертых, государственная поддержка бизнеса на федеральном и региональном уровне с предоставлением налоговых льгот, льготного кредитования.

В-пятых, привлечение инвестиционного капитала в регион, что позволяет региону эффективно развиваться на нескольких рынках одновременно – товарном, сырьевом, фондовом и других.

Необходимо отметить и социально-экономическую сторону. За последние пять лет уровень жизни нефтяников значительно повысился. Сравнительный анализ уровня потребительских цен нарастающим итогом и

уровень среднемесячного заработка работников ОАО «Татнефть» за последние пять лет показали, что рост зарплаты опережал уровень инфляции. Если темп роста заработной платы в 2004-м по отношению к 1999 году составил 360,9%, то уровень индекса потребительских цен в сопоставлении того же периода составил 205,8%.

Инвестиционный климат региона

Дополнительным стимулом формирования корпораций на основе вертикально интегрированных цепочек служит возможность привлечения инвестиций, в том числе и иностранных. В настоящее время основным фактором, дестимулирующим инвестиции, является хозяйственный риск, в том числе связанный с широкими возможностями использования контрагентами монопольного положения вдоль производственной цепочки.

Таким образом, система вертикально интегрированных компаний, как форма организации и ведения бизнеса, обеспечивает региону достаточно большие конкурентные преимущества, что позволило осуществить приток инвестиций.

Одним из условий привлечения инвестиций в экономику региона является наличие благоприятного инвестиционного климата, создание которого осуществляется на федеральном и региональном уровнях. Помимо федеральных законов, касающихся вопросов ведения инвестиционной деятельности, законодательство Республики Татарстан направлено на обеспечение дополнительных гарантий иностранным инвесторам в пределах компетенции республики. В РТ приняты соответствующие законы – «Об инвестиционной деятельности в Республике Татарстан» и «Об иностранных инвестициях в Республике Татарстан».

Несмотря на высокую динамику инвестиций в нефтяную промышленность РТ, по сравнению с другими регионами и Россией в целом, уровень инвестиционных вложений здесь по-прежнему недостаточен для решения как текущих проблем, так и перспективных задач развития этого

сектора. Проблема заключается в том, что возможности преимущественно некапиталоемкого развития нефтяного сектора в течение 90-х годов оказались практически исчерпанными. Приросты запасов нефти в России в настоящее время не компенсируют добычу углеводородного сырья. За последние 10 лет разведанные в нашей стране запасы нефти сократились почти на 14%, в то время как ежегодные темпы роста мировых разведанных запасов нефти и газа составляют 1,2 – 2%.

Задачи поддержки объемов добычи углеводородного сырья и расширения экспортного потенциала нефтяных отраслей в среднесрочной перспективе требуют привлечения больших инвестиционных ресурсов. Причем необходимых не только для освоения новых месторождений, но и для вовлечения в оборот неработающих скважин, что предполагает усиление инновационного «наполнения» инвестиционных вложений. Это обусловлено следующими причинами:

- высокими рисками инвестирования в производство вследствие сохранения неблагоприятного хозяйственного климата и значительных транзакционных издержек предпринимательской деятельности в России;

- нестабильным и «непрозрачным» правовым режимом этой деятельности, преимущественно фискальной направленностью основных инструментов государственного регулирования экономики, в том числе и топливно-сырьевого сектора;

- более привлекательными условиями инвестирования в других странах, гарантирующими не только высокую норму прибыли на вложенный капитал, но и стабильный режим хозяйственной деятельности, низкие транзакционные издержки [94].

Исследования инвестиционной привлекательности нефтехимического комплекса РФ и РТ требуются в связи с надеждами российских экономистов на поступления крупномасштабных иностранных инвестиций. Согласно этому исследованию данный комплекс имеет наименьший удельный вес в общей

стоимости проектов по РФ. Основными факторами, сдерживающими развитие химического и нефтехимического комплекса, являются:

- низкая экспортная ориентация готовой и промежуточной продукции химии и нефтехимии;
- низкий уровень спроса на внутреннем рынке химической продукции;
- отсутствие крупных инвестиционных проектов, способных заинтересовать крупных иностранных инвесторов.

Последнее происходит также по причине недостатка у отечественных предприятий информации от зарубежных инвесторов касательно требований, выдвигаемых к инвестиционной привлекательности проектов в химическом и нефтехимическом комплексе.

Согласно таблице, за период с 1999 по 2004 год отмечается значительное ухудшение в структуре поступающих иностранных инвестиций (ИИ): 2002 год дает нам наихудший показатель соотношения прямых (ПИИ) и прочих иностранных инвестиций в России за период с 1999 по 2002 год: 20,2% – ПИИ и 77,4 - прочие инвестиции; в 2003 году ситуация в структуре ИИ остается практически без изменений.

Таблица 47.

Объем инвестиций поступающих от иностранных инвесторов, по видам, в экономику России, за период 1999-2004 годы

Всего инвестиций	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	млн. дол. США	в % к итогу	млн. дол. США	в % к итогу	млн. дол. США	в % к итогу	млн. дол. США	в % к итогу	млн. дол. США	в % к итогу	млн. дол. США	в % к итогу
	11773	100	9560	100	10958	100	14258	100	19870	100	29699	100
	3361	28,6	4260	44,4	4429	40,4	3980	27,9	4002	20,2	6781	22,8
Портф. инвест.	191	1,6	31	0,3	145	1,3	451	3,2	472	2,4	401	1,4
Проч. инвест.	8221	69,8	5269	55,1	6384	58,3	9827	68,9	15306	77,4	22517	75,8

Источник: на основе изданий: Российский статистический ежегодник, 2003. –Госкомстат.–С.604
Социально-экономическое положение России.–2004. –№1.

Увеличение поступающих объемов ИИ только усиливают «энергосырьевой сценарий» включения России в мировую экономику. Отраслевой разрез поступивших иностранных инвестиций представлен в таблице 48.

Таблица 48.

**Объем инвестиций, поступивших в ведущие отрасли промышленности
России от иностранных инвесторов**

Всего инвестиций	1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
	9560	100	10958	100	14258	100	19780	100	29699	100	40509	100	53651	100
В т.ч. в пром-ть; из нее	4876	51	4721	43,1	5662	39,7	7332	37,1	12330	41,5	19639	48,5	23990	49,8
Топл-я пром-ть	1700	17,8	621	5,7	1023	7,2	1943	9,8	5305	17,9	8150	20,1	5164	9,9
Хим. и нетехим	103	1,1	243	2,2	275	1,9	334	1,7	503	1,7	880	2,2	9553	17,8
Машиност-е и метал-ка	395	4,1	470	4,3	703	4,9	490	2,5	769	2,6	1582	3,9	3724	8,1

Источник: на основе изданий: Российский статистический ежегодник, 2003. –Госкомстат.–С.604

Социально-экономическое положение России.–2004. –№1.

1 – млн. дол. США, 2 – в % к итогу.

Согласно данным таблицы за период с 1999 по 2005 год отмечается относительно стабильное поступление объемов иностранных инвестиций, направляемых в промышленность, составляющих в целом менее половины поступающих ИИ в экономику России. Безусловным лидером по получению ИИ за период с 1999 по 2005 год является топливная промышленность; в этом комплексе, скорее всего, уже сегодня отчетливо прослеживается прогнозируемое аналитиками Deutsche Bank массивное поступление ИИ в ближайшие пять лет по причине наличия в России надежной сырьевой базы. Россия располагает 14% мировых оставшихся извлекаемых запасов нефти и более чем 12% предполагаемых дополнительных оставшихся извлекаемых запасов нефти.

Необходимо констатировать, что ситуация с поступающими в промышленность РТ инвестициями за период с 1997 по 2002 год критическая.

Таблица 49.

Объем инвестиций, поступивших в ведущие комплексы от иностранных инвесторов в Республику Татарстан

		Всего инвестиций	В т.ч. в пром-сть	Из нее в:			
				Топливную пром-сть	Хим. и нефтехим.	Машиностроение и метал-ку	Ост. виды пром-ти
1997	В дол.США	702363	687864,4	678747,5	-	5877	540
	В % к итогу	100	98	99	0	1	0
1998	В дол.США	684073	683188	682922	-	266	-
	В % к итогу	100	100	100	0	0	0
1999	В дол.США	23031,3	20790,9	18289,6	-	2501	0,3
	В % к итогу	100	90	88	0	12	0
2000	В дол.США	142988,3	119726,2	25693,4	3932,8	24878,2	65221
	В % к итогу	100	84	21	3	21	55
2001	В дол.США	651021,1	639784,7	338460,9	172,1	162357,9	138794
	В % к итогу	100642499,2	98	53	0	25	22
2002	В дол.США	642499,2	641297,2	614407,3	2542,9	49,6	24298
	В % к итогу	100	100	96	0	0	4
2003	В дол.США	176049,5	172600	66900	31900	2600	71200
	В % к итогу	100	100	39	18	2	41
2004	В дол.США	596140,8	561175,6	413137,3	25637,1	996,9	156369,5
	В % к итогу	100	100	73	4,6	0,18	27,9

Источник: на основе изданий: Внешнеэкономическая деятельность предприятий и организаций РТ, Казань.–2003.–С.331., 2005.–С.335

Социально-экономическое положение РТ. –2004. –№1. –С.7

Отметим тот факт, что данные за 2003 год представляют нам качественно иную ситуацию с поступающими ИИ в экономику РТ: при четырехкратном сокращении общих объемов ИИ в экономику РТ в 2003 по сравнению с 2002 годом объемы прямых иностранных инвестиций составили 43,8% от общего объема иностранных инвестиций [139].

Однако данные 2004 года свидетельствуют о том, что объем инвестиций имеет положительную динамику и в большей степени за счет иностранного инвестирования. Привлечение наибольшего объема инвестиций наблюдается в пользу топливной промышленности, что касается инвестиций в химическую и нефтехимическую отрасль, произошло их сокращение на 25,5%.

Тем не менее за последние 5 лет на развитие и модернизацию основных фондов республики привлечено более 300 млрд.рублей. В 2003 году инвестиционная активность в республике заметно возросла – рост объемов

привлечения инвестиций в основной капитал составил 2,2% к уровню 2002 года. В 2004 году наблюдалась дальнейшая активизация инвестиционных процессов и объем инвестиций достиг 6,1% к уровню 2003 года. В денежном выражении объем привлеченного в экономику республики капитала в 2004 году составил 86,6 млрд.рублей. В 2004 году объем иностранных инвестиций в 3,4 раза превысил уровень 2003 года и составил 596,1 млн.долларов США.

Республика Татарстан является одним из наиболее благоприятных для инвестирования регионов РФ, что подтверждается данными международных рейтинговых агентств. Так Standart & Poors повысило в 2005 году долгосрочный кредитный рейтинг Татарстана со «стабильного» на «позитивный». Moodys Investor Service – по заимствованиям в иностранной валюте до «Bal» прогноз «стабильный». О повышении инвестиционной стабильности России для иностранных инвесторов свидетельствует повышение в 2004 году рейтинга России до инвестиционного уровня тремя ведущими рейтинговыми агентствами: Fitch, Moodys, Standart & Poors.

По инвестиционному потенциалу РТ занимает третье место в Приволжском федеральном округе после Самарской и Нижегородской областей. Республика Татарстан, войдя в десятку регионов – лидеров по инвестиционному потенциалу, в течение последних двух лет повысила свой рейтинг, переместившись с 10 на 9 место в списке регионов РФ [122; 123].

Быстрое развитие вертикально интегрированных компаний объясняется, прежде всего, их более высокой эффективностью по сравнению с не интегрированными фирмами. Данная тенденция обеспечивает конкурентоспособность не только организационной структуре, но и региону в целом. Основными преимущественными направлениями в области развития региона и отрасли, на наш взгляд, являются:

- 1) доминирующее значение НГХК в удельном весе промышленности РФ и Республики Татарстан;

- 2) данная отрасль является градообразующей в формировании бюджета различных уровней;
- 3) значительное конкурентное преимущество интегрированных компаний по сравнению с не интегрированными;
- 4) инвестиционная привлекательность РТ с точки зрения топливно-сырьевой базы;
- 5) стратегия роста отрасли в инновационном и инвестиционном направлении;
- 6) стимулирующий рост компаний предопределяет расширение масштабов сферы деятельности.

ВЫВОДЫ К 3 ГЛАВЕ

1. С точки зрения экономической эффективности следует рассмотреть такой мотив вертикальной интеграции, как стремление снизить давление государственного регулирования, в том числе и уменьшить размер налоговых отчислений, также можно манипулировать объемом получаемой прибыли, распределяя и перераспределяя ее между подразделениями.

2. Результаты нашего анализа свидетельствуют о высоком удельном весе компаний в вертикальной интеграции «Татнефти», так как на сегодняшний день на эффективность интеграции влияет технологический процесс от добычи сырья до производства конечной продукции из добываемого сырья.

3. Конкурентное преимущество в отрасли позволяет интегрированным компаниям достичь эффекта масштаба. Это предоставляет возможность охвата большей доли рыночных сегментов за счет объемов реализации продукции, переработки сырья и производства конечной продукции.

4. Одним из важнейших средств нейтрализации негативных последствий интеграции, вызываемых жесткой увязкой ресурсов в вертикально интегрированных компаниях и их слабой маневренностью, является диверсификация их хозяйственной деятельности.

5. Быстрое развитие вертикально интегрированных компаний объясняется, прежде всего, их более высокой эффективностью по сравнению с неинтегрированными фирмами. Данная тенденция обеспечивает конкурентоспособность не только организационной структуре, но и региону в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из проведенного исследования интересующих нас проблем вытекают следующие выводы.

1. Реструктуризация как форма совершенствования бизнеса определена нами как процесс, связанный с оптимизацией системы управления бизнесом, его организационной структуры и направленный на повышение эффективности предприятия и капитализации бизнеса. Именно при реструктуризации циклически решаются одни и те же задачи: оцениваются возможности предприятия, ставятся цели, определяются приоритеты, обеспечиваемые технологией и финансами.

2. Интеграция бизнеса определена нами как форма организации экономических отношений и взаимосвязей предприятий, в результате которых образуется новый экономический субъект, осуществляющий общее управление. Для современной экономики характерен большой опыт корпоративных объединений, который сопровождался повышательным трендом в динамике курса акций компаний, участвующих в объединении.

3. Нами систематизированы мотивы объединения бизнеса:

- в производственных интересах (оптимизация размера предприятия, снижение себестоимости за счет экономии на масштабах производства и загрузке имеющихся мощностей). Здесь имеет место эффект синергизма;
- в интересах оптимизации материально-технического снабжения (достижение более благоприятных условий поставок и закупочных цен);
- в интересах сбыта, экономия рекламных бюджетов;
- в интересах налогообложения;
- усиление рыночной власти.

4. Чем крупнее ВИНК, тем активнее она действует на рынке сырья, вводит новые скважины. Уровень прибыльности по вертикально интегрированным компаниям значительно выше, чем в среднем по отрасли.

Причем выше их инвестиции в основной капитал, что, несомненно, является стратегическим ориентиром развития.

5. Проведенное исследование показывает, что снижение издержек на единицу продукции в результате вертикальной интеграции позволяет рассматривать это явление в качестве не столько рыночного, сколько внутрифирменного процесса. Исходя из этого, эффективная вертикальная интеграция сопровождается дополнительным выигрышем общественного благосостояния.

6. Государственное регулирование нефтедобывающих компаний требует кардинальных изменений, в частности налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ). С введением дифференцированного НДПИ у нефтяных компаний появится больше финансовых возможностей на реализацию инновационных процессов, что позволит компаниям развиваться самостоятельно.

7. Дифференциацию НДПИ следует проводить в зависимости от специфических особенностей региона: климатических условий, степени истощенности запасов, глубины залегания пластов, вязкости сырья и т.п.

8. Диверсификация производства, связанная с реструктуризацией позволит компаниям расширить границы существующих рынков, как в производственном, так и в сбытовом направлении. Расширение рыночных сегментов способствует увеличению доли фирмы на рынке производимых товаров и услуг и позволит усилить рыночную власть в конкурентной среде.

9. Развитие МНК невозможно осуществлять без участия крупных нефтяных компаний. Существует ряд преимуществ, способных повысить рейтинг крупных компаний: МНК позволят увеличить объем добычи нефти в общем объеме отрасли, ускорить внедрение инновационных проектов, обеспечить большую конкурентоспособность отрасли региона на внутреннем и внешнем рынке.

10. Эффективное развитие компании ОАО «Татнефть» способствует росту привлечение инвестиций в отрасль региона, что дает возможность

расширить сферу деятельности предприятий, находящихся в интеграционной структуре.

11. Процесс вертикальной интеграции позволяет отрасли развиваться динамично и эффективно. Данная тенденция спровоцирована тем, что ОАО «Татнефть» имеет многолетнюю практику на рынке добычи нефти. Концентрация в республике комплекса добычи, переработки, производства свидетельствует о правильности выбора стратегического развития компании и региона в целом.

12. Предложенные автором выводы и рекомендации получили одобрение и используются в практической деятельности финансово-аналитического отдела ОАО «НКТУ» и ОАО «Татнефть» Республики Татарстан.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдуллин А.Ш. Интеграция информационных ресурсов ОАО «Татнефть»// Нефтяное хозяйство. –2003. –№12. –С. 94–95.
2. Авдашева С.Б. Вертикальные ограничения в российской экономике / С.Б. Авдашева; Моск. Гос. Ун-т, экон. Фак-т. – М.,1998.
3. Авилова В.В., Султанова Д.Ш. Синергетические эффекты при взаимодействии предприятий нефтегазохимического комплекса // Вестник экономики Татарстана. –2004. – №3.
4. Авилова В.В.,Семенов Г.В. Вертикально интегрированная нефтяная компания: сущность и перспективы создания в регионе // Экономический вестник РТ. –2000. –№4.
5. Адельман М. Интеграция предприятий и экономическое развитие (методологии и методы). – М.: ИНФРА – М, 1994.
6. Аккерман Ш., Свирщевская А (Boston Consulting Group). Албука М & А // Рынок ценных бумаг. – 1998. – №6.
7. Аксаков А. Законодательное обеспечение инвестиционной политики// Управление инновациями в корпорации. – 2001. –№5.
8. Алекперов В. Кризис реальной экономики: пути выхода // Известия.– 1999, –11 сентября.
9. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия (вопросы методологии и методики) / Гренбэк Г.В., Басарева В.Г., Купершток В.Л., Сильченко Т.А. Новосибирск: Наука, 1983.
10. Анализ, проблемы, перспективы. Топливо-энергетический комплекс России //Маркетинг. –, 2001. –№2. –С.3–16.
11. Андрианов А. Всем миром за дышло// Нефть России. – 2005. –№2. – С. 56–59.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб., 1999.
13. Ансофф И. Стратегическое управление/ Пер. с англ.– М.: Экономика, 1989.

14. Антонов В.Г. Управление интеграционными процессами в рамках структурной перестройки экономики (на примере черной металлургии).– М.:АО «Черметинформация», 2000.
15. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Как сформировать эффективные интегрированные компании в промышленности России // ЭКО–2002.–№12.– С.106–111.
16. Апарина Н., Курбатова М. Взаимодействие региональной администрации и бизнеса в процессе использования ресурсов региона // Вопросы экономики. – 2003. –№11.
17. Ахмадуллина А. «Татнефтепродукт» вырос на пять позиций // Коммерсантъ. –2000,13 октября.–С.2.
18. Ахматов А. Нефть и газ: ресурсы и перспективы использования//Татарстан. –1997–№ 1.
19. Бортников Ю. «Татнефть-Нефтехим» начинает игру по крупному// Время и деньги. –2003, –24 апреля.
20. Бортников Ю. Татарстан готовит почву для нового нефтехимического холдинга // Время и деньги– № 71–72, –18 апреля 2003.
21. Бурганов Р. Формирование конкурентной среды в регионах //Экономист, 2001. –№7. –С.30–33.
22. Бутрин Д. Контракт с антрактом // Коммерсант-рейтинг. –2005, 11 января.
23. Валитов Ш.М., Бакеев Б.В. Индикативное планирование в экономических системах разного уровня. – Казань: Изд-во КГУ, 2003.
24. Вертикальная интеграция: новые подходы в развитых странах // Экономист. –2002. –№2. –С.25–42.
25. Ветер перемен // Нефть и капитал. –2003. –№12. –С. 44–46.
26. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. –М.:Центр экономики и маркетинга, 1996.

27. Винслав Ю.Б. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем//РЭЖ. –Б.М. –2001. – №2. –С. 15–28.
28. Волков В. причины и логика корпоративных конфликтов // Top-Manager. – 2003. –№29.
29. Вороновицкий М.М. Вертикальная интеграция поставщика и потребителя на рынках товаров и капитала при перекрестном владении собственностью// Экономика и математические методы. –1999. –Т.35– Вып.1.
30. Вороновицкий М.М. Взаимные инвестиции и вертикальная интеграция на товарных рынках при перекрестном владении собственностью//Экономика и математические методы. –1999. –Т.35.– Вып.3.
31. В розничной торговле автомобильным топливом стран Балтии //Время новостей. –2002, 24 декабря.
32. Гайказов М., «Малышам» нужна забота// Нефть России, 2004. –№7, С. 36.
33. Ганс А.Б., Федосеев В.Н. Создание национальной нефтяной компании как одно из направлений управления сырьевыми ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом.–2000.–№4.- <http://www/cfin.ru/press/managment/2000-4/10.shtml>
34. Гасанов М. Региональные проблемы инфраструктуры экономики// Экономист. –2001. –№7. –С.34–38.
35. Герасимова А., Бортников Ю. Татарстан готовит почву для нового нефтехимического холдинга// Время и деньги. –2003,24 апреля.
36. Годовые отчеты ОАО «Нижнекамскшина», 1999 – 2004.
37. Годовые отчеты ОАО «Нижнекамский технический углерод», 1999 – 2004г.

38. Григорьев М.Н. Центры нефтедобычи как основа развития минерально-сырьевой базы топливно-энергетического комплекса// Нефтяное хозяйство. – 2003. –№12. –С. 16–19.
39. Гринхат М., Ото Х. Вертикальная интеграция и успешная конкуренция. – Спб., 2001.
40. Губаев Ш.Ш. Антикризисное управление и оптимизация развития нефтегазохимического комплекса Татарстана: Науч. доклад. – Казань, 1999.
41. Губаев Ш.Ш. Инвестиционная привлекательность республики Татарстан//РЭЖ. –1999.№2.
42. Губаев Ш.Ш. Нефтегазохимический комплекс Татарстана. Стратегическое управление. Конкуренция. Инвестиции/ Под ред. д.э.н. Р.Ф. Муратова. – Казань, 1998.
43. Д. Джонсон. Международный нефтехимический бизнес. – М., 2003. С.140.
44. Даниленко М. Новые плюсы и старые минусы// Нефть России. – 2005. – №2–С. 60–63.
45. Двухполярный мир// Нефть и капитал. –2001. –№6. –С. 152–153.
46. Дементьев А. Конкурентоспособность международных компаний//Маркетинг. –2000. –№3. –С.64–67.
47. Динамика структуры запасов и добычи нефти ОАО «Татнефть» // Нефтяное хозяйство. –2001. –№8. –С.13–15.
48. Длинные деньги для Нижнекамского НПЗ// Нефть и капитал. –2002. –4 апреля. –С. 22–23.
49. Дмитриевский А.Н. Перспективы развития нефтяной промышленности России до 2020 года // Нефтяное хозяйство. –2003. –№12. –С. 10–15.
50. Доронин Е. Передел прочности// Нефть России. – 2005. –№1. – С.78–79.
51. Драчева Е.Л., Либман А.М. Формирование системы внутренних рынков транснациональных корпораций и место России в этом процессе // Менеджмент в России и за рубежом. –2000. –№6. –<http://www/cfin.ru/press/managment/2000-6/10/shtml>

52. Друккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. –М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
53. Есипов В.Е. Экспериментальное исследование форвардского и спот рынков: невыполнение контракта как фактор вертикальной интеграции/В Есипов, Д. Менкхос, А. Якунина. –М.: РПЭИ, 1999. –С.86.
54. Западные территории Татарстана предлагаются инвесторам для разведки и разработки // Нефть и капитал. –2002. –№7. –С.38–41.
55. Зыкова Т. Троянские кони корпораций// Российская газета. – 2004. – № 260.
56. Ибатуллин Р.Р., Мухаметшин З.А. ТАТНИПИНЕФТЬ–научно-технический и проектный центр ОАО «Татнефть» // Нефтяное хозяйство. – 2003.–№8. –С.15-17.
57. Иванова М.А., Лориошин А.Ю. Некоторые итоги работы нефтегазового комплекса в 1 полугодии 2005г.// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. –2005. – №9–10. –С. 25–29.
58. Игнатьева Л. Нефть погонят по рельсам// Коммерсантъ.–2003,21 августа. –С.12.
59. Идиатуллин Ш. Татария скупает нефтекомпании // Коммерсантъ. –2001, 23 февраля. – С.4.
60. Иноземцев В. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления. –2001. –№3.
61. Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл. – М.: Ось-89, 2003. – 176 с. – (Русский гринмэйл). ISBN 5-86894-799-1.
62. Иршинская Л.И. Разработка экономически обоснованного порядка дифференциации ставок НДС по нефти // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2006. – №3.
63. Итоги работы отраслей ТЭК России за 2003 г. //Нефтяное хозяйство. – 2004. –№3. –С132–136.

64. Кабалинский Д. Химия и нефтехимия // Эксперт.–2004. –№37. –4–10 октября. –С.146–148.
65. Кадырова Э. Проблема неплатежей в нефтехимической промышленности //Экономической вестник РТ.–1997. –№10.
66. Карпов В. «Татнефть» обзаведется собственным портом // Ведомости. – 2003. –11 ноября.
67. Квятковская И., Николаев Ю. Споткнулись на собственности// Известия. –2002. – 29 января. –С.7.
68. Коммерсант, «Все по плану». –2006. –№16.
69. Кныш М.И. Стратегическое управление корпорациями/ Пучков В.В., Тютиков Ю.П. –СПб:Культинформпресс,2002. –С.239.
70. Коварство и любовь // Нефть и капитал. –2003. –№11. –С. 60–64.
71. Конторович А.Э. и др. Мировая система обеспечения энергетическими ресурсами: региональные центры, устойчивые тенденции, политика России // нефтяное хозяйство. –2004. –№1. – С. 24–27
72. Концепция развития нефтегазового комплекса республики Татарстан //Нефтегазовые компании. –2000. –№8. –С. 13–14.
73. Концепция развития ОАО «Татнефть» //Нефтяное хозяйство. –2001. –№8. –С 8–12.
74. Кузнецов П.В. Структура акционерного капитала и результаты деятельности фирм в России: анализ «голубых фишек» фондового рынка/М.:2002. –С. 64.
75. Кузовкин А. Рента и рентные отношения//Нефть России. –2004. –№8. – С. 101–106.
76. Кукес С. Опыт США по государственному регулированию нефтяной отрасли// Нефть и капитал. –2001. –№ 5.
77. Лемешко А., Герасимова А. «Татнефть» докупила шины //Ведомости. – 2004. –15 января.

78. Львов Д. Совместимы ли интересы государства и нефтяников // Нефть России. –2004. –№7. – С. 15–19.
79. Малышев. А. «Татнефть» не сдает своих позиций // Республика Татарстан. –2000. –27 июня. –С.2.
80. Маркс К. Капитал. Книга III: Процесс капиталистического производства, взятый в целом. – М.: Политиздат, 1989.
81. Менеджмент в России и за рубежом. –2002. –№5. –С 34.
82. Медведев О.Н. Опыт управления нефтяными компаниями США// Нефть и капитал. – 2004. – № 5. – С. 116 – 124.
83. Минниханов Р. Крутые горки// Нефть и капитал. –2001. –№6. –С. 146–147.
84. Назаров В. Нефтяная рента // Нефть и капитал. –2004. –№2. –С9–12.
85. Нефть и капитал. –2001. –№4. – (Пресс-обзор).
86. Нефть и Капитал.– 2003. –№11.
87. Нефть и капитал. –2001. –№4.
88. Нефтяное хозяйство. –2003. –№10. – С.108.
89. Нефтяное хозяйство. –2004. –№2. – С. 108-109.
90. Нефтяное хозяйство. –2004. –№3. – С 116.
91. Нефтяное хозяйство. –2005. –№1. – С 110-117.
92. Нефтяное хозяйство. –2005. –№4. – С. 56-62.
93. Нефтяное хозяйство. –2005. –№5. – С. 93-99.
94. Новое техническое средство для определения содержания воды, нефти и газа в продукции скважины //Нефтепромысловое оборудование. –2004. –№1. – С. 86-88.
95. Новые меры госрегулирования на российском рынке нефтепродуктов // Известия. –2003, 14 марта.
96. Нугаев Р.А., Ягудина Л.Ш. Нефтяные ресурсы Республики Татарстан // Экономический вестник РТ. –2003. –№3.

97. Нугаев Р.А., Валеева Ю.С. Совершенствование государственного регулирования инвестиционных процессов в нефтяном секторе Республики Татарстан // Экономический вестник РТ. –2003. –№1.
98. Обзор состояния мировой нефтеперерабатывающей промышленности за 2001 год // Переработка нефти и нефтехимия за рубежом. –2002. –№2. –С.4 – 13.
99. Панкрухин А.П. Территориальный маркетинг //Маркетинг в России и за рубежом. –1999. –№5. –С.99–122.
100. Печилина Г. «Татнефть» без коротких долгов // Нефть и капитал. –2000. –№11.–С. 34–35.
101. Плакиткин Ю. Скорость падения // Нефть и капитал. –2005. –№11. – С.16-18.
102. Положение на российском рынке нефтепродуктов // Профиль. –2003, 20 января.
103. Пономарев А.В. Нефтедобывающая промышленность России как объект рентных отношений: состояние и перспективы развития// Экономический анализ: теория и практика. –2005. –№19 (52) . – С. 52–63.
104. Построение холдинговых отношений как условия роста эффективности производства.// Менеджмент в России. – 2002. –№ 4. –С.18 –20.
105. Президентская программа развития НГХК РТ на 2004. –2008гг.
106. Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом// 1/2006.
107. Проект Программы социально-экономического развития РТ на 2005-2010 гг и на перспективу до 2015.
108. Радыгин А. Внешние механизмы корпоративного управления и их особенности в России / Радыгин А // Вопросы экономики. –Б. М. – 2001. – № 8. – С.80-98.
109. Развитие корпоративных форм управления в России// РЭЖ. – Б.М. – 2000. – №2. – С. 29 – 44.

110. Развитие техники и технологии нефтедобывающего производства ОАО «Татнефть»// Нефтяное хозяйство. – 2003. – №8. – С. 8–12. . –
111. Ретюнин А.П. Сравнительная оценка доходов государства при освоении нефтяных месторождений на условиях действующей налоговой системы и соглашения о разделе продукции //Экономика, управление, право. – 2003. – №5. – С 32 –34.
112. Риккардо Д. Начало политической экономии и налогового обложения// Соч. Т.1. – М.: Госкомлитиздат, 1995.
113. Россия: компания ТНК усиливает свое присутствие на рынке нефтепродуктов// Ведомости. – 2002, 4 апреля.
114. Роткевич Е. На рынке нефтепродуктов Санкт-Петербурга// Известия. – 2003, 23 января.
115. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5.
116. Садыков А.Ф. «Татнефть» приросла интеллектуальной собственностью// Нефть и капитал. – 2001. – №6. – С. 154-155.
117. Сейфуллаева М., Капицын В. Экспортный потенциал российских регионов в условиях глобализации мировой экономики //Маркетинг. – 2001. – №1. – С.3 – 13.
118. Сизов Ю. С. Акционерное общество и фондовый рынок: плюсы и минусы на примере Центрального федерального округа // V Всероссийская региональная конференция участников фондового рынка в г. Казани. – 2003.
119. Слиньков Д. Как обуздать холдинг? // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5.
120. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов.– М.:Соцэкгиз, 1962.
121. Социально-экономическое положение Республики Татарстан. Комплексный информационно-аналитический доклад. Январь.–Казань, 2002.

122. Табурчак П., Тумин В. Экономика предприятия/Учебное пособие. – Ростов на Дону: Еникс. – 2002. – С.48-55.
123. Таран Е. В «Татнефти» прибавление семейства // Время. – 2000, 4 февраля. – С.4.
124. Таран Е. Дела нефтяные и финансовые// Республика Татарстан. – 2002, 22 ноября. – С.2.
125. Таран Е. Эта непростая интеграция // Республика Татарстан. – 2001, 20 марта. – С.9.
126. Тарасов Е.А. и др. Ресурсная база Республики Татарстан // Нефтяное хозяйство. – 2003. – №8. – С. 26-28.
127. «Татнефть» – стратегия определена//Рынок ценных бумаг.–2003.–№ 7.
128. Тахаутдинов Ф.Ш. Экологические приоритеты в нефтедобывающей отрасли Республики Татарстан // Нефтяное хозяйство. – 2003. – №8. – С. 72-74.
129. Тахаутдинов Ш.Ф. «Татнефть» ставка на нефтехимию // Нефтяное хозяйство. – 2002. – №5. – С. 16-17.
130. Тахаутдинов Ш.Ф. Инновационная деятельность ОАО «Татнефть» и решение проблемы занятости населения в РТ.// Промышленная политика Российской Федерации. – 2004. –№11. – С.55-57.
131. Тутушкин А. и др. «Татнефть» уходит в отрыв // Ведомости. – 2004, 15 января.
132. Тутушкин А. Сеть АЗС компании «ЮКОС» в Москве // Ведомости. – 2003, 16 января.
133. Тягай С. и др. «Татнефть» теряет американскую прописку// Коммерсантъ. – 2003, 19 июля. – С. 7.
134. Уже без льгот, но с запасом прочности // Нефть и капитал. – 2001. – №6. – С. 128-131.
135. Уильямсон О. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы (под редакцией В. Гальперина), СПб.: Экономическая школа. – 1995.

136. ФПГ как модель взаимодействия реального и финансового секторов экономики: реальный опыт// Еженедельный аналитический обзор. – 2000. – №2.
137. Хабибуллина Э. Малые и независимые // Нефтяные вести. –2005. – №12.
138. Хисамов Р.С. и др. Развитие горизонтальной технологии разработки нефтяных месторождений Татарстана //Нефтяное хозяйство. – 2003. – №8. – С. 46– 48.
139. Хмельницкая З., Михалицына Ю., Истомин Л. Моделирование кооперационных связей в маркетинговых исследованиях // Маркетинг.– 2002. – №3. – С.38-43.
140. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции.– М.: «Альпина», 2000.
141. Цыгичко А. Содействует ли интеграции законодательство о банкротстве // Экономист, 2000. – №9. – С.44– 57.
142. Читипаховян П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы обеспечения // Российский экономический журнал. – 2002. – №1. – С. 64– 71.
143. Шаймиев М.Ш. Недра должны работать// Нефтяные вести. – 2005. – №16.
144. Шаймиева Э.Ш. Привлечение прямых иностранных инвестиций в химический и нефтехимический комплекс РТ// Дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. Казань, 2004.
145. Шарифов В. Рынок нефтепродуктов в ожидании обострения конкуренции// Нефть России. – 2003. – №1.
146. Шульмин В. Инвестиционная конкурентоспособность регионов // Маркетинг. – 2002. – №1. – С.106 – 113.
147. Щиборщ К.В. Интегрированная система управления промышленными предприятиями России // Менеджмент в России и за рубежом 2000 году. – (№4)/<http://www.cfin.ru/press/management/2000-4\13.shtml>

148. Яруллин Р. Малая химия- золотник бюджетного резерва // Время и деньги. – 2000,10 февраля.
149. Armstrong H.W. Competition polisy in the common market: a comment// Regional studies, 1984.
150. Doninguez G. Marketing in a regulated edvironment. – N.Y., 1978.

