

**БАГАУТДИНОВА НАИЛЯ ГУМЕРОВНА
САРКИН АНДРЕЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ**

**ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ КАК ОСНОВА
РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ В РЕГИОНЕ**

Содержание

	стр.
Введение	3
Глава I. Теоретические основы экономической интеграции в нефтехимическом комплексе	12
1.1. Интеграция как экономическая необходимость развития производства	12
1.2. Базовые условия формирования интеграции в нефтяном комплексе	25
1.3. Условия и предпосылки развития вертикальной интеграции в нефтяном комплексе России	41
Глава II. Оценка современного состояния и тенденции развития нефтяной промышленности в России и Республике Татарстан	55
2.1. Экономическое состояние нефтяной промышленности России и Республики Татарстан	55
2.2. Анализ эффективности деятельности предприятий в рамках вертикально – интегрированной компании	73
2.3. Механизм управления вспомогательными активами подведомственных структур компании	92
Глава III. Вертикально – интегрированные компании как основа создания кластеров в нефтехимическом комплексе	102
3.1. Процесс формирования кластеров в экономике Республики Татарстан	102
3.2. Совершенствование механизма управления вертикально – интегрированными компаниями	112
3.3. Рекомендации по созданию структур кластерного типа в Республике Татарстан	122
Заключение	132
Список использованной литературы	138
Приложения	156

Введение

В мировой экономике происходят качественные изменения, связанные с глобализацией, неравномерностью развития, усилением борьбы между тенденциями формирования однополярного и многополярного мира, обострением конкурентной борьбы между странами, регионами и фирмами. В этих условиях, когда рынок получает признание в качестве общецивилизационной ценности, сила и мощь любого государства все в большей степени определяются конкурентоспособностью его производителей. Обеспечение условий для цивилизованного и динамично развивающегося рынка, создание конкурентоспособности - ключевой элемент в числе национальных и региональных приоритетов в любой стране.

В результате разрушения экономических отношений, действовавших в советский период, возникла объективная необходимость создания новых форм промышленных объединений, способных к концентрации производственных и финансовых потенциалов. При отсутствии у государства возможностей финансирования крупных проектов в промышленной сфере остро встала проблема налаживания взаимодействия между появившимися финансовыми институтами и производственными предприятиями.

Основная причина создания вертикально-интегрированных компаний кроется в стремлении получить и усилить синергетический эффект, который возникает благодаря экономии на масштабах производства в силу концентрации капитала и производства; единой инфраструктуре и возможности маневра капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции; необходимости создания эффективно управляемой организации производства и сбыта готовой продукции, обусловленная природными, технологическими и экономическими факторами; содействием интеграции вертикально структурированных компаний в мировой рынок и обеспечение конкурентоспособности таких структур на мировом рынке; росту капитализированной стоимости объединенной компании.

В настоящее время в нефтехимической отрасли идет активный процесс формирования крупных корпораций по схемам интеграции производства. Мировой практикой доказано, что нефтехимическое производство для нефтяных компаний является важным источником дополнительных доходов. Дополнительная прибыль составляет до 20% на каждую тонну переработанной нефти. Важным фактором интеграции является то, что нефтехимическая отрасль является экспортоориентированной, в настоящее время от 50 до 52% производимой ею продукции поставляется за рубеж¹. Важную роль играет и обеспечение в случае интеграции стабильности нефтехимического производства в связи с изменениями конъюнктуры отечественного и мирового сырьевых рынков.

В современных условиях источником конкурентоспособности регионов должно стать использование местных производственных и финансовых преимуществ: увеличивается количество налогоплательщиков и налогооблагаемая база, появляется удобный механизм взаимодействия с бизнесом, снижается зависимость отдельных бизнес-групп, появляются основания для диверсификации экономического развития территории, улучшается кадровая инфраструктура, для научных разработок, снижаются транзакционные издержки и формируются возможности для более успешного выхода на международные рынки.

Для успешного противостояния динамичной конкуренции иностранных транснациональных компаний, России необходимо создавать свои крупные корпорации, ориентированные на деятельность на мировом рынке нефти, и появление вертикально интегрированных промышленных структур - необходимый этап в становлении отечественных ТНК.

Формирование крупных региональных кластеров внутри Российской Федерации позволит обеспечить конкурентные преимущества субъектам федерации и в международном пространстве - для обеспечения

¹ Рассчитано автором по данным Федеральной службы государственной статистики РФ

дополнительных инвестиций и размещения наиболее перспективных видов бизнеса на своей территории и за ее пределами, кластерная политика позволяет преодолеть сырьевую ориентацию экономики.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что разработка задач, представленных в исследовании, определяющих основные пути развития кластеров на основе вертикально-интегрированных компаний нефтехимического комплекса в регионе, является актуальной, обладает новизной и практической значимостью.

Среди отечественных ученых, внесших основополагающий вклад в исследование комплекса проблем, связанных с региональным управлением в целом, необходимо выделить Л.И.Абалкина, А.Г.Аганбегяна, А.В.Бузгалина, С.Ю.Глазьева, А.И.Добрынина, Д.С.Львова, В.Л.Макарова, П.А.Минакира, Н.Я.Петракова, Б.С.Хорева и др. Именно в их трудах был отражен значительный научно-практический опыт управления развитием экономики регионов, накопленный еще в советский период.

Значительный вклад в развитие теории и практики регионального управления народным хозяйством в современных условиях внесли А.Г.Гранберг, П.И.Бурак, М.Я.Гохберг, А.А.Джаримов, В.С.Золотарев, В.В.Ивантер, В.Г.Игнатов, Н.П.Кетова, Н.Д.Кондратьев, В.Н.Лексин, Д.С.Львов, М.Б.Мазанова, Н.Н.Некрасов, О.С.Пчелинцев, Е.Г.Чистяков, И.Н.Шапкин, А.М.Швецов, В.А.Шульга и др.

Теоретической основой исследований в области региональной экономики, в т.ч. методологии комплексного развития, послужили труды российских экономистов: П.М.Алампиева, Л.В.Канторовича, Н.Н.Колосовского, В.В.Леонтьева, А.С.Новоселова, А.Е.Пробста, С.Г.Струмилина, А.И.Татаркина и др.

Методологической основой работы являются теоретические положения и выводы, изложенные в трудах известных зарубежных ученых-регионалистов, а именно: У.Айзарда, Р.Аффтальона, Ж.-Р.Будвиля, А.Вебера, Э.Гувера, С.Р.Деннисона, Х.Зиберта, А.Леша, Дж.М.Кейнса, Г.Камерона,

Г.Мюрдаля, Х.Ричардсона, Я.Тинбергена, Дж.Фридмана и др. В оценке социально-экономического потенциала региона и обосновании векторов его развития принципиальное значение имели выводы, полученные В.Ойкеном, Л.Эрхардом и др.

Оценка развития российских регионов и воздействия на них экономической политики основывается на трудах известных российских ученых, среди которых С.С.Артоболевский, М.К.Бандман, Л.Б.Вардомский, Н.В.Зубаревич, А.М.Лавров, Н.И.Ларина, С.Н.Леонов, Н.Н.Михеева, В.Е.Селиверстов, Л.В.Смирнягин и др.

Теоретические и практические проблемы, связанные с оценкой эффективности деятельности крупных вертикально-интегрированных структур, нашли свое отражение в трудах известных западных экономистов, таких как Э.Альтман, М.Блиер, М.Бишоп, Д.Блей, Б.Джордан, Г.Коллингз, К.М.Кристенсен, Д.Кэмпбел, Д.Логофет, Р.Нельсон, М.Портер, С.Ф.Рид, С.Росс, В.Томас, М.Фридман, Ч.Фрэнк, Й.А.Шумпетер и т.д.

Исследование современных проблем развития вертикально-интегрированных компаний и оценки их деятельности представлено в трудах отечественных ученых: С.Б.Авдашевой, В.Ю.Алекперова, И.Ю.Беляевой, С.В.Валадайцева, А.Г.Грязновой, Н.Н.Думной, М.П.Голубева, Н.И.Ивановой, Г.Д.Лыч, Н.В.Лысенковой, А.Н.Орешенкова, Н.Б.Рудык, Г.В.Семенова, Е.А.Хачатурова, М.А.Эскиндарова, А.Д.Шеремета, Р.С.Сайфуллина и др.

Развитие деятельности с использованием различных видов интеграции участников рынка использовалось в трудах зарубежных и российских ученых, занимающихся данной проблематикой. Среди отечественных ученых, исследующих генезис создания интегрированных структур, можно выделить: Р.Н.Андреясяна, А.А.Арбатова, С.В.Бабак, В.Л.Богданова, С.З.Жизнина, Л.И.Иршинскую, А.А.Конопляник, В.А.Крюкова, А.М.Мастепанова, К.Н.Миловидова, В.В.Ремизова, В.Д.Шапиро и др. Большой опыт создания и хозяйствования различных интегрированных

структур находит свое отражение в работах зарубежных авторов – J. Mitchell, A. Sampson, L. Turner, D. Yergin и др.

Однако многие теоретические и методические вопросы развития кластеров на основе вертикально-интегрированных предприятий нефтехимического комплекса в регионах России остаются малоизученными, а ряд положений носит дискуссионный характер. Актуальность и недостаточная разработанность этих проблем послужили основанием для проведения данного исследования.

Предлагаемая читателям монография посвящена разработке теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по развитию кластеров на основе вертикально-интегрированных предприятий нефтехимического комплекса, как одного из инструментов повышения конкурентоспособности региона.

Теоретико-методологической основой проведенного в монографии исследования явились фундаментальные положения классической и современной экономической теории, труды представителей отечественных и зарубежных экономических школ и направлений.

Информационной базой исследования послужили материалы федеральных и региональных статистических органов, данные международных и отечественных общественных организаций, монографии и статьи по всему комплексу проблем, бухгалтерской отчетности ряда российских нефтехимических компаний, публикации в периодической печати, а также результаты проведенных автором маркетинговых исследований рынка нефтепродуктов.

В монографии разработаны методические рекомендации и практические предложения по формированию и развитию кластеров на основе вертикально-интегрированных компаний нефтехимического комплекса как инструмента повышения конкурентоспособности региона.

Основные научные положения и выводы авторов могут стать:

- дополнительным теоретико-методологическим обоснованием для дальнейших исследований в области разработки и совершенствования методов формирования кластеров в регионе;
- необходимыми для использования в учебном процессе учреждениями высшего профессионального и послевузовского образования в курсах: «Экономика и управление промышленным предприятием», «Региональная экономика», а также спецкурсах по проблемам регионального развития;
- теоретической основой при подготовке и осуществлении конкретных стратегий экономического развития промышленных предприятий в субъектах РФ.

Авторы выражают надежду, что выносимые на суд читателей предложения по формированию конкурентных стратегий и реализации конкурентного потенциала предприятий реального сектора отечественной экономики окажутся полезными при разработке стратегических ориентиров развития хозяйствующих субъектов и обеспечения конкурентоспособности России в мировом хозяйстве на современном этапе развития глобализационных процессов.

Глава I. Теоретические основы экономической интеграции в нефтехимическом комплексе

1.1. Интеграция как экономическая необходимость развития производства

На современном этапе развития российской экономики для многих компаний становится актуальным вопрос повышения собственной эффективности. Для каждого конкретного предприятия, безусловно, должна разрабатываться своя конкретная методика. Как известно, основными направлениями повышения доходности предприятия являются - сокращение уровня издержек, выход на новые рынки, расширения сферы деятельности. Одним из шагов который позволит повысить эффективность компании сможет стать структурная перестройка компании за счет создания интегрированной структуры в рамках единой технологической цепочки.

Интеграция как вариант перехода от интенсивного к экстенсивному развитию компании, является наиболее актуальной на сегодняшний день стратегией развития.

Изучение интеграции сталкивается как с теоретическими, так и практическими трудностями. Многообразие теоретических подходов к объяснению интеграции говорит о том, что она, являясь одной из сложных форм организации, может служить различным экономическим целям.

Первыми, кто занялся изучением особой организационной единицей рынка - фирмы, были представители классической и неоклассической школ экономической мысли. Они поставили задачу объяснить, почему в отраслях существуют фирмы определенного размера, почему фирмы производят именно такой, а не иной объем выпуска, и почему цена, которую они назначают, не может быть ни больше, ни меньше того, что определяет рынок.

Классическая концепция фирмы развивалась в рамках технологической парадигмы существования производственной организации. Согласно А.Смиту, наличие крупного и мелкого производства обуславливается

разделением труда и специализацией в соотношении с масштабами спроса. Фирма рассматривается как определенный шаг на пути технического прогресса человечества, обеспечивший рост производительности труда. Так, хорошо известен пример А.Смита с «булавочной мануфактурой». До тех пор пока булавки производились одним человеком с начала и до конца, (индивидуальное производство), «производительность» труда была невысокой. С возникновением разделения труда, на котором базируется организация мануфактурного производства, «сложный труд производства булавок разделен приблизительно на восемнадцать самостоятельных операций...» и производительность мануфактуры составила более двенадцати фунтов булавок в день².

По мнению А.Смита, причина возникновения фирмы связана с развитием торговли, которая стимулирует разделение труда и рост производства. Увеличение размеров рынка способствует росту фирмы. Но размер рынка служит естественным ограничением ее экспансии. Представление о фирме как о производственной единице и единице торговли понимается у А.Смита в рамках разработки концепции совершенной (свободной) конкуренции. Понятие совершенной конкуренции как экономической среды, в которой осуществляется производство, подразумевает, что фирма является ценополучателем, а вес фирмы в экономике - одинаковы. А. Смит выделяет механизм приспособления фирмы к рынку, связанный с изменением составных частей цены. Если объем продаж фирмы больше или меньше рыночной потребности, то, как пишет А.Смит, та или другая из составных частей цены товара (рента, прибыль и заработная плата) должна будет сложиться ниже или выше своей естественной (т. е. равновесной) нормы³.

По А.Смиту, в экономике могут действовать фирмы двух типов. Большинство экономических агентов представляют собой конкурентную

² Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Книга 1. М., 1997. – С. 10-11.

³ Там же с. 57-58.

фирму. Но есть и другой тип фирмы - монопольное производство, существование которого обусловлено либо наличием особых условий производства (например, особые свойства почвы в земледелии), либо защитой государства, У А.Смита монополия - это искусственное образование, а монопольная власть связана с тем, что монополист поддерживает постоянный недостаток продуктов на рынке и никогда не удовлетворяет полностью действительный спрос, продавая товар по монопольной цене, уровень которой значительно выше естественной нормы цены. Развитие конкуренции, согласно А.Смиту, способно и предназначено устранить монополию.

Исследование природы фирмы в классической традиции продолжил А.Маршалл. Он, ввел понятие «организация производства» как особый фактор, обеспечивающий рост производительности труда в обществе. Развивая концепцию А.Смита о роли разделения труда и специализации как основы фирмы, А.Маршалл приводит новые аргументы в пользу значимости машинного производства как стимула к бурному развитию фирмы - организации, занимающейся крупномасштабным производством. А.Маршалл продолжает развивать технологическую концепцию фирмы. Размер организации он объясняет экономией на масштабе. Развивая представление о фирме как об организации, способной обеспечить экономию на масштабах производства, А.Маршалл детально описывает способы достижения подобной экономии и их результат – образование точек роста (расширения объемов производства) через слияния, поглощения⁴.

Продолжение и развитие классическая теория фирмы получила о работах Дж.Хикса. Для него теория фирмы - это теория капитала, его формирования и распределения. Дж.Хикс использует параллельный метод анализа фирмы как частный случай оптимизационного поведения индивида. Дж.Хикс проводит практически полную аналогию между поведением индивида как потребителя и поведением индивида как представителя фирмы,

⁴ Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1. М., 1993, гл. 9.

заменяя функции полезности в первом случае функциями прибыли (и выпуска) во втором, цены на товары в первом случае ценами на ресурсы во втором, предельную норму замещения в первом случае предельной нормой трансформации во втором. Если целью индивида как потребителя является максимизация совокупной полезности при заданном бюджетном ограничении, то целью фирмы - максимизация прибыли при ограничении на издержки производства. Фирма, таким образом, представляется не более чем индивидом. Не существует никаких дополнительных характеристик, которые отличали бы фирму от индивида в поведенческом плане. Как и в случае поведения потребителя, в теории фирмы Дж.Хикса предполагаются (при достаточно жестких математических предпосылках) стабильность и единственность равновесия оптимизирующего агента - фирмы⁵.

Именно эта однозначность трактовки поведения фирмы и результата ее поведения в совокупности с простотой логической конструкции и возможностью использовать одни и те же математические методы для сравнительного анализа поведения индивида и фирмы сделали данную версию теории фирмы популярной в экономической теории. Именно эта концепция, хотя и уточненная и усложненная, повсеместно развивается в рамках «основного течения» экономической науки.

Методологическую базу исследования интеграции в экономике составляют работы В.Энгельгардта, Б.Кедрова, П.Сорокина и других, рассматривающие логико-методологические и общетеоретические проблемы интеграции.

Особый интерес представляет работа В.Энгельгардта «Интегрatism – путь от простого к сложному в познании явлений»⁶, где он одним из первых предпринял попытку определения природы интеграции. В частности, им были определены три ступени интеграции частей и целого: возникновение системы связей между частями; утрата частями своих первоначальных

⁵ Хикс Дж. Стоимость и капитал. М., 1993. – С. 177-180.

⁶ Энгельгардт В.А. Интегрatism - путь от простого к сложному в познании явлений жизни// Вопросы философии.-1970, - № 11. – С. 103-115.

идентификационных качеств при вхождении в состав целого; появление у возникающей целостности новых свойств, обусловленных как свойствами частей, так и возникновением новых систем межчастных связей⁷.

Наиболее полное выражение генетические аспекты интеграции нашли у В.Кедрова. В частности, он выделил три периода развития дифференциации и интеграции: недифференцированный период; период односторонней дифференциации, который включает в себя «фундаментальную» и «техническую» стадии; период истинной интеграции – начальная, средняя и высшая стадии⁸. С некоторыми уточненными такую периодизацию можно использовать и применительно к развитию интеграции субъектов хозяйствования.

В рамках марксистской школы политической экономии можно выделить следующие подходы к исследованию интеграция в экономике: производственно-технологический; мирохозяйственный; структурно-функциональный; уровневый.

Производственно-технологический подход, получивший свое развитие в 50-60-х гг. XX-го века в исследованиях отечественных экономистов Л.Берри, Г.Самборского, А.Зворыкина, В.Ельмеева, Г.Шишковой, И.Ягодкиной и других связывает понятие интеграции с конечной ступенью развития процессов концентрации и дифференциации производства – интеграцией процессов производства и специальностей. Быстрое развитие производительных сил обуславливает бурный рост числа крупных отраслей промышленности. Например, Л.Берри отмечает, что «... формирование и отделение различных отраслей ... определяется развитием и

⁷ Возникновение системы связей при образовании целого из его свободных, разрозненных частей рассматривается В. Энгельгардтом как самое коренное, первичное условие интеграции. При этом часть, входящая в состав нового, более сложного единства, утрачивает некоторую долю свойств, как бы жертвует ими ради приобретаемых преимуществ, что ведет к появлению у возникающей новой целостности новых, свойств, обусловленных как свойствами составных частей, так и возникновением новых систем межчастичных связей.

⁸ Кедров В. М Классификация наук: прогноз К. Маркса о науке будущего. – М.: Мысль, 1985. - С. 60-65.

дифференциацией средств производства»⁹. Дальнейшее совершенствование и дифференциация, возрастание эффективности средств производства приводят к необходимости рассредоточения отдельных технологических стадии производства.

В.Ельмеев считает, что «В настоящее время, ... наряду с дальнейшим углублением дифференциации труда начинает усиливаться интеграция, как различных видов производственной деятельности, так и отраслей...»¹⁰.

Г.Г.Шишкова, определяет интеграцию в сфере производства как процесс, характеризующийся увязкой, слиянием элементов производственной структуры в единый общественный производительный процесс, осуществление необходимых производственных связей между ними посредством совместного, параллельного изготовления продукта (кооперирования).

А.Зворыкин указывает, что «...на смену принципа упрощения и дифференциации ... приходит принцип максимальной концентрации производства»¹¹.

И.Ягодкина, утверждает, что: «Специализация и автоматизация механообрабатывающего оборудования на современном этапе привели к тому, что процесс раздробления специальности на более узкие сменился обратным процессом – интеграцией специальности на новой основе»¹².

Г.Самборский считает, что «В век автоматизации... специализация должна ориентироваться на самую производительную технику, ... Но производительность последней настолько велика, что возникают новые, гораздо более высокие требования к концентрации однородного

⁹ Берри Л.Я. Специализация и кооперирование в промышленности СССР. – М.: Госполитиздат, 1954. - С. 31.

¹⁰ Ельмеев В. Я. Всестороннее развитие личности предполагает уничтожении разделения труда между людьми// Вопросы философии. -1962. - № 10. - С. 26.

¹¹ Зворыкин А. А. История техники.- М: Соцэк-ка, 1962. - С. 550.

¹² Ягодкина И. Я.Влияние технического прогресса на профессиональный состав рабочих// Экономические науки. - 1964. - №5. – С. 12.

производства. На первый план выходит детальная специализация»¹³.

Таким образом, объективный экономический процесс, выразился в тенденции к интеграции производственных процессов и отраслей.

В.Васильев рассматривает интеграцию хозяйствующих субъектов с технологической стороны, дает следующее определение: «Интеграция начинается с объединения различных функциональных составляющих производства в различные автоматизированные системы управления. Интеграция характеризуется непрерывностью технологических линий, уменьшением числа стадий в процессе превращения предмета труда в готовый продукт и непосредственно отражает научно-технический прогресс»¹⁴.

Автор в целом соглашается с точкой зрения В.Васильева, однако считает, что определение интеграции было бы точнее, если дополнить его словами Г.Г.Шишкова: «Интеграция – это объединение различных функциональных составляющих производства в единый производительный процесс, а так же осуществление необходимых производственных связей между ними для производства совместного продукта».

Усиление интеграционных тенденций в экономике как результата углубления и расширения взаимозависимости субъектов хозяйствования на различных уровнях, а также экономик различных стран, формирование крупных межотраслевых и межгосударственных промышленных объединений с 80-х до начала 90-х гг. XX века, появление новых форм их реализации потребовало более глубокого исследования интеграции на уровне субъектов хозяйствования. Наиболее распространенная точка зрения основывалась на взаимосвязи интеграции хозяйствующих субъектов с функциональными и уровневыми формами обобществления производства. Необходимость разработки данного теоретического подхода очевидна,

¹³ Самборский Г. И. Автоматизации и специализация в промышленности СССР. - М.: Мысль, 1964. – С. 208.

¹⁴ Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. - М.: Машиностроение, 1993. – С. 103.

поскольку на начальном этапе не были определены собственные качества интеграции субъектов хозяйствования, ее особенности, а также отличие от процессов обобществления и форм его реализации.

Интеграция хозяйствующих субъектов рассматривается как «...проявление процесса обобществления в рамках мирового социалистического хозяйства, ... характеризующегося развитием уровней организации производства»¹⁵.

В работах, многих экономистов ведутся споры об определении соотношений интеграции и различных функциональных форм организации общественного производства – разделения труда, специализации, концентрации, централизации, комбинирования, кооперации и других.

Так, В.Н. Овчинников определяет, что концентрация, специализация, комбинирование и кооперация выступают формами реализации интеграции, а последняя в свою очередь раскрывается через первые¹⁶.

Исследуя интеграцию на уровне отраслей, И.А.Киршин отмечает, что взаимодействие общественного разделения и кооперации труда с межотраслевой интеграцией осуществляется через сложный комплекс организационно-экономических форм – специализацию, концентрацию, кооперирование и комбинирование производства – и находится в диалектическом единстве с материально вещественной структурой общественного производства.

Другая точка зрения основана на исследовании интеграции как качественно и количественно отличного от функциональных форм организации производства экономического явления. В частности, А.Мокроносов, В.Яковлев раскрывают содержание интеграции через функциональные и уровневые (структурообразные) формы организации производства. К первым относятся концентрация, специализация,

¹⁵ Николаева И.В. Развитой социализм: организационные отношения. – М.: Экономика, 1984. – С. 16.

¹⁶ Овчинников В. И. Интеграция общественного производства на осле. – Ростов-на-Дону.: Ростовский ун-т, 1974. - С. 24.

комбинирование и кооперация производства¹⁷.

В.В.Курченков, исследуя крупномасштабное производство и переходной экономике России, приходит к следующим выводам: «Концентрация, в ее экономическом смысле, находит свое выражение в создании объединений предприятий, в установлении между отдельными самостоятельными предприятиями стабильных интеграционных взаимосвязей. ... Рост технологической совокупности, определяющий уровень концентрации, а современных условиях, с одной стороны, порождает необходимость в развитии интеграции хозяйствующих субъектов, синхронизации технологического обновления производств, с другой стороны, интеграция обеспечивает возможность дальнейшего развития концентрации, открывая резерв специализации... В рамках установления интеграционных связей между самостоятельными субъектами хозяйствования, концентрация имеет возможность развиваться далее по пути специализации»¹⁸.

Автор соглашается с мнениями вышеперечисленных авторов, однако считает, что интеграцию хозяйствующих субъектов в рамках данного подхода следует рассматривать как высшую, сложную функциональную и уровневую форму организации производства, стоящую на порядок выше простых функциональных форм, таких как кооперация, централизация и др.

Интеграция на определенном историческом этапе становится условием дальнейшего роста производства, накопления капитала и расширения функциональных связей, сбалансированности и синхронизации воспроизводства индивидуальных капиталов субъектов хозяйствования.

О.Г. Белорус трактует интеграцию как процесс, характеризующий международные производственные отношения; форму общественной организации производства; обобщающее выражение возрастающей

¹⁷ Мокроносов А., Яковлев В. Приоритеты развития регионального машиностроительного комплекса. – Свердловск: УО АН СССР. – 1991. – С. 6.

¹⁸ Курченков В. В. Крупномасштабное производство, в переходной экономике России: политэкономический.- Волгоград: Изд-во ВолГУ, 1999. - С. 25-28.

целостности экономической системы общества; процесс усиления производственно-технологического, организационно-управленческого и социально-экономического единства общественного производства¹⁹.

Автор считает, что интеграция субъектов хозяйствования должна рассматриваться как многоуровневый процесс системного преобразования, предполагающий качественные изменения на каждом этапе интеграционного роста. В соответствии с этим необходимо выделить уровни интеграции хозяйствующих субъектов:

- уровень фирменного взаимодействия – характерен для реализации интеграционных интересов внутри хозяйствующего субъекта; здесь интегрируемые элементы не имеют больших размеров, основной мотив связан с реализацией технологической целесообразности;

- уровень корпоративного взаимодействия, характеризуется укрупнением интегрируемых элементов; основной мотивы связан с критерием стратегической устойчивости субъектов хозяйствования;

- уровень отраслевого взаимодействия – характерен для больших размеров объединяемых элементов, как правило, равных по статусу субъектов хозяйствования (альянсы).

Исследования интеграции и экономике, получившие разработку в отечественной литературе в середине 90-х годов XX века, связаны с обобщением выводов неоклассического и институционального направлений экономической теории. Особый интерес представляют взгляды экономиста-неоклассика Ж. Тироля. Он считал, что, основными путями исследования интеграции служит изучение: результатов нейтрализации отрицательных внешних эффектов; последствий усиления рыночной власти (конкурентных преимуществ), в том числе путем создания барьеров входа на рынки. Однако выводы относительно барьеров, создаваемых интеграцией, еще недостаточно систематизированы: ограничение доступа на рынок – весьма спорный вопрос

¹⁹ Белорус О. Г. Механизм народнохозяйственной интеграции. Госплан УССР. НИЭИ, - Киев: Думка, 1990. – С. 45.

у неоклассиков, и, как отмечает Ж. Тироль: «...экономисты еще не до конца понимают его мотивации и эффекты».

Интересны взгляды к исследованию интеграции, основанный на теории финансового капитала Р. Гильфердинга. Он анализирует движения и эволюции форм финансово-промышленного капитала как экономической основы функционирования интегрированных структур, разрабатывает новую концепцию финансово-промышленного капитала. Он рассматривает сложные интегрированные структуры как организационные формы функционирования финансово-промышленного капитала²⁰. В рамках данного подхода выделяются четыре основных экономических процесса, обуславливающих интеграцию: концентрация капитала; централизация капитала; концентрация производства; привлечение средств для финансирования деятельности интегрированных хозяйствующих субъектов²¹.

Заключения представителей неоклассической традиции особенно важны для анализа интеграции хозяйствующих субъектов в российской экономике с характерной для нее монополизацией и отсутствием альтернатив выбора рыночных контрагентов.

В российской экономической науке институциональный подход разрабатывают Г. Клейнер, Е. Шастико, С. Авдашева и другие. Исследователи приходят к выводу, что интеграция хозяйствующих субъектов – это форма минимизации трансакционных издержек. Концентрируя внимание на характере контрактных взаимодействий хозяйствующих субъектов, институциональная концепция рассматривает средства производства и их эволюцию лишь как вспомогательный фактор организации производства. Организационно-экономические отношения служат предметом обсуждения постольку, поскольку они институционально оформлены. Это приводит к

²⁰ Беляева И. Ю. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты: Российский опыт. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. – С. 156.

²¹ Зайцев Б. Ф. Механизмы создания региональных финансово-промышленных групп. – М.: Экзамен, 2001. – С. 27.

определенной статичности рассмотрения интеграции хозяйствующих субъектов.

В рамках институционального направления экономической теории следует выделить подход к исследованию интеграции субъектов хозяйствования, основанный на теории экономической власти. Например, В.Дементьев считает, что данная теория развивается посредством соединения неоклассической поведенческой модели рационального выбора, ее модифицированного варианта, представленного в новой институциональной теории – с одной стороны, и посылки о социальном, экономическом и политическом неравенстве экономических агентов и особенностях их взаимодействия в условиях неравенства, свойственной неортодоксальным теориям: марксизму, традиционной институциональной теории – с другой²². В общем виде, власть в экономической теории рассматривается как определенный аспект в отношениях индивидов, который состоит в способности одного человека или целой группы навязывать свои отношения другим. «Власть, - пишет Э. Тоффлер, - неизбежная часть процесса производства, и это – истина для всех экономических систем»²³. Достоинством подхода, является учет волевого компонента в действиях субъектов. Автор соглашается с Э. Тоффлером, что посредством интеграции хозяйствующие субъекты концентрируют разнообразные ресурсы экономической власти, активно применяя их. В рамках интегрированных структур отношения власти включают в себя четыре компонента: организационную власть менеджмента в каждом из субъектов хозяйствования, входящих в состав интегрированной структуры; власть центрального элемента интегрированной структуры над прочими ее составными частями; власть интегрированной структуры на рынке, т.е. рыночную власть; власть интегрированной структуры в экономической и общественной системах в целом, ее влияние на политические и социальные

²² Дементьев В. Экономическая власть и институциональная теория// Вопросы экономики, 2004. – №3. – С. 50-64.

²³ Таффлер Э. Метаморфозы власти. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – С. 53.

явления. При этом создается специфическое властное пространство, в котором центральный элемент интегрированной структуры контролирует основные аспекты деятельности всех экономических агентов.

Необходимо отметить, что основные характеристики интеграции хозяйствующих субъектов, вытекающие из неоклассического и институционального направления экономической теории, состоят в следующем: интеграция основана на согласовании цели, действия, экономического интересе хозяйствующих субъектов, на осознании необходимости, выгоды объединения; это внутренняя организация субъектов хозяйствования, тесное сотрудничество, развертывающееся в форме контрактов, частично замещающих или полностью вытесняющих ценовой механизм рынка; сложные интегрированные структуры являются организационными формами функционирования финансово-промышленного капитала; снижение транзакционных издержек при интеграции хозяйствующих субъектов в решающей степени зависит от институциональной среды взаимодействия предприятий, законодательной поддержки осуществляемых сделок, уровня доверия экономических агентов.

Большинство исследований начала XXI века по проблеме интеграции хозяйствующих субъектов, основываются на системно-эволюционном подходе, исходящем из универсального общенаучного содержания интеграции. Представители системно-эволюционного подхода исследуют интеграцию хозяйствующих субъектов одновременно как процесс объединения отдельных элементов единое органическое целое, характеризующееся формированием целостной структуры с единой системой и как явление – результат процесса объединения и сплочения дифференцированных хозяйствующих субъектов в единое целое, состояние их гармонической уравновешенности и упорядоченного функционирования.

Необходимо отметить, что в соответствии с системно-эволюционным подходом интеграция хозяйствующих субъектов: представляет собой систему, элементами которой являются промышленные предприятия,

финансовые компании, отраслевые объединения, а так же состояния связанности этих элементов и их отношения; выступает составной частью более общей системы национального хозяйства, представляя собой конкретную систему, открытую, с одной стороны, для связи с другими конкретными системами и противостоящую им с другой стороны; постоянно изменяется, эволюционирует в соответствии с целью существующей системы хозяйствования.

Автор в целом соглашается с представителями системно-эволюционного подхода, однако уточняет: интеграция – это объединение интересов нескольких предприятий, составляющих цепочку последовательной обработки продукции, с целью продажи готового продукта потребителю. Например, объединив интересы предприятия и поставщиков сырья можно получить доступ к оптовым скидкам; снизить совокупные транзакционные издержки (закупок, продаж).

Рассмотрев достоинства вышеперечисленных подходов автор отмечает, что уровень изучения интеграции в целом, во всей полноте экономического содержания явно недостаточен. Само понятие «интеграция хозяйствующих субъектов» в исследованиях встречается довольно редко. Сложилась такая ситуация, когда научные работы по частным направлениям опережают осмысление, анализ, разработку общих вопросов, раскрывающих сущность и экономическое содержание интеграции хозяйствующих субъектов и многообразия видов и типов ее проявления. Это свидетельствует о необходимости экономического исследования интеграции хозяйствующих субъектов как сложного системного, многомерного и многоуровневого экономического феномена.

1.2. Базовые условия формирования интеграции в нефтяном комплексе

Как известно, одним из основных путей формирования и функционирования экономических субъектов на современном этапе является

экономическая интеграция. Она может иметь место на уровне регионов, отраслей, межотраслевых объединений, в национальных масштабах и за их пределами. Интеграция проявляется в расширении и углублении производственно-технологических сил и совместном использовании ресурсов, в объединении капиталов²⁴.

Интеграция – это объединение экономических субъектов, углубление их взаимовлияния, развитие связей между ними, т.е. установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий.

Иными словами, отношения чистой конкуренции при интеграции заменяются одним из вариантов сотрудничества; при этом спектр возможностей такого сотрудничества распространяется от слабого взаимодействия до прямого управления, при котором рыночные отношения заменяются внутрифирменными поставками.

Классификация интеграции имеет важное значение для правильного понимания ее содержания и задач.

Ввиду многогранности интеграции необходимо дифференцировать ее на виды. Каждый вид интеграции имеет свои недостатки и достоинства, которые проявляются по-разному в зависимости от особенностей среды и выбранных областей бизнеса.

Объединение использует разнообразные виды интеграции: горизонтальную; вертикальную; диагональную; комбинированную; мягкую; жесткую²⁵ (рис. 1.2.1).

²⁴ Городний В.И. Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании: На примере ОАО «Татнефть» - М.: Дело, 2005. – С. 17.

²⁵ Тренев Н.Н. Концепция повышения конкурентоспособности электротехнической продукции путем объединения предприятий электротехнической продукции// Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №3. – С.104.

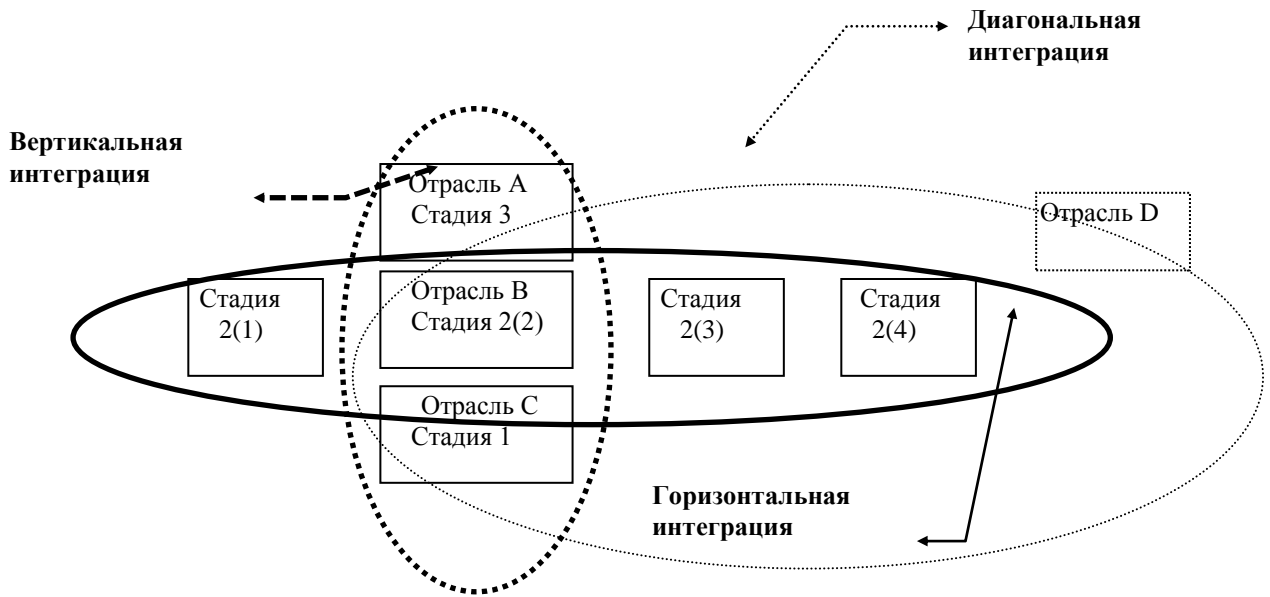


Рис. 1.2.1. Схема основных видов интеграции.

Горизонтальная интеграция (слияния и поглощения) характеризуется тем, что под единым контролем активной фирмы подпадает одно или несколько предприятий, выпускающих однородную продукцию или имеющих однотипные стадии технологической цепочки. Часто такие структуры напоминают картель, поскольку объединяются предприятия, заключающие соглашения о цене, объеме производимого товара, разделе рынка сбыта, часто стремясь монополизировать рынок отдельных товаров. По этой причине горизонтальные объединения находятся под жестким контролем государственных органов по антимонопольной политике. Горизонтальная интеграция позволяет переходить на производство тех товаров, которые в данный момент времени пользуются спросом.

На уровне объединения горизонтальная интеграция дает возможность управлять ассортиментом продукции с целью: перехода от производства замещающих продуктов к производству дополняющих продуктов; выполнения комплектных поставок; полного удовлетворения потребностей клиентов; трансформации конкуренции в кооперацию.

Российская практика дает нам, к сожалению, немало примеров неудачной горизонтальной интеграции - несостоявшиеся слияния НК «ЮКОС» и ОАО «Сибнефть».

Первая волна горизонтальной интеграции была создана финансовым кризисом 1998 г. в Российской Федерации, девальвацией рубля, удешевлением активов и переключением спроса на внутренне потребление. В настоящее время идет вторая волна горизонтальной интеграции. Она вызвана высокими ценами на нефть, высокими доходами от экспорта сырой нефти и нефтепродуктами. Пики горизонтальной интеграции приходится на периоды структурных изменений, научно-технических прогресс, инфляцию, промышленных кризисов и подъемов, когда происходит организационная перестройка экономики и переоценка ее активов.

Можно выделить следующие группы целей, которые ставят и достигают компании, используя горизонтальную интеграцию: а) «защитные» цели, в которых компании ищут возможности своего роста за счет приобретений в своем секторе или в другом дополняющих активов; усиления позиций на рынке через слияния; избавление от конкурентов путем их покупки и захвата их доли рынка; б) «инвестиционные» цели, когда компании предполагают: размещать свободные средства, участвовать в прибыльном бизнесе; скупать недооцененные активы; использовать управленческие навыки; инвестировать излишки наличности; в) «информационные» цели – горизонтальная интеграция может улучшить информированность компании: о технологиях и затратах конкурентов; о предпочтениях потребителей их продукции; г) цели, связанные с усилением конкурентных позиций для того, чтобы повысить барьеры для выхода на рынок для потенциальных конкурентов с помощью: сокращения времени выхода на данный рынок и получения преимущества первого хода; сохранения стабильности и емкости рынка (приобретение существующей компании дает и нужные производственные мощности, и долю на рынке, создание же дополнительных мощностей может привести к их избытку и

снизить уровень цен, что может обесценить инвестиции); д) «цели акционеров», т.е. отдельные акционеры могут иметь свои интересы и также использовать горизонтальную интеграцию для: создания партнерства или привлечения стратегического инвестора в свою компанию; выделение части бизнеса в отдельную бизнес-единицу или компанию; продажи части акций²⁶.

Автор отмечает, что горизонтальная интеграция - это процесс объединения предприятий, направленный на расширение своих позиций на рынке, путем приобретения различных компаний, либо усиление в них своих позиций, находящихся на одном уровне производственно-торговых отношений, что и само предприятие.

Вертикальная интеграция – это соединение в рамках одной фирмы последовательных стадий производства товара. При этом фирма может быть собственником как ранних стадий производственного процесса, так и поздних. Первый тип обычно называют ресурсной интеграцией, второй – интеграцией стадий конечного продукта. Примером первого типа может служить крупная нефтяная компания, занимающаяся выпуском нефтепродуктов и купившая право на добычу нефти, второго – нефтеперерабатывающий завод, которому принадлежит сеть бензоколонок.

В случае нефтедобывающей отрасли вертикальная интеграция может включать в себя: объединение с предприятиями: поставщиками; потребителями продукции нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей области; присоединение дилерских и сервисных сетей.

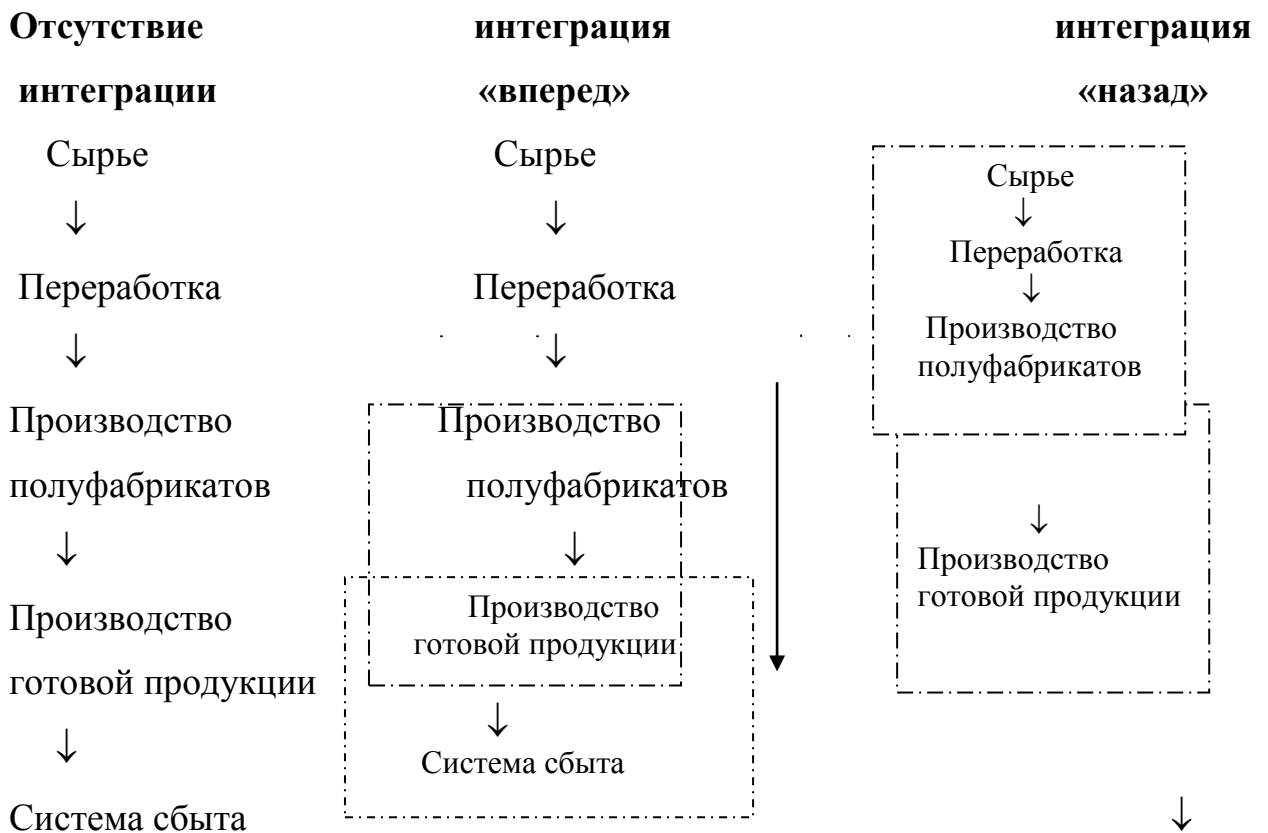
Потребность в установлении тесных связей с предприятиями-поставщиками возникает при переходе к программе тотального управления качеством. В этом случае тестируются входное сырье и комплектующие. Поддерживаются высокие стандарты производственных операций, что исключает изготовление бракованной продукции из качественного сырья и комплектующих.

²⁶ Иршинская Л.И. Конкурентоспособность и стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – С. 87-88.

Вертикальная интеграция с каналами сбыта позволяет, при больших объемах продаж, снизить торговые наценки и обеспечить более качественное обслуживание потребителей. Объединения берут на себя задачу поиска поставщиков и клиентов: получают доступ к оптовым скидкам; снижают совокупные транзакционные издержки (закупок, продаж).

Вертикальная интеграция с предприятиями-потребителями нефтепродуктов соответствует миссии объединения, заключающейся в создании качественных товаров. Производство качественных, технологических товаров народного потребления – также высокодоходный вид бизнеса.

В зависимости от направления процесса вертикальной интеграции с точки зрения технологической цепочки различают два основных типа вертикальной интеграции: интеграция «назад» и интеграция «вперед»²⁷ (см. рис.1.2.2).



²⁷ М.М. Блиер. Вертикально-интегрированные нефтяные компании в современной экономике. Дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М. 2005. – С.17-19.

Система сбыта

Рис. 1.2.2. Схема осуществления интеграции «вперед» и интеграции «назад».

Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед», «восходящая») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков сырья либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем этого сырья (над системами распределения и продажи), т.е. когда сырьевые отрасли интегрируются в перерабатывающие отрасли и маркетинг. Российские примеры такого рода интеграции связаны, например, со стремлением нефтяных компаний создать собственные сети бензоколонок, т. е. довести свой бизнес до конечного потребителя. Напомним, что при этом сеть бензоколонок создается не только в России. Самый яркий пример - строительство ЛУКойлом сети бензоколонок в США.

Прямая интеграция возникает: 1) когда существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога или ненадежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению; 2) когда сеть качественного распределения ограничена так, что дает конкурентные преимущества тем фирмам, которые располагают ею; 3) когда у организации есть и капитал и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новой деятельностью по распределению ее собственных товаров; 4) когда преимущества стабильного производства особенно велики; это принимается в расчет в связи с тем, что организация может увеличить предсказуемость спроса на ее продукцию посредством прямой интеграции.

Для производителя интегрирование вперед может означать создание сети прямо зависимых от него посредников и монополии на них, или создание точек розничной торговли, принадлежащих и используемых фирмой. В другом случае оно может иметь результатом укомплектование районных и местных отделов сбыта персоналом фирмы, что позволяет не

сбывать продукцию через агентов производителя или независимые фирмы распределения.

Когда фирмы заключают между собой сделки относительно поставки сырья или комплектующих изделий и оформляют их в виде договора или контракта, то в последнем обычно оговариваются условия поставки, сроки, цены, в том числе и цены перепродажи, и т.д. и т.п. В том случае, когда контракты заключаются на продолжительный период с постоянными поставщиками, согласно которому устойчиво действуют и выполняются добровольно взятые на себя обязательства по ценам, объемам поставки и т.д., то такого рода длительные контракты содержат, так называемые, вертикальные ограничения. Производитель и торговая фирма, или поставщик и фирма, перерабатывающая сырье могут рассматриваться как частично интегрированными, хотя в правовом смысле они остаются экономически самостоятельными и отдельными субъектами отраслевого рынка²⁸.

Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад», «нисходящая») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков сырья либо же усиления контроля над поставщиками этого сырья, т.е. когда перерабатывающие отрасли и маркетинг интегрируются в сырьевые отрасли.

Обратная интеграция возникает: 1) когда имеющиеся поставщики организации исключительно дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы в деталях, комплектующих или сырье; 2) когда организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет; это учитывается в связи с тем, что интеграционные типы стратегии (прямая, обратная и горизонтальная) снижают способность организации к диверсификации в отрасли с падением производства; 3) когда особенно

²⁸ Агафонова И.П. Пути и проблемы вертикальной интеграции российских предприятий в условиях современной экономики// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С. 99-108.

важны преимущества стабильных цен; это принимается в расчет в связи с тем, что организация может стабилизировать стоимость сырья и связанные с ней цены на свои товары посредством обратной интеграции.

Необходимо отметить, что обратная интеграция с целью налаживания поставок комплектующих деталей может обеспечить снижение затрат только в том случае, если требуемый объем поставок достаточно велик, чтобы обеспечить аналогичную экономию масштаба роста производства поставщиков. Потенциал снижения затрат при обратной интеграции обычно становится наибольшим, когда поставщики получают высокую чистую прибыль, или когда поставляемые детали являются основной составляющей затрат. Обратная вертикальная интеграция начинает приносить конкурентное преимущество, когда компания, осуществляя поставки своих деталей, достигает улучшения их качества и тем самым заметно улучшает характеристики конечного продукта.

На основании обобщенных материалов о последствиях вертикальной интеграции, рассматриваемых в литературных источниках, можно утверждать, что она имеет как выгоды, так и недостатки.

Выгоды вертикальной интеграции: согласование производственных процессов и экономия на операционных издержках; преимущественный доступ к сырью и материалам в случае интеграции с поставщиком, что снижает риски взаимодействия с поставщиками; доступ к регулированию спроса в случае интеграции с потребителем продукции; более широкий контроль элементов создания цепочки ценности продукта, прежде всего, качества; доступ к более выгодному бизнесу, если отрасль поставщика или потребителя более привлекательна; в некоторых случаях вертикальная интеграция открывает доступ к новым технологиям, сетям продвижения товара на рынок и т.д.

Недостатки вертикальной интеграции: повышает капитальные затраты и может забрать ресурсы, необходимые для более выгодных вложений; расширяет имущественные права в области технологии, средств и способов

производства, что станет трудным избавиться от устоявшейся системы вложений, даже если она устаревает. Из-за отсутствия такой гибкости фирмы, осуществившие интеграцию, более уязвимы перед использованием новых технологий и продукции, чем фирмы, осуществившие частичную интеграцию или не осуществившие ее вообще²⁹.

Необходимо отметить, что вертикально-интегрированная структура – это объединение собственности предприятий различных организационно-правовых форм, осуществляющих последовательные стадии единого цикла производства какого-либо продукта. Этот процесс включает этапы получения ресурсов, производства сырья и материалов, изготовления готовых товаров и заканчивается реализацией их потребителю, а также включает контроль за использованием оборудования предприятий на разных стадиях технологической цепочки, за трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами.

Можно выделить основные мотивы, обуславливающие создание вертикально-интегрированных структур в нефтяной промышленности. Автор считает, что выявление мотивов создания вертикально-интегрированных структур в нефтяной промышленности особенно важно, т.к. они отражают причины, по которым несколько компаний, объединившись, увеличивают свою рыночную стоимость, чем по отдельности. А рост капитализированной стоимости объединенной компании является целью большинства слияний и поглощения.

Мотив экономии ресурсов, обусловленный масштабами деятельности, состоит в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при том же численности работников, при той же системе распределения и т.д. Иными словами, увеличение объема позволяет более эффективно

²⁹ Крюков В. Еще раз о вертикальной интеграции и том, что она дала российскому нефтегазовому сектору// Нефтегазовая вертикаль. – 1999. - №4. – С. 53-56.

использовать имеющиеся в наличии ресурсы. Однако надо помнить, что существуют определенные пределы увеличения объема производства, при превышении которых издержки на производство могут существенно возрасти, что приведет к падению рентабельности производства.

Созданные вертикально-интегрированные структуры в нефтяной промышленности могут обеспечивать экономию ресурсов, полученную за счет централизации маркетинга (например, через сбыт, широкий ассортимент продуктов, рекламу), а также за счет устранения дублирования функций различных работников, централизации бухгалтерского учета, финансового контроля, повышения квалификации персонала и т.п.

Мотив монополии подразумевает усиление своего монопольного положения на рынке. Например, при создании вертикально-интегрированных компаний в нефтяной промышленности фирмы-конкуренты приобретаются и затем закрываются. Это связано с тем, что выгоднее купить эти фирмы и устранить их ценовую конкуренцию, чем опустить цены ниже средних переменных издержек, заставляя всех производителей нести существенные потери.

Повышение качества управления заключается в том, что при создании вертикально-интегрированной структуры компании могут ставить своей целью достижение дифференцированной эффективности, означающей, что управление активами одной из фирм было неэффективным (например, из-за недостатка таланта или мотивации руководителей), а после слияния активы корпорации станут более эффективно управляемыми, за счет реорганизации деятельности компании, а также за счет методик и управленческого потенциала другой.

Налоговые мотивы подразумевают снижение налогов или получение налоговых льгот. Например, высокоприбыльная фирма, несущая высокую налоговую нагрузку, может приобрести компанию с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной корпорации в целом.

У компании может иметься реальная возможность экономить на налоговых платежах в бюджет благодаря налоговым льготам, но уровень ее прибылей недостаточен, чтобы реально воспользоваться этим преимуществом.

Диверсификация производства помогает стабилизировать поток доходов, что выгодно и работникам данной компании, и поставщикам, и потребителям (через расширение ассортимента товаров и услуг). Этот мотив связан с надеждами на изменение с фактуры рынков или отраслей, с ориентацией на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

Личные мотивы менеджеров. Стремление увеличить политический вес руководства компании. Это связано с тем, что руководители компаний любят власть и претендуют на большую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами корпорации. Так, стремлению к увеличению масштабов компаний способствовало применение опционов как средства долгосрочного поощрения. Эти опционы составляли значительную часть оплаты менеджеров и были привязаны к стоимости капитала руководимой ими компании. В связи с этим существуют прямые стимулы использовать прибыль на приобретение вес новых активов в любых сферах бизнеса.

Таким образом, к мотивам создания вертикально-интегрированных структур в нефтяной промышленности можно отнести: обеспечение гарантированных условий поставок сырья и сбыта посредством диверсификации и расширения рынков сбыта нефти, в том числе через интеграцию в зарубежную систему нефтепереработки и сбыта нефтепродуктов; укрепление ресурсно-сырьевой базы и повышение загрузки производственных мощностей; снижение бизнес-рисков и затрат за счет развития синергетического эффекта, повышения технологического и финансово-экономического уровня развития и др.

Диагональная (конгломеративная, универсальная, многоотраслевая, диверсифицированная) интеграция – действия предприятия, направленные

на долгосрочное сближение стратегических интересов с другим предприятием, не оперирующем в том же сегменте рынка и не принадлежащем к цепочке последовательных переделов, в которую входит первое, но имеющее возможность влиять на долгосрочные интересы третьего предприятия, обладающего одним из двух указанных свойств.

В период повышения мировых цен в нефтяной отрасли скапливаются значительные инвестиционные ресурсы, которые перекрывают потребности отрасли в инвестициях. Следствием этого становится бум приобретений нефтегазовыми компаниями смежных отраслей и производств, который продолжается до тех пор, пока цена на нефть не снижается до уровня, при котором избыток инвестиционных ресурсов не переходит в некоторый их дефицит. Тогда процесс кардинально меняется – нефтяные компании начинают продавать непрофильные производства и направлять освободившиеся средства в развитие собственных мощностей. С учетом того, что чаще всего нефтяные компании желают либо одновременно их продать, то неудивительно, что многие попытки диверсификации в непрофильные отрасли оказываются убыточными. Поэтому при осуществлении проектов по конгломеративной интеграции бизнеса нефтяные компании должны соблюдать определенную осторожность, дабы не поддаться эйфории периода высоких цен и не приобрести такой бизнес, который в случае неблагоприятного развития событий придется продавать с большими убытками. Например, покупка финансовой группой «Роспром» (основу которой составлял тогда банк МЕНАТЕП) ЮКОСа в 1996-1997 гг.

В настоящее время большинство нефтяных компаний являются стержнем вокруг которого группируются самые разнообразные предприятия: страховые и финансовые компании, банки, предприятия занятые в сфере транспорта, машиностроения, информационных технологий, строительства и др. В их функции может входить как обслуживание финансовых, материальных, трудовых и информационных потоков компании, так и самостоятельная деятельность, прямо никак не связанная с нефтяным

бизнесом. Например, покупка акций телеканала, средств массовой информации и т.п.³⁰.

Диагональная (конгломеративная) интеграция в российских нефтяных компаниях – это скорее не производственная структура, не интегрированный бизнес, а инвестиционная стратегия, которая должна содержать требования постоянного пересмотра и переоценки портфеля активов. Для отечественных конгломератов характерна частая продажа и покупка активов различного вида (нефтехимия, транспорт, машиностроение, информационные технологии и связь, финансовая деятельность, строительство, издательское дело, СМИ)³¹.

Диагональная интеграция проводится с целью: диверсификации риска; оказания давления на поставщиков и потребителей³².

Чрезмерное увлечение процессом конгломератного расширения компании часто приводит к распылению ресурсов, потере управляемости и, как следствие, снижению эффективности всего бизнеса в целом. Хотя это и не означает, что нефтяные компании не должны вообще думать о конгломератной интеграции.

Комбинированная интеграция – интеграция «вдоль» производственного процесса и по его параллельным ветвям. Такая интеграция позволяет минимизировать: издержки; транзакционные издержки; упущенную выгоду.

Если объединение предполагается проводить в виде комбинированной интеграции, с центром тяжести, смещенным в сторону горизонтальной интеграции, в этом случае достигается возможность: управления портфелем совокупного ассортимента; минимизации транзакционных издержек.

³⁰ Иршинская Л.И. Конкурентоспособность и стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – С. 97-98.

³¹ Иршинская Л.И. Конкурентоспособность и стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – С. 94.

³² Тренев Н.Н. Концепция повышения конкурентоспособности электротехнической продукции путем объединения предприятий электротехнической продукции// Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №3. – С. 105.

Как известно, влияние географической целесообразности, качества нефти, гибкости поставок на интеграцию, приводит к тому, что интеграция подразделяется на следующие формы:

А) Физическая интеграция отражает географические связи между видами деятельности: нефть, добываемая компанией, перерабатывается в том же регионе на предприятии, принадлежащем той же компании. Произведенные нефтепродукты транспортируются и распределяются в пределах сферы деятельности той же компании. Примером физической интеграции может служить создание компании «Стандарт Ойл» (США) самом начале нефтяной эры.

Преимущества физической интеграции состоят в снижении себестоимости продукции, усилении контроля, повышении надежности поставок и работы всей технологической цепочки (экономия части средств на сделках и за счет налоговых льгот в результате манипулирования трансфертными (внутренними) ценами, снижения транспортных расходов: возможность расширить контролируемую зону в пределах, не ущемляющих прав ее конкурентов). Недостатки: отсутствие гибкости из-за достаточно высокой доли фиксированных и административных издержек, что негативно воздействует на конечную цену продукции, а значит, увеличивает экономический риск. Положение усугубляют сложность внутренней структуры и многообразие деятельности.

Б) Экономическая интеграция – нефть, добытая в определенном месте, затем продается нефтеперерабатывающей компании, которая может принадлежать совсем другому владельцу, в то время как производителей нефтепродуктов данной компании могут снабжать нефтью другие компании. Такое разнообразие обусловлено разными факторами (географическая целесообразность, качество нефти, гибкость поставок и т.д.)³³.

Автор отмечает, что концепции экономической и физической интеграции дополняют и не противоречат друг другу. Экономическая

³³ Бутаков А. Интеграция и инновации// Экономист. – 2005. - №7. – С. 39-51.

интеграция позволяет в значительной степени избежать недостатков физической интеграции, являясь по существу некоторым промежуточным состоянием между группой независимых предприятий (действующих на базе рыночных отношений) и группой предприятий, объединенных в единую технологическую вертикаль. В зависимости от степени (уровня) экономической интеграции, это состояние может меняться вплоть до достижения крайних форм (группа независимых или физически интегрированных предприятий).

Жесткая интеграция – интеграция путем подписания юридически обязывающих соглашений.

Мягкая интеграция – интеграция путем согласования интересов.

Мягкая интеграция осуществляется при помощи: взаимного обмена акциями и участия в прибылях; общих проектов.

Подписание юридически обязывающих документов должно дополняться согласованием интересов, то есть мягкая форма интеграции дополняет жесткую. Согласованные интересы обычно также приводят к развитию сотрудничества, в том числе и в форме юридически обязывающих соглашений. Таким образом, и мягкая форма интеграции дополняется жесткой³⁴.

В целом проведенное исследование позволяет автору утверждать, что каждый из рассмотренных выше видов интеграции обладает как важными достоинствами, так и серьезными недостатками. И что из них перевесит, зависит от того: а) сможет ли интеграция улучшить работу жизненно важных структур для снижения издержек или повышения дифференциации; б) окажет ли она влияние на инвестиционные затраты, гибкость и время реакции, а также на административные накладные расходы, связанные с координацией работ по всем стадиям производственного цикла; в) сможет ли она создать конкурентное преимущество. Если интеграция не приносит

³⁴ Антонов Г.Д., Иванова О.П. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России// Менеджмент в России и за рубежом – 2002. - №5. – С. 8-10.

устойчивых и существенных преимуществ, то ее не следует рассматривать как привлекательную конкурентную стратегию.

1.3. Условия и предпосылки развития вертикальной интеграции в нефтяном комплексе России

Началом процесса становления российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний следует считать 1992 г., когда в соответствии с Указом Президента от 17 ноября 1992 г. № 1403 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения» началось учреждение отечественных акционерных вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК).

В условиях перехода к рыночной экономике процесс приватизации и реструктуризации нефтяной отрасли России проводился государством путем объединения предприятий нефтяного комплекса на основе межотраслевой интеграции по образцу функционирования зарубежных вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Структура вновь образованной при этом российской нефтяной компании включала подразделения, объединяющие разведку запасов, добычу, транспортировку и переработку нефти, транспорт нефтепродуктов, оптовую и розничную торговлю нефтепродуктами, нефтехимию и научно-исследовательскую деятельность. Первые из них, вертикально-интегрированные нефтяные компании ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «ЮКОС» и ОАО «Сургутнефтегаз», стали таковыми не только по срокам образования, но также по масштабам деятельности и роли в современном российском нефтяном комплексе.

В настоящее время вертикально-интегрированные нефтяные компании представляют собой технологический цикл основных бизнес-сегментов

«Геологоразведка и добыча», «Нефтепереработка» и «Сбыт нефтепродуктов» с большим количеством дочерних предприятий. В состав таких корпораций входят нефтедобывающие предприятия, нефтеперерабатывающие предприятия, а также предприятия по реализации продуктов нефтепереработки. Кроме того, в состав корпораций могут входить научно-исследовательские, проектные институты, различные производственные формирования и др.

Создание отечественных вертикально-интегрированных нефтяных компаний изначально базировалось на технологической концепции, состоявшей в использовании уже имеющихся связей между предприятиями по добыче и переработке. В дальнейшем исходная концепция была расширена в направлении формирования компаний по региональному принципу. Этот подход поддерживался руководством национальных республик, а также областей и крупных городов России. Прорабатывались и другие варианты, в том числе создание компаний мирового масштаба, а также создание наделенной особыми полномочиями государственной компании³⁵.

Несмотря на все проблемы, российский нефтяной комплекс быстро и успешно развивается, хотя причиной этому и послужило по большей части благоприятное стечение обстоятельств. Финансовый кризис 1998 г., обрушив внутренние цены, дал толчок развитию отечественного производства, в том числе и нефтяной промышленности, ориентированной на экспорт. Благоприятная конъюнктура мирового рынка нефти с 2000 г. по настоящее время послужила ускоренному росту российских нефтяных компаний и накоплению ими средств.

В качестве основных стратегических направлений развития нефтяных компаний необходимо выделить следующие важные положения: а) в силу эволюции и специфики нефтяной отрасли, а также основных тенденций

³⁵ Иршинская Л.И. Конкурентоспособность и стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – С. 161-162.

развития мирового экономического хозяйства успешное развитие нефтяной компании обеспечивается путем транснационализации деятельности; б) в условиях глобализации мирового рынка нефти и не дифференцированного по качеству производимого нефтяными компаниями продукта вопрос международной конкурентоспособности компании заключается в способности компании производить и реализовывать продукцию при приемлемом уровне затрат; в) конкурентные преимущества нефтяной компании базируются на лидерстве по минимизации издержек, которое эффективно достигается в основном в направлениях улучшения сырьевой базы, повышения технологичности производства, оптимизации транспортных маршрутов, совершенствования структуры управления; г) для российской нефтяной компании, выбравшей путь интеграции в мировой рынок, основными стратегическими направлениями развития являются: лидерство на внутреннем рынке; диверсификация рынков сбыта нефти; расширение добывающего сектора в мировые центры добычи нефти; интеграция в зарубежную систему нефтепереработки и сбыта нефтепродуктов; диверсификация деятельности в газовую отрасль в России и за рубежом; д) интеграция и диверсификация деятельности нефтяной компании строится на принципах получения синергетического эффекта или ключевого конкурентного преимущества; е) самые устойчивые и трудно копируемые ключевые преимущества нефтяной компании заключаются в качестве ее сырьевой базы; ж) вертикальная структура российской нефтяной компании базируется на отличных от ведущих зарубежных компаний принципах в силу экспортной ориентации³⁶.

Главными достоинствами вертикально-интегрированных нефтяных компаний является возможность выхода на рынок конечной продукции, обеспечение преимуществ за счет концентрации и маневрирования капиталом, производственными мощностями, потоками сырья и готовой

³⁶ Иршинская Л.И. Конкурентоспособность и стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – С. 185-186.

продукции, улучшение управляемости технологически взаимосвязанными процессами, получение доступа к надежным сырьевым источникам, минимизация рисков, связанных с реализацией крупных и капиталоемких проектов.

К числу возможных негативных проявлений следует отнести снижение мобильности в осуществлении внутренней и внешней инвестиционной политики, снижение производственного потенциала как результат изоляции отдельных структурных подразделений от воздействия рыночных механизмов и различий в техническом уровне производства, чрезмерное разбухание аппарата управления и др.³⁷.

В настоящее время в нефтяной промышленности России различают четыре вида ВИНК:

- 1) базирующиеся на корпоративной собственности (ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз»);
- 2) находящиеся под контролем государства (НК «Роснефть»);
- 3) находящиеся под контролем финансово-промышленных групп (НК «СИДАНКО», ТНК, «Сибнефть»);
- 4) находящиеся под контролем субъектов федерации («Татнефть», «Башнефть»)³⁸.

В процессе реформирования нефтяной отрасли в сфере транспорта нефти и нефтепродуктов были созданы акционерные компании «Транснефть» и «Транснефтепродукт», находящиеся под контролем государства. Их основу составляют акционерные общества созданные на базе ранее существовавших нефтепроводных управлений.

Развитие малого и среднего бизнеса, путем создания отечественных организаций, а также с участием иностранного капитала способствует созданию конкуренции на рынке нефтепродуктов, ускорению освоения

³⁷ Шарипов И.Р. Развитие малого предпринимательства в процессе реструктуризации современных ВИНК// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, 2004. - №1. – С. 27-28.

³⁸ Спицын А. Интеграция и модернизация экономики// Экономист. – 2006. - №5. – С.5.

забалансовых запасов, приуроченных к мелким месторождениям, освоению трудноизвлекаемых запасов, а также лучшему использованию неостребованной части мощностей крупных компаний за счет передачи их малым предприятиям. При активном участии региональных властей были созданы корпорации «Югранефть», «Эвихон», «НИПЕК», компания «Русиа Петролеум». Инновационная компания «РИТЭК» базируется на использовании интеллектуального потенциала и производственно-технического опыта при решении задач эффективного освоения трудноизвлекаемых запасов³⁹.

По характеру функционирования и управления своими дочерними предприятиями образованные в России нефтяные компании являются холдингами. Холдингом признается любое акционерное общество, являющееся собственником контрольного пакета акций других АО. Большинство холдингов, сформированных на базе приватизированных предприятий, замыкается на единый технологический процесс.

В России можно выделить три группы существующих холдингов:

- 1) государственные (где доля государственной собственности составляет 100% в уставном капитале, например, АО «Росуголь», АО «Транснефть»);
- 2) частично государственные (доля госсобственности составляет значительную часть: 38—51%, например, НК «Роснефть» и др.);
- 3) новые холдинги, созданные без участия государства. Все без исключения нефтяные холдинги в России созданы на базе государственных приватизированных предприятий. К категории новых АО могут быть отнесены только дочерние предприятия, созданные самим холдингом.

³⁹ Ишмияров М.Х., Крайнова Э.А. Реструктуризация как экономический механизм повышения эффективности нефтегазового производства. Методология и практика: Монография. – М.: ГУП Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2003 – С. 40-48.

Усиление роли государства в управлении нефтяной промышленностью предполагается осуществить путем создания Единой национальной нефтяной компании (ННК).

Дальнейшее совершенствование управления нефтяным комплексом, по нашему мнению, будет идти по пути сокращения количества ВИНК и доведения их числа до 5-7, но более мощных и конкурентоспособных на внешнем рынке. Помимо этого обозначилась четкая тенденция в развитии ВИНК на диверсификацию своей деятельности в направлении энергетики и газового бизнеса.

Автор выделяет следующие особенности российских нефтяных холдингов по сравнению с зарубежными:

а) высокая доля государства в Уставных капиталах компаний. Контрольные пакеты акций практически всех нефтяных компаний закреплены в федеральной собственности. Практически почти все их активы были созданы за счет государственного бюджета, т.е. за счет общества, которое не получило в результате приватизации адекватной компенсации. Поэтому, даже если государство уступает свои пакеты акций, оно будет иметь поддерживаемое обществом моральное право (которое несложно превратить в законодательные акты) предписывать компаниям определенную деятельность, противоречащую их экономическим интересам, как это было, например, в случае с товарным кредитом сельскохозяйственным предприятиям. Однако, с расширением участия в акционерном капитале ВИНК частных и иностранных инвесторов влияние государства ослабевает вместе со снижением его первоначальной доли в компаниях;

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

в) наделение нефтяных холдингов функциями, которые до недавнего

времени находились в исключительной компетенции правительства и ряда отраслевых министерств: экспорт нефти и разработка нефтегазовых месторождений. Наличие у компании крупных и перспективных месторождений привлекает к холдингу отечественных и иностранных инвесторов, что в свою очередь влияет на рыночные котировки акций компании и, соответственно, повышает величину ее рыночной капитализации;

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

В начале 90-х гг. XX века существовала возможность реализации различных стратегий реформирования нефтегазового комплекса России. Отметим два основных, базирующихся соответственно:

1) на сохранении государственного контроля за деятельностью предприятий топливно-энергетического сектора;

2) приватизации предприятий и проведении политики, направленной на формирование самостоятельных нефтегазовых компаний, создание конкурентного рынка углеводородов, повышение эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, продвижение международных инвестиционных проектов.

За основу был принят второй вариант. При этом не учитывалось, что в действительности монополия госсобственности ограничивает монополию технологий. Кроме приватизации, стратегией реформирования стало создание крупных ВИНК, включающих предприятия всей технологической цепочки: от добычи нефти и газа до поставки конечной продукции потребителям.

Таким образом, стратегия на создание ВИНК является наиболее эффективной стратегией развития отечественных компаний топливно-

энергетического комплекса и действительно позволила предотвратить развитие событий по сценарию падения добычи и уже только по этой причине является для российской экономики явлением безусловно положительным⁴⁰.

Создание крупных, вертикально интегрированных нефтяных компаний, которые обеспечивают в настоящее время около 90% добычи нефти и производства нефтепродуктов в стране и контролируют всю цепочку производств нефтяного цикла, явилось главным результатом структурно-организационной перестройки нефтяной отрасли России в период перехода к рыночной экономике. При этом не только изменились коренным образом характер и сущность взаимоотношений между субъектами хозяйственной деятельности, но и сложилась определенная специфическая система их взаимоотношений с государственными органами управления.

В отличие от западных крупных нефтяных компаний, вертикальная интеграция в которых уже в 60-е годы XX века преодолела национальные границы, российские ВИНК были созданы одновременно, в соответствии с президентскими и правительственными нормативными актами 1990-х годов, когда внешняя среда мирового нефтяного бизнеса характеризовалась уже иным качественным состоянием и соответственно на пути его развития встали проблемы более сложного порядка. В 1990-х годах мировое экономическое хозяйство вступило в эпоху глобализации, охватившей и нефтяную сферу, в результате чего в отрасли появились и стали играть главенствующую роль мировые нефтяные мегакорпорации.

Между тем отсутствие у российских нефтяных компаний времени на прохождение закономерных этапов развития вертикальной интеграции и опыта деятельности в условиях конкурентной среды, нерешенные проблемы,

⁴⁰ Литвинцев И. П., Финогенов А. В., Бандурин А.В. Вертикальная интеграция, как форма эффективного развития крупных российских компаний (на примере российских нефтяных компаний). – М.: Инфра – М, 2000. – С. 26-35.

накопившиеся в отрасли еще в период централизованной экономики, а также ошибки, допущенные в ходе приватизации, консолидации активов и формирования корпоративных структур нефтяных компаний, явились сдерживающими факторами на пути развития крупного нефтяного бизнеса в России и его интеграции в мировое нефтяное хозяйство.

В состав российских ВИНК вначале вошли предприятия, которые в условиях централизованной экономики входили в состав различных министерств и ведомств. Логика объединения предприятий далеко не всегда имела достаточное обоснование. Так, например, первоначально в состав ВИНК в большом количестве вошли буровые структуры, но в меньшей степени там были представлены организации, занимающиеся геологоразведкой.

Дочерние организации, вошедшие в состав российских нефтяных компаний, практически были независимы друг от друга, что по форме скорее напоминало структуру аморфного холдинга. В то время такая форма организации не позволяла нефтяным компаниям использовать преимущества вертикальной интеграции и осуществлять свое развитие в рамках единого стратегического выбора. В такой ситуации практически терялась главная цель ВИНК. И чтобы избежать этого, российским нефтяным компаниям пришлось в кратчайшие сроки (зачастую ущемляя права миноритарных акционеров) осуществить консолидацию своих основных активов и повысить уровень централизованного управления.

Однако этот процесс протекал в сложных для развития российского нефтяного бизнеса экономических условиях ухудшения макроэкономической ситуации, связанного с переходом к рыночным условиям хозяйствования, в условиях отсталости структуры нефтяного бизнеса в России, наличия избыточных мощностей, изношенности основных фондов и падения производства в связи со снижением уровня потребления нефти и нефтепродуктов внутри страны. Кроме того, существовала неопределенность относительно того, насколько государство позволит рыночным силам играть

сколько-нибудь серьезную роль.

С завершением формирования ВИНК перед менеджментом встал вопрос о выборе эффективной стратегии, которая обеспечила бы конкурентные позиции не только в России, но и за рубежом.

Декларируемые российскими нефтяными компаниями цели долгое время не позволяли составить ясное представление о выбранной компаниями стратегии, что отражало, с одной стороны, неясность представлений руководства в этом вопросе, а с другой — крайнюю расплывчатость целей развития самой внешней среды. Однако затем российские нефтяные компании все же сформулировали свои цели, которые ничем не отличались от стратегических целей ведущих западных нефтяных компаний, несмотря на различный уровень развития и масштаб деятельности.

Так, в середине 1990-х годов НК «ЮКОС» провозгласил своей стратегической целью «сделать компанию наиболее эффективной в интересах акционеров, служащих, партнеров, клиентов и общества в целом и содействовать социально-экономическому развитию тех территорий, где работает компания». В более узком плане были сформулированы стратегические цели ОАО «ТНК», провозгласившей себя компанией, которая «всегда и во всем держит марку высокоэффективной компании, компании-лидера, внедряющей в России и за ее пределами мировые стандарты ведения бизнеса». В рамках своей стратегии ТНК поставила следующие цели: сосредоточение усилий на повышении стоимости активов при использовании преимуществ вертикальной интеграции, продолжение международного развития через совместные предприятия, слияния, поглощения и другие формы стратегических партнерств, а также создание системы управления, соответствующей международным стандартам корпоративного управления и организационно-финансовой прозрачности.

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: а) 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, что 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 сдерживанию технического прогресса из-за стремления окупить затраты на создание морально устаревших мощностей; б) 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 сдерживанию технического прогресса, отрицательно воздействуя на инновационно-производственный потенциал компании в целом; в) 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.

Автор отмечает, что зарубежный опыт управления нефтяной промышленностью в форме вертикально-интегрированных компаний чрезвычайно важен для России на нынешнем этапе перехода ее экономики к рынку. В бывшем СССР существовала, пожалуй, самая интегрированная в мире система управления нефтегазовым комплексом, хотя отдельные звенья технологической цепочки принадлежали различным ведомствам. Все нити сходились в бывшем Госплане, где разрабатывались плановые балансы добычи, переработки и распределения нефти и нефтепродуктов по установленным сверху ценам, что обеспечивало интегрированность всей системы — от скважины до бензоколонки. Однако это была не экономическая интеграция, основанная на интересе равноправных партнеров, а административно-командная, основанная на неэкономических методах управления. Не только в условиях рынка, но и перехода к нему такая система не могла сохраняться, ибо противоречила логике реформ. Распад планово-распределительной системы в нефтегазовом комплексе оказался чрезвычайно болезненным, когда вследствие ликвидации СССР отдельные звенья единой технологической цепочки оказались в разных независимых государствах, а многолетние связи нарушились. В настоящее время некоторые связи восстановлены, и очевидна необходимость их восстановления в полном объеме, но уже на иных, взаимовыгодных основаниях. Становление ВИНК и реализация заложенного в их структуре потенциала должны сыграть значительную роль в этом интеграционном процессе не только внутри России, но и на экономической территории всего СНГ.

В условиях высокой неопределенности и неустойчивости экономической ситуации вертикально интегрированные компании имеют существенные преимущества перед независимыми производственными и посредническими фирмами как с точки зрения выживания входящих в них подразделений, так и с точки зрения нормализации общей экономической

обстановки в стране. Интеграция позволяет повысить эффективность функционирования компании и ее выживаемость в конкурентной борьбе. Преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, так как понижение стоимости сырья, как правило, больше, чем уменьшение стоимости продукта, поэтому потери одного компенсируются приобретениями другого подразделения.

Реализуя свои стратегии, отечественные нефтегазовые компании могут в перспективе конкурировать с аналогичным зарубежным компаниями не только за счет наличия богатейших запасов нефти и газа и дешевой рабочей силы (т.е. природными, сырьевыми качествами, что, несомненно, является большим плюсом и резервом), но и своими развитыми качествами, полученными в результате реализации собственных оригинальных управленческих решений и подходов, знаний и идей.

В целом проведенное исследование позволяет утверждать, что формирование ВИНК в России обусловлено такими предпосылками, как: необходимость соединения процессов приватизации, демонополизации и структурной перестройки промышленности; формирование интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рынка; потребность в создании новой системы инвестирования промышленности; наличие серьезного структурного и финансово-инвестиционного кризиса в промышленности, особенно в сфере НИОКР и высоких технологий; рост количества коммерческих банков и торговых фирм, являющихся потенциальными инвесторами в промышленности, а также увеличение их финансовых активов; сложность и недостаток опыта самостоятельного выхода отечественных предприятий на внешний рынок.

На основании вышеизложенного автор формулирует следующие выводы:

- 1) интеграция – это объединение экономических субъектов, углубление

их взаимовлияния, развитие связей между ними, т.е. установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий;

2) вертикальная интеграция – это соединение в рамках одной фирмы последовательных стадий производства товара;

3) вертикально-интегрированная структура – это объединение собственности предприятий различных организационно-правовых форм, осуществляющих последовательные стадии единого цикла производства какого-либо продукта. Этот процесс включает этапы получения ресурсов, производства сырья и материалов, изготовления готовых товаров и заканчивается реализацией их потребителю, а также включает контроль за использованием оборудования предприятий на разных стадиях технологической цепочки, за трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами;

4) вертикально-интегрированная нефтяная компания – это предпринимательское объединение, которое имеет возможность выпускать готовую продукцию высокой степени переработки с полным технологическим циклом, а именно: разведка и добыча нефти – транспортировка – переработка – нефтехимия – сбыт нефтепродуктов и продуктов нефтехимии, т.е. реализация товаров конечному потребителю;

5) формирование ВИНК в России связано со следующими предпосылками: приватизация и структурная перестройка промышленности; формирование интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рынка; укрепление и обновление сложившихся технологических цепочек в производстве конкурентоспособной продукции; сложность и недостаток опыта самостоятельного выхода отечественных предприятий на внешний рынок и др.

Глава II. Оценка современного состояния и тенденции развития нефтяной промышленности в России и Республике Татарстан

2.1. Экономическое состояние нефтяной промышленности России и Республики Татарстан

Несмотря на пятнадцать последних лет экономических и структурных преобразований, Россия остается преимущественно сырьевой страной. Основу ее благосостояния и процветания, положение в мире и геополитические возможности определяют природные богатства, их добыча и первичная переработка. Важнейшим из ресурсов, которыми наделена Россия, является нефть.

Наша страна обладает одним из крупнейших на планете нефтяных потенциалов. Ее перспективные и прогнозные ресурсы оцениваются в 62,7 млрд.т., что составляет 13 % всех имеющихся на Земле. Поэтому показателю Россия занимает четвертое место в мире. Эксплуатируемые запасы составляют 5 % мировых.

Нефтяной рынок России является одним из фундаментов российской экономики и топливно-энергетического комплекса (ТЭК) России, который обеспечивает более 20% ВВП, более 40% доходов федерального бюджета и 50% поступлений от российского экспорта. При этом, оценивая энергетический потенциал России, необходимо отметить, что на территории страны сосредоточено около 10% мировых разведанных запасов нефти и 30% – природного газа, что обеспечивает ей место среди ведущих нефте- и газодобывающих стран. Более трети поступающей в Россию экспортной валютной выручки также образуется за счет нефтяного сектора. По объему нефтяного экспорта наша страна занимает второе место в мире, уступая лишь Саудовской Аравии, а по объему нефтедобычи находится на третьем месте,

после Саудовской Аравии и США⁴¹.

Аудированные по международным правилам доказанные запасы нефти только десяти крупнейших российских компаний достигают 76 млрд. баррелей. С учетом перспективы регионов страны запасы оцениваются в целом по России в пределах 150 млрд. баррелей. Основными районами нефтедобычи являются Западно-Сибирский, Волго-Уральский и Тимано-Печорский.

Российский рынок испытывает на себе высокую степень концентрации и монополизации среди российских нефтяных компаний. Так, основные нефтяные ресурсы уже распределены между отечественными нефтяными компаниями. В России действует 132 крупные нефтяные компании, причем около 25% из которых – это структурные подразделения 10 доминирующих вертикально-интегрированных нефтяных компаний России, в число которых входят НК «Лукойл», НК «ЮКОС», ОАО «Сургутнефтегаз», «ТНК-ВР», НК «Сибнефть», ОАО «Татнефть», НК «Роснефть», ОАО «Славнефть», ОАО «АНК «Башнефть», НК «Русснефть». На их долю приходится 90% всей российской добычи нефти и около 80% всей российской нефтепереработки. ОАО «Газпром», небольшие нефтедобывающие компании с российскими участниками и компании с иностранными участниками добывают соответственно 3, 5% и 2% нефти.

Рыночная капитализация большинства крупнейших российских нефтяных компаний значительно выросла в 2006 году. Лидерами по капитализации по итогам 9 месяцев 2006 г. являются: «НК «Роснефть» - 94,8 млрд. долл. против 4 млрд. долл. в 2000 г. (капитализация за 7 лет увеличилась в 24 раза, «НК Лукойл» - 63,79 млрд. долл. против 6,8 млрд. долл. в 2000 г. (капитализация за 7 лет увеличилась в 9 раз), «Сургутнефтегаз» с капитализацией 46,09 млрд. долл. против 7,43 млрд.

⁴¹ Ишмияров М.Х., Крайнова Э.А. Реструктуризация как экономический механизм повышения эффективности нефтегазового производства. Методология и практика: Монография. – М.: ГУП Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2003. – С. 13-14.

долл. в 2000 году (капитализация за 7 лет увеличилась в 6 раз), «Юкос» - 20 млрд. долл., по сравнению с 2000 г. 3,94 млрд. долл. (капитализация за 7 лет увеличилась в 5 раз), «Татнефть» 10 млрд. долл. против 0,78 млрд. долл. в 2000 г. (капитализация за 7 лет увеличилась в 13 раз). Это связано с тем, что наблюдается расширение зоны деятельности нефтяных компаний за счет покупки перерабатывающих и сбытовых активов как на территории России, так и за ее пределами. Это позволяет нефтяным компаниям замкнуть производственную цепочку и сбалансировать структуру по образцу зарубежных нефтяных компаний.

Рассмотрим динамику добычи нефти российскими вертикально-интегрированными нефтяными компаниями с 2000 г. по 2006 г. (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1

Динамика добычи нефти с газовым конденсатом российскими вертикально-интегрированными нефтяными компаниями (млн. т.)⁴²

Компания	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Измене- ние 2006/200 0, %
	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	
ЛУКОЙЛ	77,7	78,3	78,2	78,9	84,1	87,8	90,2	+16%
ЮКОС	49,5	58,1	69,9	80,7	85,7	24,5	24,2	-49%
«СургутНГ »	40,6	44,0	49,2	54,0	59,6	63,9	67,5	+66%
«Сибнефть »	17,2	20,6	26,3	31,4	34,0	33,0	33,7	+96%
«Татнефть »	24,3	24,6	24,6	24,7	25,1	25,3	25,4	+4,5%
«Роснефть»	13,1	14,9	16,1	19,6	21,6	74,4	75,6	+577%

⁴² Источник: Составлено и рассчитано автором по данным Минпромэнерго, публикуемым Интерфаксом АНИ в ежедневных обзорах «Интерфакс Нефть».

«Славнефт ь»	12,3	14,9	16,2	18,1	22,0	24,2	25,9	+210%
СИДАНК О	12,9	15,6	16,3	18,6	22,9	20,8	21,7	+68%
РуссНефть	—	—	—	—	6,6	12,2	15,4	—
ТНК-ВР	—	—	—	61,6	70,3	75,3	78,1	—

Из таблицы видно, что начиная с 2000 г. начался интенсивный рост добычи нефти: НК «Роснефть» увеличила добычу нефти почти в 6 раз (+ 62,5 млн.т.), ОАО «Славнефть» увеличила добычу нефти за этот же период в 2 раза (+13,6 млн.т.), ОАО «Сибнефть» увеличила добычу на 96%, (+16,5 млн.т.), ОАО «Татнефть» увеличила добычу на 4,5%, (+1,1 млн.т.). Все это говорит об изменении положения в нефтяной промышленности, улучшении конъюнктуры, увеличении роли нефтяной промышленности для российской экономики.

Сравним динамику добычи нефти в России и в одном из ее субъектов, Республике Татарстан (РТ) (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2

Динамика добычи нефти в России и в Республике Татарстан (млн.т.)⁴³

	2000 г.	2002г.	2004 г.	2006 г.	Изменение 2002/2000, %	Изменени е 2004/2002, %	Изменени е 2006/2000, %
Россия	324	380	459	480	+ 17%	+21%	+48%
РТ	27,3	28,6	29,9	31,0	+5%	+4,5%	+13%

Из видно таблицы, что больше всего было добыто нефти в РФ в 2006 г. – 480 млн. т., по сравнению с 2000 г. добыча увеличилась на 156 млн. т. (+ 48

⁴³ Источник: Составлено и рассчитано автором на основе данных ФСГС России.

%). В Республике Татарстан с 2000 г. также заметно отмечается ежегодный прирост объемов добычи нефти. За 2000-2006 гг. добыча нефти увеличилась на 37 млн.т. или на 13 %.

На это повлияло решение о предоставлении Правительством Татарстана ОАО «Татнефть» налоговых льгот в части отчислений в бюджет и внебюджетные фонды республики на добычу нефти из нерентабельных и убыточных скважин за счёт применения методов повышения нефтеотдачи пластов, а также из новых месторождений.

Автор отмечает, что несмотря на увеличение добычи нефти, нефтяной рынок России и Республики Татарстан подвержен влиянию ряда негативных факторов:

- распределение нефти на территории России неравномерно (основные месторождения располагаются в труднодоступных районах вдали от основных районов потребления);

- ухудшение состояния сырьевой базы, как в количественном, так и качественном отношении. После распада СССР в 1990-х гг. произошло заметное снижение нефтедобычи (падение на 45%), которое было связано с объективными причинами, в частности с качественным ухудшением сырьевой базы отрасли и общеэкономическим кризисом в России. Степень выработки запасов достигала 54%;

- сокращение объема геологоразведочных работ;

- снижение нефтеотдачи на уже разрабатываемых месторождениях;

- высокий износ основных фондов не только в нефтяной отрасли, но и в общем в ТЭК и других отраслях. В 2006 г. степень износа основных средств в ТЭК более 50%, а в нефтепереработке – около 75%.

- основными стратегиями, используемыми нефтяными компаниями на российском рынке являются: инвестирование геолого-разведочных работ, инвестирование в увеличение добычи нефти, создание совместных предприятий, инвестиции в технологии по всем основным направлениям деятельности, инвестирование в деятельность российских нефтяных

компаний, строительство нефтетрубопроводов, выход на конечного потребителя для продажи продуктов нефтепереработки и другие.

Оценивая перспективы сохранения и наращивания экспорта нефти, целесообразно рассмотреть возможности расширения ниши сбыта российской нефти за рубежом. Традиционно Россия поставляет нефть в страны Восточной Европы, а также в Нидерланды, Италию, Германию, Францию и в небольших объемах в другие страны Западной Европы и США.

Автор отмечает, что нефтедобывающие компании России при увеличении объемов нефтедобычи выбрали в качестве своей рыночной стратегии экспорт, что поощряется государством, бюджет которого имеет критическую зависимость от экспорта нефти (таблица 2.1.3).

Таблица 2.1.3

Добыча и экспорт нефти из России в 2000-2006 гг. (млн. т.)⁴⁴

Показатель	2000 г.	2002 г.	2004 г.	2006 г.	Измене- ние 2006/2000, млн. т.	Измене- ние 2006/2000, %
Объем добычи нефти	324	380	459	480	+156	+48%
Объем экспорта	145,0	173,6	228,2	276,5	+131,5	+90,6%
Дальнее зарубежье	128,0	155,0	205,8	256	+128	+200%
Ближнее зарубежье	17,0	18,6	22,4	20,5	+3,5	+20,5%
Экспорт	44,8	45,6%	49,3%	57,6%	—	—

⁴⁴ Источник: Составлено и рассчитано автором на основе данных ФСГС России.

нефти, % от добычи	%					
-----------------------	---	--	--	--	--	--

Из таблицы видно, что объем экспорта нефти постоянно увеличивается и если в 2000 г. он составлял 145 млн.т., то уже в 2006 году – 276,5 млн.т. (+90,6%). Объем реализации нефти в страны дальнего зарубежья в 2006 г. составил 256 млн.т. и по сравнению с 2000 г. он увеличился в два раза (+200%). Экспорт нефти в страны ближнего зарубежья так же увеличился в 2006 г. по сравнению с 2000 г. на 3,5 млн. т. или на 20,5%. Однако, в 2006 г. по сравнению с 2004 г. экспорт нефти в страны ближнего зарубежья снизился на 1,9 млн.т. Это связано с тем, что в 2005 г. сразу три украинских НПЗ встали на ремонт, поэтому российскую нефть больше не закупали. Импорт сырой нефти Украина частично заменила импортом нефтепродуктов, рост спроса на сырье со стороны Украины может являться дополнительным фактором для увеличения цен на них в России.

Наглядно доля экспорта нефти и нефтепродуктов в общем объеме производства в 2004-2006 гг. показана на рисунке 2.1.1.

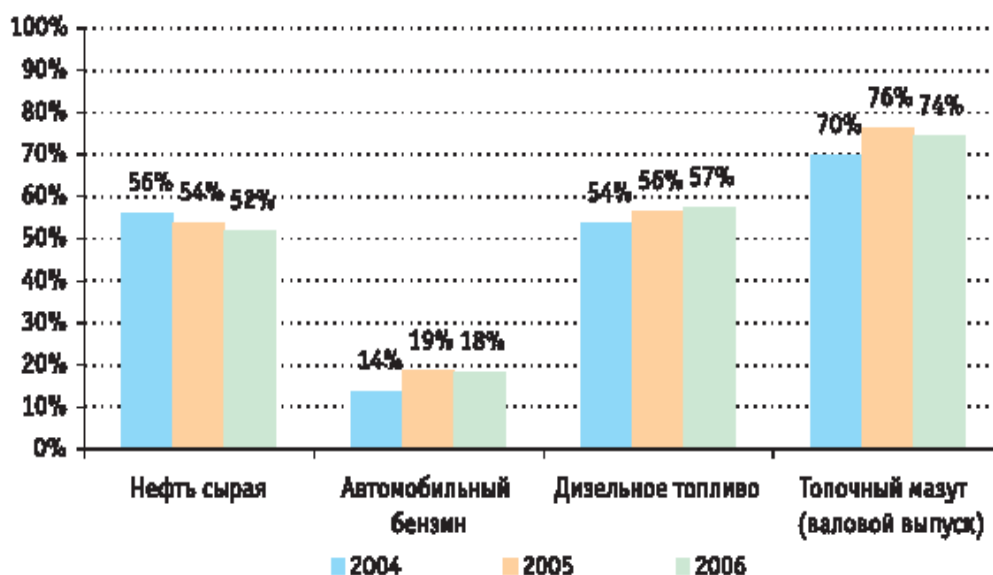


Рис. 2.1.1. Доля экспорта нефти и нефтепродуктов в общем объеме производства в 2004-2006 гг. (%)⁴⁵.

⁴⁵ Источник: рассчитано и составлено автором по данным Российской таможенной службы за 2004-2006 гг.

Как показывает рисунок 2.1.1, доля экспорта сырой нефти уменьшается, а доля основных нефтепродуктов увеличивается в среднем на 3-4 %. Это связано с тем, что в России и Республике Татарстан строят свои нефтеперерабатывающие заводы и эти заводы сами перерабатывают сырую нефть и экспортируют готовые нефтепродукты (бензин, дизтопливо, топочный мазут и др.).

За последние шесть лет в России наращиваются уровни добычи и производства топливно-энергетических ресурсов. Важнейшим внешним фактором, оказавшим воздействие на развитие нефтяной и газовой промышленности России в последние годы, является рост мировых цен на нефть и размеры экспортных пошлин. Начавшийся еще в 2001 году рост цен на рынке преодолел планку в 61 \$/баррель нефти марки Urals в 2006 году (табл. 2.1.4).

Таблица 2.1.4

Динамика цен на нефть и размеры экспортных пошлин в России (\$/баррель)⁴⁶

	2004 г.	2005 г.	2006 г.	Изменение 2006/2004, \$/баррель	Изменение 2006/2004, %
Цена нефти марки Urals \$/баррель	34.59	50.29	61.60	+27	+78%
Теоретический размер экспортных пошлин, \$/баррель	10.21	20.38	27.71	+17,5	+271%

⁴⁶ Источник: рассчитано автором по данным Российской таможенной службы за 2004-2006 гг.

Реальный размер экспортных пошлин, \$/баррель	7.59	17.96	26.97	+19,4	+355%
Разница, \$/баррель	2.62	2.42	0.74	—	—
Российская нефтедобыча, млн. т. в год	459	470	480	+21	+4,5%
Разница, \$/баррель	8754	8330	2610	-6144	-30%

Цена на нефть марки Urals (Юралс) в 2006 г. составила 61,60 \$/баррель, что по сравнению с 2004 г. увеличилась на 27 \$/баррель или на 78 %, а по сравнению с 2005 г. на 11,31 \$/баррель или на 18,3 %. На это повлияли конъюнктура цен на мировом рынке нефти и нефтепродуктов, изменения налоговой нагрузки, инфляция и др. Реальный размер экспортных пошлин в 2006 г. по сравнению с 2004 г. увеличился на 19,4 \$/баррель или в 3,5 раза. Разница между теоретическим и реальным размером экспортных пошлин в 2004 г. составила 2,62 \$/баррель, а в 2006 г. – 0,74 \$/баррель.

Рассмотрим динамику себестоимости нефтедобычи нефтяными компаниями (таблица 2.1.5).

Таблица 2.1.5

Динамика себестоимости нефтедобычи НК (\$/баррель)⁴⁷

	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
«Роснефть»					
С/ст-сть добычи, \$/баррель	Н/Д	Н/Д	2.32	2.49	2.83

⁴⁷ Источник: Аналитическая служба «Нефтегазовой Вертикали»// Нефтегазовая Вертикаль. – 2006. - №5 (114). – С.20-37.

Изменение	Н/Д	Н/Д	Н/Д	7%	14%
Рост эффективности	Н/Д	Н/Д	Н/Д	5%	0%
ЛУКОЙЛ					
С/ст-сть добычи, \$/баррель	2.58	2.60	2.56	2.80	3.44
Изменение	-5%	1%	-1%	9%	23%
Рост эффективности	12%	13%	17%	6%	-7%
Татнефть					
С/ст-сть добычи, \$/баррель	Н/Д	2.46	2.48	2.90	3.87
Изменение	Н/Д	Н/Д	1%	17%	34%
Рост эффективности	Н/Д	0%	14%	-8%	-5%

Себестоимость добычи НК «Роснефть» за период 2004-2006 гг. увеличилась на 0,51 \$/баррель, изменение составило 7%, НК «ЛУКОЙЛ» за этот же период себестоимость добычи составила 0,88 \$/баррель, изменение составило 22%. Себестоимость добычи ОАО «Татнефть» в 2006 г. составила 3,87 \$/баррель, что по сравнению с 2003 г. увеличилась на 1,41 \$/баррель, а изменение в 2006 г. по сравнению с 2004 г. увеличилось на 33%.

Автор полагает, что к ключевым тенденциям в развитии нефтепереработки относятся: модернизация и реконструкция уже существующих производств, которые подразумевают ускоренное внедрение технологических процессов по углублению переработки нефти, повышению качества нефтепродуктов, производству новейших катализаторов. В результате реконструкции заводов глубина переработки нефти к 2015 году в среднем по России должна достигнуть 80 %, а к 2020 году – 84 %; рост производства моторных топлив, соответствующих более высоким экологическим стандартам; снижение производства мазута должно сопровождаться повышением

технологической обоснованности использования мазута в качестве резервного топлива на тепловых электростанциях; строительство НПЗ средней мощности в районах с дефицитом нефтепродуктов, а также установка НПЗ малой мощности с полным циклом переработки в районах Крайнего Севера и на Дальнем Востоке с целью сокращения расходов на транспортировку нефтепродуктов до конечного потребителя; увеличение транзитных мощностей по мере необходимости.

Система размещения основных нефтеперерабатывающих мощностей в настоящее время сохранилась со времен плановой экономики. Она характеризуется высоким уровнем мощности переработки нефти и, как следствие, чрезмерной удаленностью НПЗ от рынков сбыта. В результате уровни спроса и предложения на нефтепродукты по экономическим районам оказались несбалансированными.

Основу нефтеперерабатывающей промышленности России в настоящее время составляют 27 крупных нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) различного профиля, в том числе: 10 заводов топливного профиля, три — топливно-масляного, четыре — топливно-нефтехимического и девять — топливно-масляно-нефтехимического. Переработка нефти и газового конденсата также осуществляется более чем на 50-ти мини-НПЗ, специализированных нефте-маслозаводах и газоперерабатывающих заводах (ГПЗ), которые в совокупности переработали в 2006 году 220 млн.т. сырой нефти. Темпы прироста переработки сырой нефти составили 5,7% по сравнению с предыдущим годом.

Рассмотрим переработку нефти основными нефтяными компаниями России в 2004-2006 гг. (таблица 2.1.6)

Таблица 2.1.6

Переработка нефти ВИНК России в 2004-2006 гг. (млн. т.)⁴⁸

Компания	Переработка нефти
----------	-------------------

⁴⁸ Источник: составлено и рассчитано автором по данным ФСГС России, Минпромэнерго России.

	2004 г.	2005 г.	2006 г.	Измене- ние 2006/2004, млн. т.	Измене- ние 2006/2004, %
«Лукойл»	36,7	37,3	38	+1,3	+3,5%
«ТНК-ВР»	23,5	24,5	21	-2,5	-11%
«СургутНГ»	20,9	18,3	20	-0,9	-5%
«Сибнефть»	15,1	14,5	15,2	+0,1	+0,6%
«Роснефть»	8,9	8,6	45	н/д	
«ЮКОС»	36,7	37,3			
«Татнефть»	6	6,2	6,7	+0,7	+11,6%
«Башнефтехим»	16,7	19,1	20,3	+3,6	+21,5%
Всего по России	194	206,6	221	+27	+13,9%

Из таблицы видно, что переработка нефти постоянно увеличивается и если в 2004 г. она составлял 194 млн.т., то уже в 2006 году – 221 млн.т. (+13,9%). Произошло увеличение переработки нефтяного сырья таких нефтяных компаний: «Лукойл» - на 1,3 млн.т. (+3,5%), «Сибнефть» - на 0,1 млн.т. (+0,6%), «Татнефть» - на 0,8 млн.т. (+11%), «Башнефтехим» - на 3,6 млн.т. (+21,5%). Однако, заметно уменьшение переработки нефти «СургутНГ» - на 0,9 млн.т. или на 5%. В 2006 г. НК «Роснефть» купила часть активов НК «ЮКОС», поэтому переработка нефти составила 45 млн.т.

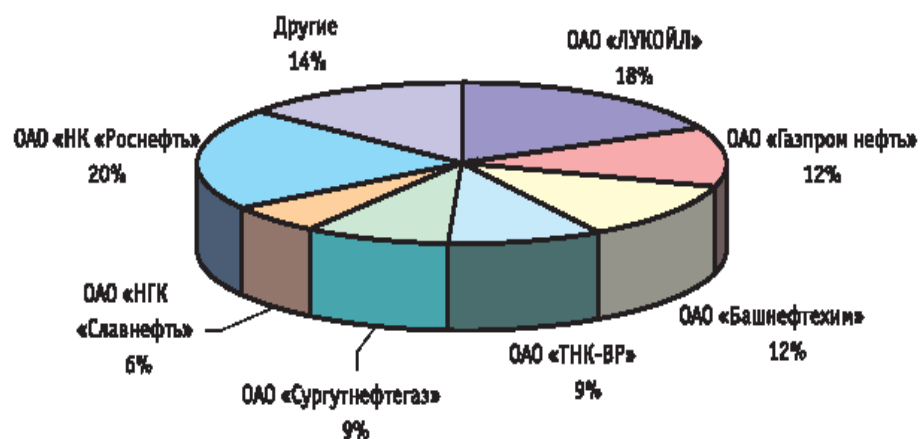


Рис. 2.1.2. Доля компаний в совокупной переработке нефти в России в 2006 году.

Как видно из рисунка 2.1.2, самую большую долю в совокупной переработке нефти составляет НК «Роснефть» (20%), следом за ней ОАО «Лукойл» (18%), ОАО «Газпром нефть» (12%), ОАО «Башнефтехим» (12%) и др.

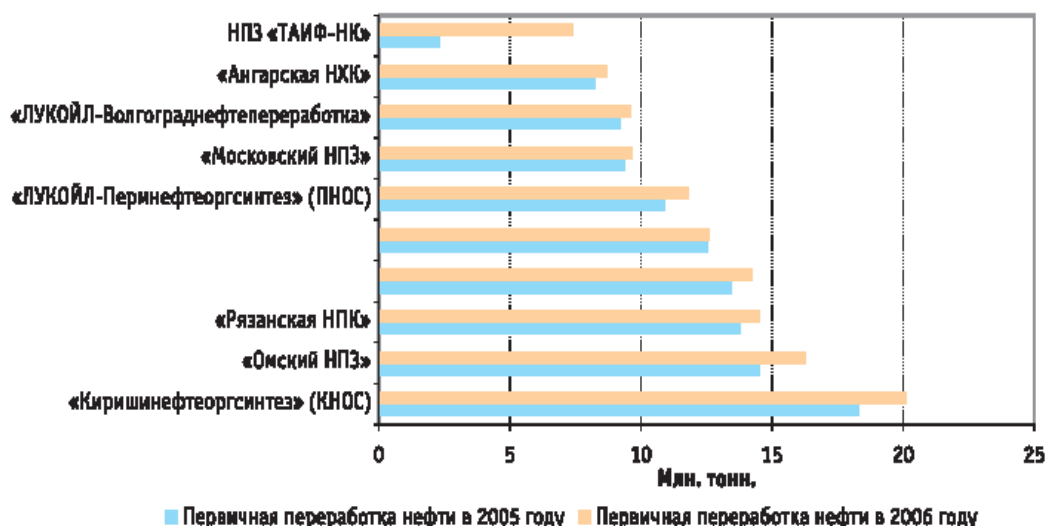


Рис. 2.1.3. Динамика первичной переработки нефти на крупнейших НПЗ в России и Татарстане в 2005-2006 гг. (млн.т.)

На рисунке 2.1.3 приведена динамика первичной переработки нефти на НПЗ в России и Татарстане с 2005 г. по 2006 г., из которой видно, что переработка нефти на НПЗ увеличивается, особенно это заметно на НПЗ «ТАИФ-НК» и Омского НПЗ.

Несмотря на хорошие показатели роста, которые были достигнуты в основном за счет увеличения производства на существующих мощностях предприятий, ситуация в российской нефтепереработке далека от идеальной.

К основным факторам, определяющим низкую конкурентоспособность российского сектора нефтепереработки можно отнести следующие: изношенность основных фондов; невысокий объем инвестиций в данную отрасль на протяжении последних лет; использование устаревших энергоемких и низкоэкологичных технологий; низкое качество выпускаемой продукции и т.п.

Сравним индекс цен производителей основных продуктов нефтепереработки с показателями индекса потребительских цен (ИПЦ) и индекса цен производителей (ИЦП) за 2003-2006 гг. (рисунок 2.1.4).

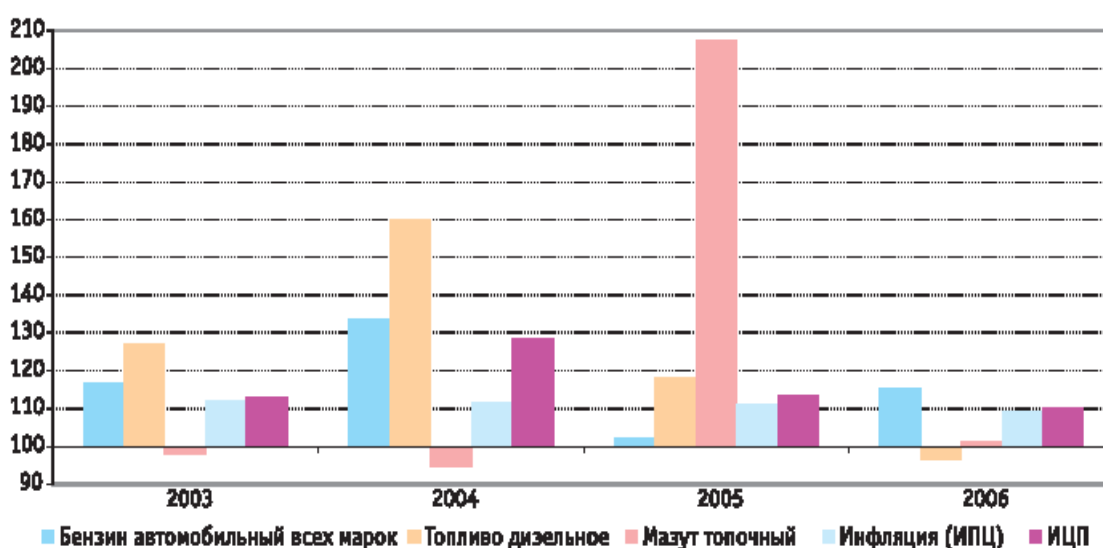


Рис. 2.1.4. Сравнение индекса цен производителей основных продуктов нефтепереработки с показателями индекса потребительских цен (ИПЦ) и индекса цен производителей (ИЦП) за 2003-2006 гг. (в %).⁴⁹

Рост цен на автобензин и другие нефтепродукты в России за последние несколько лет опережал общий уровень инфляции и индекс цен производителей. Последние два года правительство взяло на вооружение административные методы снижения цен на нефтепродукты, однако, несмотря на заметное снижение индекса цен отдельных видов нефтепродуктов индекс цен на самый популярный вид топлива – автобензин – остается все еще ВЫСОКИМ.

⁴⁹ Источник: БДО ЮНИКОН. Создание преимущества в бизнесе// Нефтепереработка в России: состояние и перспективы развития. 2006. – С.4 , С. 14-21.

Основными факторами, влияющие на динамику цен на нефтепродукты в 2006 году являются: 1) увеличение налога на добычу полезных ископаемых, рост издержек нефтедобычи в результате увеличения тарифов естественных монополий для промышленных потребителей, а также рост цен на металлопродукцию, что ведет к удорожанию нефти, основного сырья нефтеперерабатывающей промышленности; 2) рост стоимости транспортировки нефти и нефтепродуктов автомобильным, железнодорожным и трубопроводным транспортом; рост стоимости нефти и нефтепродуктов на мировом рынке, что снижает привлекательность продаж на внутреннем рынке.

Необходимо отметить, что основными рисками нефтеперерабатывающего сектора в связи с изменением структуры и объема спроса в среднесрочной перспективе могут быть: 1) увеличение парка автомобилей, работающих на топливах высокого качества (Евро-4, Евро-5), а также введение технических регламентов на бензины и двигатели, которые будут регулировать данный сегмент; 2) замещения использования автобензина более экологичным и экономичным дизельным топливом; 3) увеличение внутреннего спроса на автотоплива в связи со значительным ростом автопарка, который по прогнозам, к 2015 году увеличится на 40% - до 44 млн. автомобилей.

Данные риски в период до 2020 года могут привести к изменению структуры внутреннего спроса, в связи, с чем компании должны проводить модернизацию производств с учетом данных перспектив.

Автор полагает, что основными направлениями, определяющими стратегию развития нефтяной промышленности России в данных условиях, должны быть следующие:

- осуществление оценки экономической эффективности разработки имеющихся на территории России месторождений в условиях предполагаемого введения банка качества нефти.

- дальнейшее развитие межрегионального сотрудничества по переработке нефти с предприятиями Украины, Белоруссии, Восточной и Западной Европы.

- активизация работы нефтяных компаний по разведке и разработке нефтяных, газовых и газоконденсатных месторождений легких, малосернистых нефти на территории Иркутской области и за рубежом (преимущественно Восточная Европа).

- участие малых нефтяных компаний в аукционах на геологическое изучение и разработку нефтяных месторождений на территориях Оренбургской, Самарской, Ульяновской областей, Республики Коми и др.

На современном этапе с позиций нефтяной геополитики у России появились реальные шансы превратиться в первую нефтяную державу. Эта возможность должна реализоваться с учетом следующих обстоятельств:

а) увеличение добычи и экспорта сырой нефти закрепит за Россией статус поставщика энергоресурсов для западных стран;

б) Россия не является лидером по издержкам в разведке и добыче и в силу этого может занять позиции лидера среди нефтедобывающих стран только на относительно кратковременный период;

Таким образом, в настоящее время нефтяная промышленность России находится на подъеме, что обусловлено благоприятной конъюнктурой мировых цен на нефть и завершением реструктуризации нефтяных компаний. В течение последних лет показатели добычи, переработки и экспорта нефти имели положительную динамику, улучшились качественные показатели нефтепереработки. Крайне благоприятная ситуация для экспортеров на мировых рынках энергетического сырья помогла вертикально-интегрированным компаниям существенно укрепить свое финансовое положение, повысился международный инвестиционный рейтинг российских компаний.

ОАО «Татнефть» сегодня представляет собой вертикально-интегрированную холдинговую структуру, в состав которой входят нефтегазодобывающие управления, нефтегазоперерабатывающие и нефтехимические предприятия, а также предприятия, реализующие продукты нефтепереработки и нефтехимии.

Под торговой маркой ОАО «Татнефть» действуют 556 автозаправочных станций и комплексов. ОАО «Татнефть» занимается автозаправочным бизнесом более чем в 17 регионах России. На топливном рынке НК «Татнефть» представлена сбытовыми предприятиями: ООО «Татнефть-Центрнефтепродукт», ООО «Татнефть-Москванефтепродукт», ООО «Татнефть-Укрнефтепродукт». Кроме того, Компания участвует в банковской и страховой деятельности. В настоящее время ОАО «Татнефть» осуществляет разработку 77 нефтяных лицензионных месторождений в Республике Татарстан. Кроме территории Татарстана, ОАО «Татнефть» вместе со своими дочерними предприятиями продолжает поиск и разработку запасов нефти на территории Калмыкии, Оренбургской, Самарской и Ульяновской областей. Успешно были продолжены зарубежные контракты ОАО «Татнефть» в дополнение к уже имеющимся, в 2006 г. Компания приобрела на аукционе в Ливии 3 участка с прогнозными извлекаемыми запасами около 1 млрд. тонн нефти⁵⁰.

С момента своего возникновения основной задачей деятельности компании стало обеспечение РТ топливом и необходимой валютной выручкой при экспорте добываемого сырья. Для экономики РТ производственная деятельность «Татнефть» имеет стратегическое значение, так как обеспечивает около 40% налоговых поступлений в бюджет Республики Татарстан. Основной объем добычи нефти (87%) в Республике Татарстан обеспечивается за счет структурных подразделений ОАО «Татнефть» - 9 НГДУ (нефтегазодобывающих управлений), в том числе: НГДУ «Альметьевнефть», НГДУ «Азнакаевскнефть», НГДУ «Бавлынефть», НГДУ «Джалильнефть», НГДУ «Елховнефть», НГДУ «Лениногорскнефть», НГДУ «Нурлатнефть», НГДУ «Прикамнефть», НГДУ «Ямашнефть».

Как уже отмечал автор ОАО «Татнефть» представляет собой комплекс, замкнувший в себе единую технологическую и организационную цепочку

⁵⁰ Источник: официальный сайт ОАО «Татнефть» - www.tatneft.ru.

все процессы, начиная с геологоразведки и добычи, нефтепереработки и заканчивая сбытом нефтепродуктов.

Начиная с 2003 года в структуре деятельности ОАО «Татнефть» представлена:

- геологоразведка и бурение (структурное подразделение ОАО «Татнефть» - Татарское геологоразведочное управление; 4 юридических лица с участием ОАО «Татнефть» - ООО «Татнефть – Бурение», ОАО «Татнефтегеофизика», ЗАО «Пионер – 2000», ООО «Горизонт».

- нефтедобыча (структурное подразделение ОАО «Татнефть» - 9 НГДУ; 9 юридических лиц с участием ОАО «Татнефть» - ЗАО «Татойлгаз», ЗАО «Татех», ЗАО «Калмтатнефть», ЗАО «Охтин – Ойл», ЗАО «Ямбул – Ойл», ЗАО «Татнефть – Самара», ООО «Татнефть – Северный», ООО «Татнефть – Абдулино», ООО «Татнефть – Такарал».

- нефтяной сервис (структурное подразделение ОАО «Татнефть» - ремонтно-строительных управления - Управление «ТатАСУнефть», Управление «ТатАИСнефть», Строительно-монтажное управление, Альметьевское ремонтно-строительное управление (РСУ), Бугульминский механический завод, Управление «Татнефтеснаб», Альметьевское УПНП и КРС, Азнакаевское управление по повышению нефтеотдачи пластов (УПНП) и капитального ремонта скважин (КРС), Лениногорское УПНП и КРС, Управление «Нефтехимсервис», Актюбинское управление канатно-контейнерных и пакерных методов; 5 юридических лиц с участием ОАО «Татнефть» - ООО «Татнефть – РЭТО (ремонт электротехнического оборудования)», ООО «Лениногорское управление тампонажных работ», ООО «Альметьевское УТТ-3», ООО «Бугульминское УТТ».

- нефтегазопереработка (структурное подразделение ОАО «Татнефть» - Управление «Татнефтегазпереработка»; юридические лица с участием ОАО «Татнефть» – ОАО «Нижнекамский НПЗ», ЗАО «Укртатнафта»).

- реализация нефти и нефтепродуктов (структурное подразделение ОАО «Татнефть» - Управление по реализации нефти и нефтепродуктов;

юридические лица с участием ОАО «Татнефть» – ЗАО «Татнефть – Европа АГ», ЗАО «Татнефть – Москва», ЗАО «Татнефть – авиасервис», ЗАО «Татнефть - Нижний Новгород», ООО «Саймен».

● нефтехимия (юридические лица с участием ОАО "Татнефть" – ООО «Татнефть – Нефтехим», ОАО «Нижекамскшина», ОАО «Нижекамский завод технического углерода», ОАО «Завод «Эластик», ЗАО «Ярполимермаш – Татнефть», ООО «Татнефть – Нижекамскнефтехим – ойл», ООО «Торговый дом «Кама», ООО «Татнефть – Нефтехимснаб», ОАО «Нижекамский механический завод»⁵¹.

Создан собственный блок науки в составе института «ТатНИПИнефть», ОАО «ТатНИИнефтемаш».

ОАО «Татнефть» совместно с западными нефтяными компаниями был создан ряд совместных предприятий, специализирующихся на внедрении передовых технологий нефтедобычи: Totalgas (совместно с Mineraloil Rohstoff Handel, Германия), Tatex (совместно с Texneft, США), Tatolpetro (совместно с Total, США).

В 2006 году добыча нефти велась на 74 нефтяных месторождениях. При этом более 50% добычи обеспечивало Ромашкинское нефтяное месторождение.

2.2. Анализ эффективности деятельности предприятий в рамках вертикально – интегрированной компании

В нефтехимической промышленности для оценки эффективности слияния нефтяных компаний в вертикально - интегрированные структуры предлагается использовать методику сравнения основных технико – экономических показателей подведомственных предприятий, входящих в структуру компании. Использование этого метода характеризуется простотой расчетов. Особо следует отметить то обстоятельство, что для экспресс-

⁵¹ Источник: официальный сайт ОАО «Татнефть» - www.tatneft.ru

анализа эффективности создания вертикально интегрированных компаний достаточно официально публикуемых отчетов о деятельности компании и не требуется дополнительной экономической информации, которая, как правило, является строго конфиденциальной.

Выполненный анализ показал, что основным значимым фактором, существенно влияющим на финансовую устойчивость предприятия ОАО «Нижекамскшина», является коэффициент текущей ликвидности, затем в порядке убывания следуют:

- показатель общей платежеспособности;
- рентабельность собственного капитала;
- коэффициент капитализации;
- коэффициент менеджмента;
- коэффициент обеспеченности собственными источниками.

Апробирование разработанной методики экспресс-анализа эффективности создания вертикально интегрированных структур на примере конкретных предприятий позволяет сделать вывод о ее работоспособности, относительной простоте по сравнению с применением методики сравнения дисконтированных денежных потоков.

Динамика основных технико – экономических показателей деятельности ОАО «Нижекамскшина» под управлением ООО «Татнефть – Нефтехим» представлена в таблице 2.2.1.

Как видно из таблицы, положительная динамика после включения предприятия в холдинговую компанию наблюдается по показателям:

- 1) объем производства в натуральном выражении – рост составляет 24% по сравнению с 2002 годом;
- 2) значительно снижается себестоимость товарного выпуска (на 57%), что свидетельствует о выполнении одной из целей вертикальной интеграции – снижении издержек производства, оптимизации структуры затрат;
- 3) рост заработной платы составил 67,5%, однако ее уровень (10896,8

руб.) ниже среднего уровня по другим шинным производствам (12301,2 руб.), учитывая вредность условий труда и средний уровень располагаемых доходов по Республике Татарстан (11615 руб.);

Негативной тенденцией остаются отрицательные финансовые результаты основного предприятия холдинга (убыток по итогам 2006 года составил 39,9 млн. руб.).

Таблица 2.2.1

Основные показатели деятельности ОАО «Нижекамскшина»⁵²

Показатели	2002 год	2004 год	2006 год	Изменен	Изменен
				ие	ие
				2004/2002	2006/2002
				, %	, %
Отгрузка шин всего, тыс. шт.	9740,1	11163,5	12072,3	+15%	+9%
Себестоимость ТП шинного производства, млн.руб.	7 905,6	11 616,8	4 891,8	+36%	-57%
Затраты на 1 рубль товарной продукции	99,70	94,64	91,57	-5,06	- 3,07
Средняя зарплата работников	4 537,1	6 505,7	10 896,8	+43,3%	+67,5%
Рентабельность производства	0,30	5,7	9,2	+5,4	+3,5
Прибыль/убыток (-) от продаж продукции, товаров, работ, услуг	206,9	629,1	460,5	+204%	-26%
Чистая прибыль/убыток (-)	-449,7	591,4	-39,9	-	-

Рассмотрим структуру и динамику активов и пассивов основного предприятия холдинга - ОАО «Нижекамскшина» за 2004 – 2006 гг. в таблицах 2.2.2 и 2.2.3⁵³.

Таблица 2.2.2

Структура актива баланса ОАО «Нижекамскшина»

АКТИВ баланса	На 1.01.05		На 1.01.06		На 1.01.07	
	Сумма	Структу	Сумма	Структу	Сумма	Структу
	млн.руб.	ра %	млн.руб.	ра %	млн.руб.	ра %

⁵² Данные годовых отчетов ОАО «Нижекамскшина» за 2002 – 2006 гг.

⁵³ Данные годовых отчетов ОАО «Нижекамскшина» за 2004 – 2006 гг.

Внеоборотные активы	3 197,5	48,1	2 924,0	40,9	2740,2	62,1
Оборотные активы	3 448,6	51,9	4 228,7	59,1	1673,8	37,9
Всего имущество	6 646,1	100	7 152,7	100	4414,0	100

Анализируя таблицу 2.2.2 можно сделать следующие выводы.

На 1.01.06г. сумма совокупного имущества ОАО «Нижекамскшина» увеличилась на 506,7 млн. рублей (7,6%) и составила 7152,7 млн. рублей.

Сумма основного капитала размещенного в форме внеоборотных активов, увеличилась на 273,5 млн. рублей (8,6%) и составила 2 924,0 млн. рублей. Сумма оборотного капитала общества увеличилась на 780,1 млн. рублей (22,6%) и составила 4 228,7 млн. рублей. Увеличение суммы оборотного капитала связано с увеличением запасов с 1 305,3 млн. руб. до 1422,1 млн. руб., а также с увеличением дебиторской задолженности с 1475,3 млн. рублей до 2163,3 млн. рублей.

Следует отметить также значительное снижение совокупной стоимости имущества предприятия по состоянию на 1.01.07 на 2738,7 млн. руб. или на 38,3%, что объясняется переходом с 2006 года анализируемого предприятия на давальческую схему поставки сырья, при которой стоимость запасов, готовой продукции и прочих видов товарно – материальных ценностей не включается в собственность, а принимается в переработку. Также значительно снижается удельный вес оборотных активов предприятия с 50,1% до 37,9% в 2006 году и увеличивается доля внеоборотных активов с 40,9% в 2005 году до 62,1% в 2006 году.

Динамику структуры активов ОАО «Нижекамскшина» представим на рисунке 2.2.1.

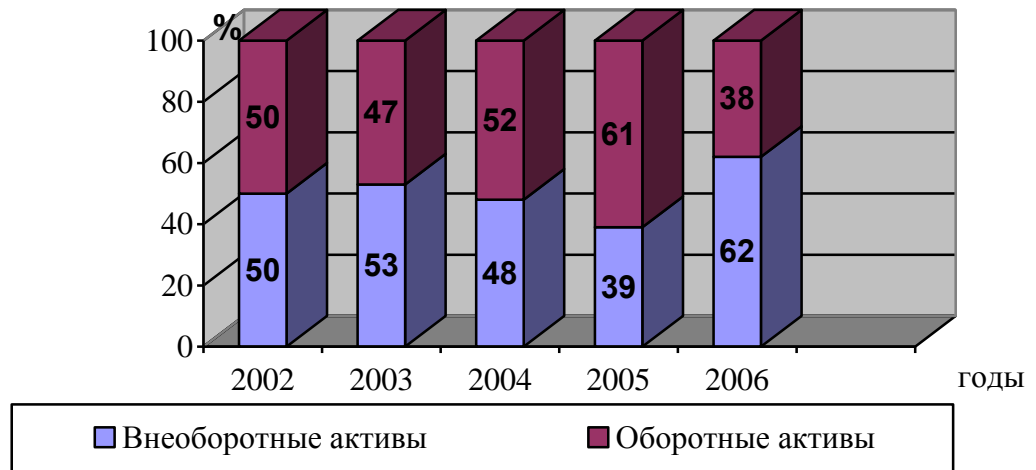


Рис.2.2.1 Динамика структуры активов ОАО «Нижнекамскшина» в 2002 – 2006

Значительное уменьшение оборотного капитала анализируемого предприятия на 2,6 млрд. руб. или 61,4% связано в основном с переходом на давальческую схему поставки сырья (уменьшаются запасы сырья, дебиторская задолженность).

Таблица 2.2.3

Структура пассива баланса ОАО «Нижнекамскшина»

ПАССИВ баланса	На 1.01.05		На 1.01.06		На 1.01.07	
	Сумма млн.руб.	Структура %	Сумма млн.руб.	Структура %	Сумма млн.руб.	Структура %
Капитал и резервы	1161,4	17,7	1099,6	15,4	1046,5	23,7
Долгосрочные обязательства	362,9	5,4	363,5	5,1	338,1	7,6
Краткосрочные обязательства	5121,8	77,1	5689,6	79,5	3029,3	68,6
Всего совокупный капитал	6 646,1	100	7 152,7	100	4413,9	100

В 2005 году сумма источников хозяйственных средств увеличилась на 506,6 млн. рублей (7,6%) и составила на конец года 7152,7 млн. рублей.

Собственный капитал уменьшился на 61,8 млн. руб. и составил 1099,6 млн. рублей, доля собственных средств в совокупном капитале на 1.01.2006

года составила 15,4%.

Основным источником формирования капитала являются привлеченные средства, сумма которых на 1.01.2006 года составила 6 053 млн. рублей. Основная часть кредиторской задолженности – задолженность поставщикам в сумме 2 501,0 млн. рублей, задолженность прочим кредиторам 2 394 млн. рублей, задолженность по налогам и сборам 97,7 млн. рублей. В целом кредиторская задолженность составляет 43%

В 2006 году сумма источников хозяйственных средств уменьшилась на 2738,8 млн. рублей (38,2%) и составила на конец года 4413,9 млн. рублей. Собственный капитал уменьшился на 53,1 млн. руб. и составил 1046,5 млн. рублей, доля собственных средств в совокупном капитале на 1.01.2007 года составила 23,7%. Наблюдается положительная тенденция роста собственных средств ОАО «Нижекамскшина» с 15,4% в 2005 году до 23,7% в 2006 году.

Основным источником формирования капитала также остаются привлеченные средства, сумма которых на 1.01.2007 года составила 3 367,4 млн. рублей. Основная часть кредиторской задолженности – задолженность поставщикам в сумме 907,5 млн. рублей, задолженность прочим кредиторам 54,3 млн. руб., задолженность по налогам и сборам 57,9 млн. рублей.

Положительные тенденции в изменении заемных источников следующие:

- 1) значительное снижение кредиторской задолженности с 2,5 млрд. рублей в 2005 году до 907,5 млн. рублей в 2006 году или на 64%;
- 2) задолженность перед прочими кредиторами снизилась с 2.3 млрд. рублей до 54,3млн. рублей или на 98%;
- 3) задолженность перед бюджетом снизилась на 41% в 2006 году по сравнению с 2005 годом.

Отрицательные тенденции в изменении источников капитала предприятия: увеличение отложенных налоговых обязательств, задолженности перед персоналом организации и внебюджетными фондами,

перед участниками по выплате дивидендных доходов.

Рассмотрим структуру и динамику активов и пассивов ООО «Татнефть - Нефтехимснаб» за 2004 – 2006 гг. в таблицах 2.2.4 и 2.2.5⁵⁴. Данное предприятие является в производственной цепочке давальцем основных видов сырья для ОАО «Нижекамскшина». Основным давальческим сырьем являются каучуки различных типов, технический углерод, металлокорд, смолы, бутадиен, вязкозные ткани и латекс.

Таблица 2.2.4

Структура актива баланса ООО «Татнефть - Нефтехимснаб»

АКТИВ баланса	На 1.01.05		На 1.01.06		На 1.01.07	
	Сумма млн.руб.	Структу ра %	Сумма млн.руб.	Структу ра %	Сумма млн.руб.	Структу ра %
Внеоборотные активы	18,2	0,7	14,3	0,6	10,6	0,3
Оборотные активы	2557,4	99,3	2465	99,4	3840	99,7
Всего имущество	2575,6	100	2479,3	100	3850,6	100

Как видно из таблицы 2.2.4 в структуре активов давальческой компании за 2004 – 2006 гг. существенно преобладают оборотные активы (99,3, 99,4 и 99,7% соответственно), очень незначительный удельный вес внеоборотных активов объясняется тем, что в основном здания, сооружения, складские помещения предприятие арендует.

В структуре оборотных активов преобладают:

1) дебиторская задолженность составляет в среднем за 2004 – 2006 гг. 84% всех оборотных активов, что является негативной тенденцией. Основной должник - это ОАО «Нижекамскшина» по поставкам давальческого сырья. В то же время рост дебиторской задолженности данного предприятия на 169,3 млн. руб. произошло за счет авансовых платежей на приобретение оборудования для технического перевооружения ОАО «Нижекамскшина»;

2) НДС по приобретенным материальным ценностям в среднем 5,5%

⁵⁴ Данные годовых отчетов ООО «Татнефть – Нефтехимснаб» за 2004 – 2006 гг.

всех оборотных активов;

3) денежные средства как самые ликвидные активы составляют около 2,3% ежегодно;

4) запасы сырья и материалов, товаров для перепродажи составляют 1%;

5) краткосрочные финансовые вложения - 1,3% ежегодно.

Таблица 2.2.5

Структура пассива баланса ООО «Татнефть – Нефтехимснаб»

ПАССИВ баланса	На 1.01.05		На 1.01.06		На 1.01.07	
	Сумма млн.руб.	Структура %	Сумма млн.руб.	Структура %	Сумма млн.руб.	Структура %
Капитал и резервы	412,6	16	396,4	15,9	428,1	11
Долгосрочные обязательства	1,0	0,1	0,3	0,1	531,5	14
Краткосрочные обязательства	2162	83,9	2082,6	84	2891	75
Всего совокупный капитал	2575,6	100	2479,3	100	3850,6	100

Анализ таблицы 2.2.5 позволяет сделать выводы:

1) основную часть своей деятельности предприятие финансирует за счет краткосрочных источников, которые в 2004 году составили 83,% всех пассивов, в 2005 – 84%, а в 2006 году наблюдается снижение их удельного веса до 75%;

2) собственный капитал ООО «Татнефть – Нефтехимснаб» имеет тенденцию к снижению с 16% всех пассивов в 2004 году до 11% в 2006 году, что объясняется снижением прибыли по итогам года (уставный капитал не изменялся, резервный и добавочный капитал отсутствуют);

3) в 2006 году в составе пассивов появляются долгосрочные источники финансирования (кредиты банка «Зенит»), составляют 14% всех пассивов (в 2004 и 2005 годах удельный вес незначительный 0,1%);

4) в составе краткосрочных обязательств возрастает задолженность по краткосрочным кредитам банков на 20%, перед прочими кредиторами на 2% и бюджетом на 96%, уменьшается задолженность перед поставщиками на 43%, персоналом на 21%.

Таким образом, в 2007 году ОАО «Нижекамскшина» продолжит работу по давальческой схеме. Производственно программой на 2007 год определен объем производства шин в количестве 12235 тыс. штук. Выручка от предоставления услуг по переработке давальческого сырья составит 5933 млн. руб., себестоимость услуг по переработке давальческого сырья – 5391,1 млн. руб.

Именно два рассмотренных выше предприятия холдинга – ОАО «Нижекамскшина» и ООО «Татнефть – Нефтехимснаб» составляют ядро производственной деятельности данного объединения, поддерживают его развитие и обеспечение сырьем, готовой продукцией и заказами на монтажные и ремонтные работы другие предприятия холдинга, в частности ОАО «Нижекамский механический завод», ЗАО «Ярполимермаш», ООО Торговый Дом «Кама» и ОАО «Нижекамсктехуглерод».

ОАО «Нижекамсктехуглерод» - это одно из крупнейших современных предприятий, где производится конкурентоспособный зарубежным аналогам технический углерод. Он служит важнейшим компонентом резины, придает ей прочность, износостойкость - качества, повышающие срок службы изделий. Техуглерод также применяется в качестве наполнителя для полиэтиленовых изделий.

ЗАО «Ярполимермаш-Татнефть» занимается разработкой и производством оборудования и оснастки для шинной, резинотехнической отраслей промышленности и для переработки пластмасс. Основанный в 1931 году как «Ремонтно-механический завод», призванный осуществлять монтаж и ремонт оборудования строившегося тогда Ярославского резино-асбестового комбината, «Ярполимермаш-Татнефть» сегодня - современное машиностроительное предприятие широкого профиля, имеющее комплекс

хорошо оснащенных производств: литейного, кузнечно-котельного, механообрабатывающего, сборочного, выполняет также монтажные, пуско-наладочные работы и сервисное обслуживание у потребителей.

ОАО «Ефремовский завод синтетического каучука» - один из первых заводов в России по производству синтетического каучука. Все виды выпускаемых каучуков используются главным образом в шинном производстве.

ОАО «Эластик» начало свою деятельность в 1984 году с производства галош. На сегодняшний день выпускается 40 моделей литевой, 15 моделей демисезонной и спортивной обуви. В общей сложности сегодня на заводе выпускается более 60 видов продукции, от своего производства линолеума ПВХ на вспененной подоснове до моющих обоев. Большим спросом пользуются изделия из тентованной ткани - тенты для грузовых автомобилей, навесы, «летние кафе». Кроме этого, действует производство пластмассовых изделий: ящиков для ликероводочных заводов, ведер, вешалок и т.д.

ООО «Татнефть-Нижнекамскнефтехим-Ойл» занимается производством и реализацией синтетических, полусинтетических и минеральных моторных масел по стандартам ЕВРО – 2.

ООО Торговый дом «КАМА» создан в феврале 2001 года для реализации автошин производства ОАО «Нижнекамскшина» по договору комиссии оптовым и мелкооптовым потребителям. С начала 2002 года ООО «Торговый Дом «КАМА» поручена также реализация продукции завода «Эластик».

ОАО «Нижнекамский механический завод создан на базе ремонтно-механического завода производственного объединения «Нижнекамскшина» и с 1 января 1985 года функционирует на самостоятельном балансе. С этого периода началось планомерное развитие завода, наращивание мощностей, техническое перевооружение, результатом чего явился резкий рост объемов производства.

Как было отмечено, именно вокруг ОАО «Нижнекамскшина» и

строится основная производственная цепочка анализируемого холдинга. Практически все предприятия ООО «УК «Татнефть-Нефтехим» являются либо сопутствующими производствами, либо в значительной степени ориентированы на нужды шинного объединения.

Поэтому о работе холдинга ООО «УК «Татнефть-Нефтехим» во многом можно судить по результатам деятельности шинного объединения.

По мнению автора, подход к управлению финансовыми потоками в холдинге включает в себя два основных аспекта. Согласно первому из них базой управления эффективностью движения финансовых ресурсов в дочерних и материнской компаниях является анализ финансового состояния каждой структурной единицы.

Второй подход связан с управлением перераспределения потоков финансовых средств внутри холдинга между структурными подразделениями, а именно: распределением консолидированной прибыли, привлечением финансовых ресурсов для финансирования внешних и внутренних проектов компании, построением схем по оптимизации налогообложения.

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет ответить на вопросы:

- насколько организация независима с финансовой точки зрения;
- устойчиво ли финансовое положение организации.

Рассчитаем основные показатели, характеризующие финансовую устойчивость ОАО «Нижнекамскшина» за 2004 – 2006 гг. и сведем результаты в таблицу 2.2.6.

Таблица 2.2.6

Анализ показателей финансовой устойчивости ОАО
«Нижнекамскшина» за 2004 – 2006 гг.

№	Показатели	Единицы измерения	2004	2005	2006
1	Собственные средства	тыс. руб.	577974	1161398	1046522

2	Долгосрочные обязательства	тыс. руб	174852	362912	338090
3	Краткосрочные обязательства	тыс. руб	5168201	5121750	3029357
4	Собственные оборотные средства	тыс. руб	-2392946	-1673186	-1693647
5	Дебиторская задолженность	тыс. руб	1475300	2164244	753605
6	Стоимость имущества	тыс. руб	6646060	7152749	4413969
7	Коэффициент независимости	отн.ед.	0,18	0,15	0,24
8	Коэффициент заемных средств	отн.ед.	0,82	0,85	0,76
9	Удельный вес дебиторской задолженности	%	22,2	30,2	17,1
10	Коэффициент мобильности	отн.ед.	-0,37	-0,23	-0,38
11	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	отн.ед.	4,7	5,5	3,2
12	Коэффициент финансирования	отн.ед.	0,21	0,18	0,31

Для анализируемого предприятия коэффициент независимости характеризует низкий удельный вес собственных средств (0,15 в 2005 году, 0,24 в 2006 году), хотя наблюдается рост данного показателя.

Одним из условий банкротства является наличие долговых обязательств на сумму в два раза превышающую стоимость имущества. Для ОАО «Нижекамскшина» данный коэффициент в 2005 году составляет 0,85, в 2006 году 0,76, что свидетельствует о сильной зависимости от внешних кредиторов, хотя положительным моментом является значительное снижение краткосрочных заемных средств на 2,1 млрд. руб. или на 41%.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств показывает, сколько заемных средств приходится на 1 рубль собственных средств. Критическое значение равно 1, если коэффициент больше 1, то финансовая устойчивость становится под сомнение (т.е. сумма задолженности превышает сумму собственных средств), что характерно для анализируемого предприятия. В 2006 году этот коэффициент уменьшился на 42% и составил 3,2 против 5,5 в 2005 году.

По данному предприятию наблюдается достаточно высокий удельный вес дебиторской задолженности в составе активов (22,2% в 2004 году, 30,2% в 2005 году и 17,1 в 2006 году, что является негативной тенденцией), хотя удельный вес к 2006 году значительно снизился на 13,1%.

Из-за отсутствия собственных оборотных средств у анализируемого предприятия, коэффициент мобильности имеет отрицательное значение, что свидетельствует о том, что текущая деятельность финансируется в основном за счет заемных источников, главным образом краткосрочных.

Коэффициент финансирования показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за собственный счет. В целом наблюдается рост этого показателя с 0,18 в 2005 году до 0,31 в 2006 году, что связано со значительным снижением в составе пассивов кредиторской задолженности.

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности организации, то есть ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Показатели ликвидности ОАО «Нижекамскшина» за анализируемый период сведен в таблице 2.2.7.

Таблица 2.2.7

Показатели ликвидности ОАО «Нижекамскшина»

Показатели ликвидности и восстановления платежеспособности	на 1.01.03.	на 1.01.04	на 1.01.05	на 1.01.06	на 1.01.07	Рекомендуемый критерий
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,033	0,002	0,005	0,0012	0,0007	0,2-0,3
Коэффициент быстрой ликвидности	0,29	0,24	0,31	0,40	0,24	> 1
Общий коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности)	0,59	0,54	0,69	0,77	0,57	от 1 до 2
Наличие собственных оборотных средств	Отсутствуют					10% от суммы оборотных активов
Коэффициент капитализации	10,72	9,24	4,72	5,50	3,22	<0,7
Коэффициент восстановления платежеспособности (за 6 месяцев)			0,385	0,408	0,237	>1

Анализ таблицы 2.2.7 позволяет сделать ряд выводов:

1) значения всех коэффициентов ликвидности ниже нормативных, хотя была положительная динамика коэффициента текущей ликвидности в 2005 году по сравнению с 2004 – увеличение на 11,5%, однако в 2006 году он снизился на 26% и составил 0,57;

2) наблюдается низкий показатель восстановления платежеспособности, что свидетельствует о невозможности восстановить ее

в ближайшие 6 месяцев;

- 3) собственные оборотные средства у предприятия отсутствуют;
- 4) коэффициенты финансовой устойчивости отражают снижение зависимости предприятия от кредиторов, однако значения коэффициентов финансовой автономности и капитализации за 2006 год выше критических.

Общая динамика и соотношение показателей ликвидности приведены на рисунке 2.2.2.

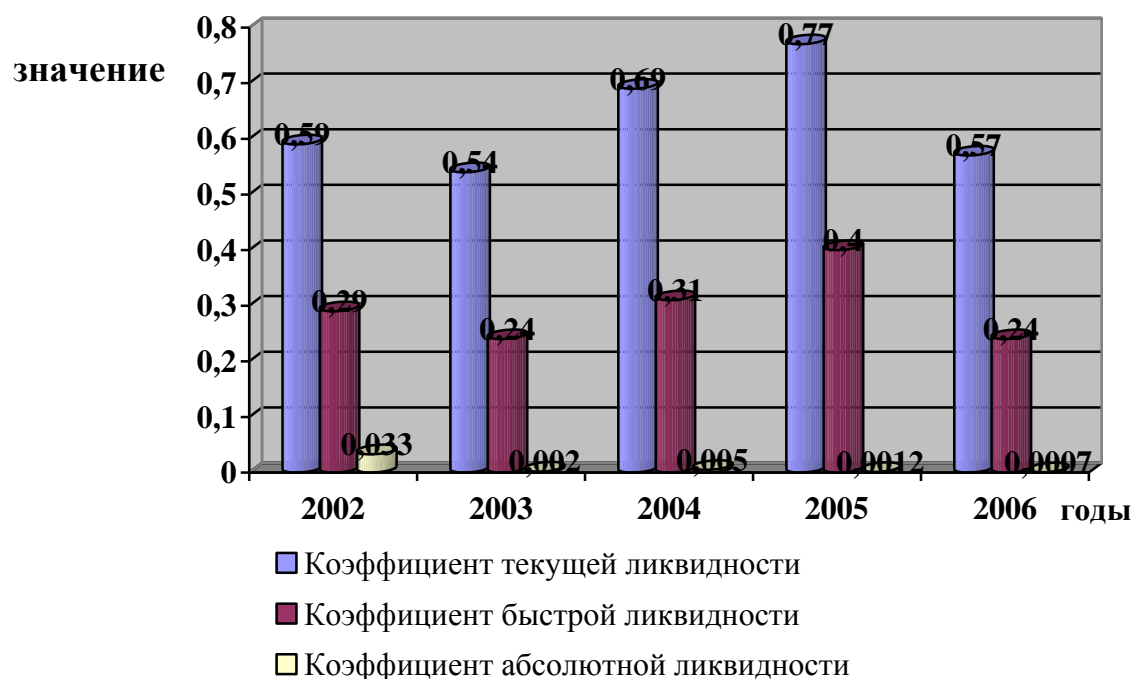


Рис. 2.2.2. Динамика показателей ликвидности ОАО «Нижнекамскшина»

Показатели рентабельности основного предприятия холдинга сведем в таблицу 2.2.8.

Таблица 2.2.8

Динамика показателей рентабельности ОАО «Нижнекамскшина»

Показатель рентабельности	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год
Рентабельность продаж (по прибыли до налогообложения), %	-4,7	1,5	2,0	0,1	1,1
Рентабельность	-6,4	2,5	4,0	0,2	1,1

активов (по прибыли до налогообложения), %					
Рентабельности оборотных активов (по прибыли до налогообложения), %	-12,6	5,1	8,0	0,4	2,2

Как видно из таблицы 2.2.8 показатели рентабельности ОАО «Нижекамскшина» ниже нормативных значений, серьезной динамики не наблюдается, что объясняется наличием отрицательных финансовых результатов деятельности анализируемого предприятия (по итогам 2002 года убыток составил 450 млн. руб., 2005 – 51 млн. руб., 2006 – 39,9 млн. руб.).

Сравнение финансовых результатов предприятий холдинга можно наглядно представить на рисунке 2.2.3.

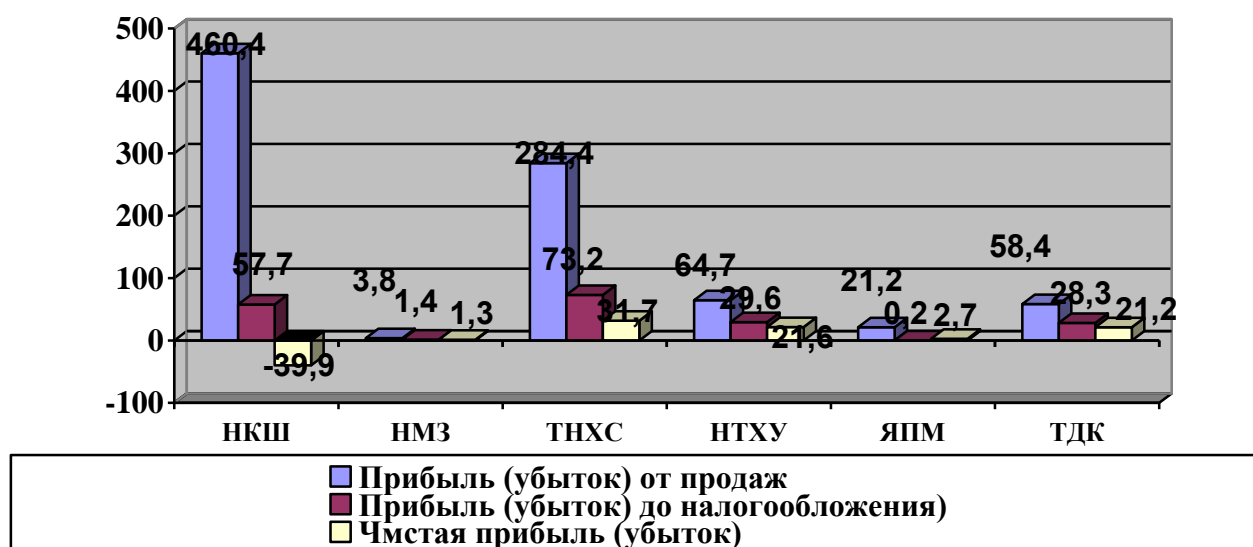


Рис.2.2.3. Сравнение финансовых результатов предприятий нефтехимического холдинга в 2006 году (тыс. руб.)

Динамика основных показателей финансовой устойчивости и ликвидности давальческой компании сведены на рисунке 2.2.4.

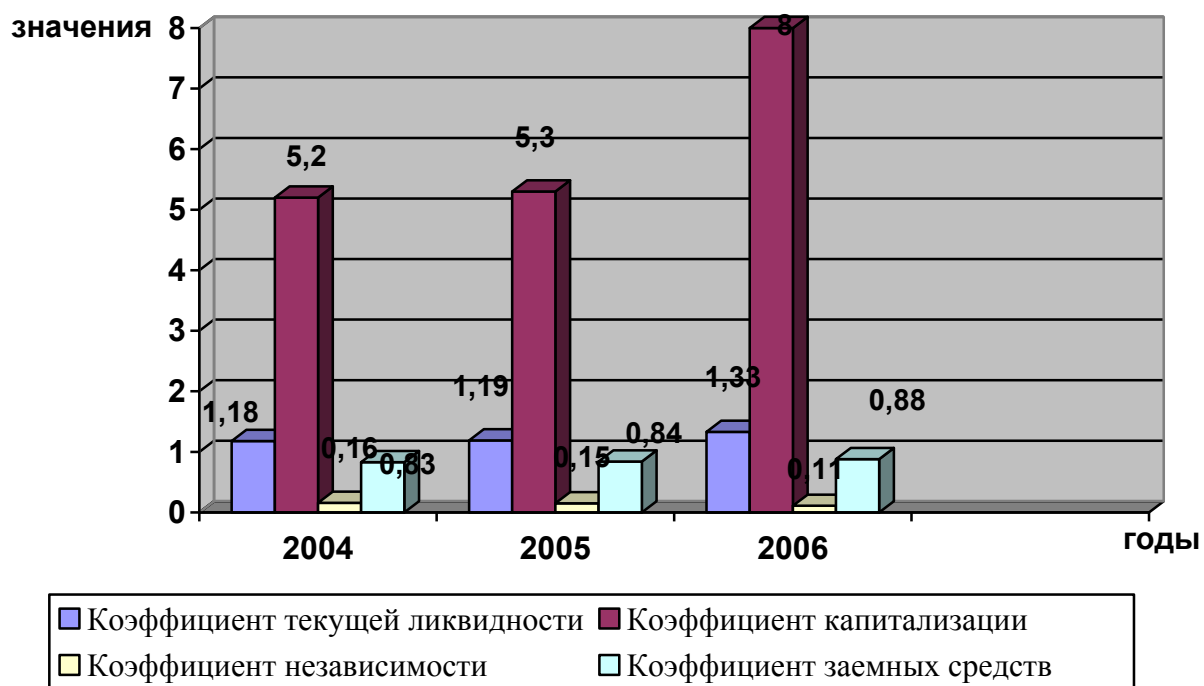


Рис.2.2.4. Динамика основных показателей финансовой устойчивости ООО «Татнефть – Нефтехимснаб» в 2004 – 2006 гг.

Как видно из рисунка 2.2.4 давальческая компания обладает более положительными показателями финансовой устойчивости и ликвидности за рассматриваемый период, в частности значения коэффициента текущей ликвидности в пределах рекомендуемого значения 1,18, 1,19 и 1,33 соответственно, вместе с тем ниже нормативных наблюдаются значения коэффициентов финансовой независимости и капитализации.

Сравнение основных экономических показателей работы ведущих предприятий холдинга (ООО «Нижекамский механический завод» (НМЗ), ООО «Татнефть – Нефтехимснаб» (ТНХС), ОАО «Нижекамсктехуглерод» (НТХУ) и ЗАО «Ярполимермаш» (ЯПМ) и ООО Торговый дом «Кама» (ТДК)) приведено на рисунке 2.2.5.

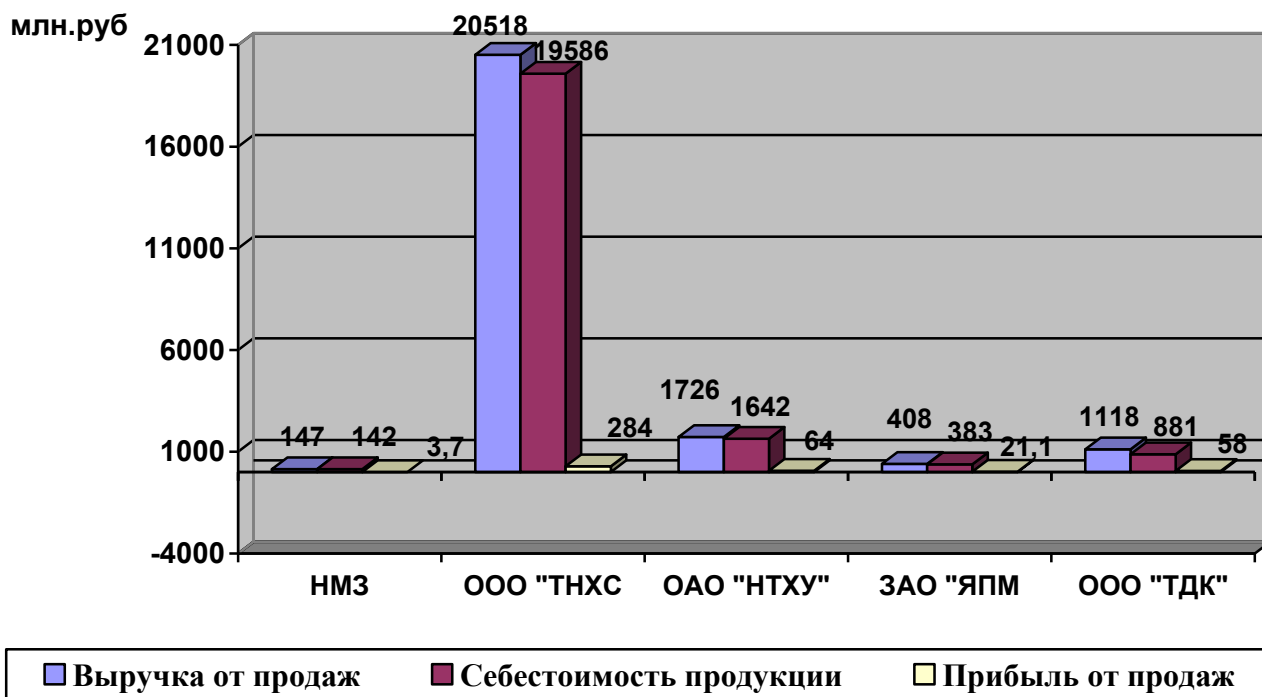


Рис. 2.2.5. Динамика финансовых показателей работы ведущих предприятий холдинга в 2006 году

Одним из показателей эффективности вертикальной интеграции является возможность осуществления крупных инвестиционных проектов, главным образом за счет средств материнской компании.

Основным стратегическим инвестором для ОАО «Нижнекамскшина» является материнская компания ОАО «Татнефть». Все инвестиции направляются на реализацию проектов, связанных с модернизацией и адресной заменой оборудования действующего производства, проекта внедрения информационной телекоммуникационной инфраструктуры, а также оптимизацией затрат по услугам промышленного характера, расходов энергоресурсов.

Основными реализуемыми инвестиционными проектами ОАО «Нижнекамскшина» являются в настоящее время следующие направления:

- 1) «Резиносмеситель F – 620» - общим объемом вложений в 57 млн. руб., цель которого замена камеры резиносмешения для снижения потерь из-за простоев оборудования и затрат на капитальный ремонт;
- 2) «Автоматизированная система контроля и учета электроэнергии» - объемом в 21,6 млн. руб.;

3) Продолжение реализации проекта «Информационная телекоммуникационная инфраструктура» - 16,5 млн. руб.;

4) Продолжение реализации проекта «Организация участка по производству легковых радиальных шин по технологии фирмы «Пирелли» - 697,9 млн. руб.;

5) «Реконструкция подготовительного производства ЗМШ ОАО «Нижекамскшина» - 1267,7 млн. руб.

Таблица 2.2.9

Динамика инвестиций в ОАО «Нижекамскшина» в основной капитал за счет собственных средств⁵⁵

Инвестиции в нефинансовые активы, тыс. руб.	2002	2003	2004	2005	2006
Инвестиции в основной капитал, в т.ч.	413400	211 323	503 040	150 547	134 727
Здания и сооружения	40100	72 088	100 650	5 015	5 182
Машины, оборудование, транспортные средства	373100	130 161	402 390	141 050	117 711
Прочее	200	9074	-	4 482	11 834
Инвестиции в нематериальные активы	-	-	-	31	3

Как следует из представленной таблицы, в последние годы заметно снизились инвестиции в основной капитал, направляемые из целевых источников ОАО «Нижекамскшина» - амортизационный фонд и прибыль. Однако совокупный размер средств, обеспечивающих прирост основного капитала, возрастает. Этому способствует финансирование крупных инвестиционных проектов со стороны материнской компании – ОАО «Татнефть», так в 2006 год дополнительный объем инвестиций составил более 1370 млн. руб.

При анализе эффективности деятельности вертикально –

⁵⁵ Данные пояснительных записок к годовым отчетам ОАО «Нижекамскшина» за 2002 – 2006 гг.

интегрированной структуры необходимо учитывать обобщающий показатель экономической эффективности предприятия, который в свою очередь зависит от показателя экономического потенциала каждого подразделения компании. В этот показатель необходимо включать финансовые, инновационные, трудовые и технологические показатели.

По итогам анализа эффективности экономического механизма, сложившегося в вертикально – интегрированной компании, автор обращает внимание на необходимость разработки наиболее эффективных внутрикорпоративных механизмов взаимодействия между структурными образованиями ВИНК.

Они направлены на устранение диспропорций в уровне рентабельности отдельных хозяйствующих субъектов. Так, в 2006 году в ОАО «Нижекамскшина» убыток составил 39,9 млн. руб., а в ООО «Татнефть – Нефтехимснаб» получена прибыль в размере 31,7 млн. руб., в ОАО «Нижекамсктехуглерод» - 21,6 млн. руб. и т.д.

Для устранения этой диспропорции автор предлагает диверсифицировать рынок автомобильных шин, выделив из него наиболее перспективные сегменты. Более подробно это будет рассмотрено в Главе III.

2.3. Механизм управления вспомогательными активами подведомственных структур компании

В последние годы одним из наиболее популярных направлений реструктуризации российских ВИНК является вывод так называемых непрофильных сервисных активов из структуры добывающего блока компании.

На основании проведенного исследования сервисных подразделений нескольких крупнейших ВИНК можно сделать вывод, что проблемы существуют и их масштаб весьма значителен⁵⁶.

⁵⁶ Анашкин О.С. Стратегическое управление нефтяными активами вертикально – интегрированными

К типичным организационно-управленческим проблемам рассматриваемого интегрированного холдинга, по мнению автора, можно отнести:

1. Несогласованность целей исполнителей и потребителей работ/услуг.
2. Отсутствие структурированного подхода к взаимодействию исполнителей и потребителей работ/услуг.
3. Отсутствие стандартной методологии по учету и планированию услуг.
4. Неэффективная система мотивации, как отдельных сотрудников, так и подразделений в целом.
5. Избыточные человеческие и технологические ресурсы.

Технико-технологические проблемы включают:

1. Несовершенство регламентов и стандартов на выполнение сервисных операций.
2. Изношенное и морально устаревшее оборудование в связи с отсутствием единого подхода к процессу инвестиционного планирования.

Анализ вывода сервисных активов крупнейших вертикально – интегрированных компаний России позволил автору выявить следующие особенности и тенденции процесса.

Во-первых, существующий потенциал и степень развитости рынка нефтепромысловых услуг были переоценены. На практике рынок сильно фрагментирован и конкурентные механизмы имеют незначительный эффект. Как следствие, естественного решения проблем посредством рыночных механизмов не произошло. По факту, попытки реструктуризации не были направлены на решение основных проблем сервисных подразделений. Деятельность по обособлению сервисных структур не была подчинена единому стратегическому плану, мероприятия были разрознены, «лучшие

практики» не учитывались, риски игнорировались.

Во-вторых, в подавляющем большинстве случаев, за декларируемым позитивным экономическим эффектом от реструктуризации стояло сокращение издержек административно-командным путем, что можно было бы осуществлять без выделения сервисных структур из компании.

В-третьих, после вывода сервисных подразделений, заказчики и исполнители оказались не готовы к новой модели взаимодействия. Неадаптированные процессы характеризуются высокими транзакционными издержками, что приводит к отрицательному эффекту от реструктуризации.

Основной причиной возникновения описанных проблем послужила непоследовательная поспешная реализация мероприятий, когда готовые организационные решения западных компаний копировались, внедрялись, и только после изменений управленцы начинали оценивать целесообразность изменений и их экономический эффект.

В теории возможна реализация различных моделей реорганизации сервисных подразделений, но на практике критичным является определение оптимального варианта под каждую конкретную ситуацию и последовательное целенаправленное внедрение.

Автор полагает, что подход к реструктуризации должен быть гибким, комплексным и, что очень важно, позволяющим, при необходимости, вернуться назад и внести корректировки. Ключевой характеристикой подхода является нацеленность на решение сформулированных задач и проблем, а не выполнение заранее спланированных мероприятий:

- 1) Формулировка целей и задач. На начальном этапе крайне важно сформулировать измеримые цели и задачи в части развития сервисных подразделений. Примером поставленной цели может являться снижение затрат, связанных с сервисными подразделениями (например, на 20%), формирование конкурентоспособной сервисной компании и продажа ее стратегическому инвестору.

- 2) Анализ внутренних и внешних факторов. На данном этапе по

каждому сервисному подразделению определяются характеристика подразделения на текущий момент, затраты на его содержание, проблемы подразделения, с кем оно взаимодействует, каковы технологические особенности его деятельности, как связана его деятельность с основными процессами производства, как деятельность аналогичного подразделения организована в других российских и западных компаниях.

3) Определение оптимальной модели организации сервисных подразделений и их взаимоотношений с материнской компанией. Основываясь на фактах и выводах, полученных на этапе анализа, формируются различные варианты построения модели реструктуризации. Эти варианты моделей характеризуются: статусом каждого сервисного подразделения, например сервисное подразделение может остаться структурной единицей компании, может быть выделена в дочернее предприятие, может стать структурной единицей другой образующейся компании, а также возможны другие варианты; схемой взаимодействия участников и предварительным пониманием, что будет являться единицей заказа/потребления по каждому направлению оказания услуг.

4) Разработка механизмов функционирования и взаимодействия сервисных подразделений и добывающего блока в рамках выбранной модели. На данном этапе происходит подготовка к внедрению: формируются стратегические планы развития для каждого подразделения, моделируются основные процессы, распределяются функции, готовится типовая документация, формируется детальный план внедрения с определением сроков и ответственных сторон.

5) Внедрение выбранной модели организации. Внедрение должно проводиться согласно принципам «управления изменениями». Особое внимание должно уделяться формированию проектной команды, внутреннему PR- проекта и управлению рисками.

На данном этапе развития нефтегазодобывающей отрасли России ключевым конкурентным преимуществом ВИНК стало обеспечение

наиболее эффективного подхода к организации процессов добычи, высвобождению избыточных ресурсов, реализации современных методов управления. Огромным потенциалом к оптимизации обладает блок сервисных или вспомогательных подразделений. В отличие от российской модели организации сервисной деятельности, где «сервисы», в большинстве случаев, являются структурными подразделениями, на Западе функции этих подразделений выполняют сервисные компании. Попытки напрямую скопировать западную модель не принесли российским компаниям ожидаемого эффекта. При проведении реструктуризации, исключительно важным является выявление индивидуальных особенностей компаний и выбор наиболее подходящей модели.

По мнению автора, эффективное функционирование отраслевых межрегиональных интегрированных компаний, таковой и является ООО «Татнефть – Нефтехим», предполагает наличие отлаженного механизма взаимодействия предприятий-участников. В связи с тем, что предприятия, входящие в российские промышленные интегрированные группы, часто находятся в технологической взаимосвязи, необходима структура, позволяющая централизованно управлять сырьевыми и товарными потоками, осуществляющая снабженческие операции и сбыт продукции компании, эффективно управлять непрофильными и вспомогательными активами ВИНК.

В настоящее время таких служб в интегрированных компаниях практически нет. Бессистемность и спонтанность снабженческо-сбытового взаимодействия хозяйствующих субъектов, отсутствие централизованной коммерческой деятельности в компании, параллелизм в проведении снабженческо-сбытовых операций разных подразделений и департаментов компании не позволяют в полной мере получить выгоды от интеграции предприятий, снижают эффективность работы каждого из участников и группы в целом.

Автор полагает, что крупные корпорации, построенные на принципах децентрализации, должны решать вопрос о выделении подразделений в самостоятельные предприятия, сравнивая их по двум основным параметрам: конкурентоспособности продукции на рынке и полезности для компании в целом (см. Приложение 2).

Факторы, которые по мнению автора, определяют целесообразность вычленения технологически сопряженного подразделения можно сгруппировать в зависимости от способа отнесения затрат по содержанию подразделений компании на себестоимость товарного выпуска (см. Приложение 3).

Вспомогательные активы вертикально – интегрированных компаний обладают стоимостью, представляющей собой денежную оценку, по которой ведется учет и использование в хозяйственной деятельности предприятия. Необходимо учитывать, что стоимость активов изменяется во времени и оказывает значительное влияние на ряд показателей и процессов внутри холдинга:

- 1) себестоимость произведенной продукции или оказанных услуг;
- 2) формирование активов подведомственных структур компании;
- 3) страхование активов;
- 4) налогообложение;
- 5) инвестирование;
- 6) формирование залоговой стоимости (привлечение кредитов и их имущественное обеспечение);
- 7) общие конечные результаты хозяйственной деятельности материнской компании и подведомственных предприятий.

Рассматривая производственные активы, нужно отметить, что объективная плановая и фактическая стоимость актива определяется именно бухгалтерским учетом. Полный учет затрат на техническое обслуживание и ремонт позволяет перейти к оценке полной стоимости владения активом. Затраты на ремонт основного и вспомогательного оборудования, зданий и

сооружений складываются из стоимости работ (выполняемых как своими силами, так и силами сторонних организаций), стоимости материалов и оборудования. Затраты на все эти составляющие собираются в функциональной области управления ремонтами, но первичные данные, определяющие итоговую стоимость работ, формируются в смежных областях.

Также, по мнению автора, одним из важных показателей, который характеризует значимость актива для интегрированной компании в хозяйственной деятельности, является производительность. С этим показателем теснейшим образом связаны процессы технического обслуживания и ремонта, обеспечивающие бесперебойную работу активов в производственном процессе и выпуск продукции. Рассматривая специализированные решения, функциональность которых практически ограничивается задачами технического обслуживания и ремонта, нужно внимательно относиться к оценке производительности.

Без полной интеграции с подсистемой управления производством (от планирования до фактической себестоимости продукции) получить достоверную оценку производительности и фондоотдачи активов затруднительно.

Структура активов предприятий, входящих в данный холдинг в 2006 году приведена на рисунке 2.3.1.

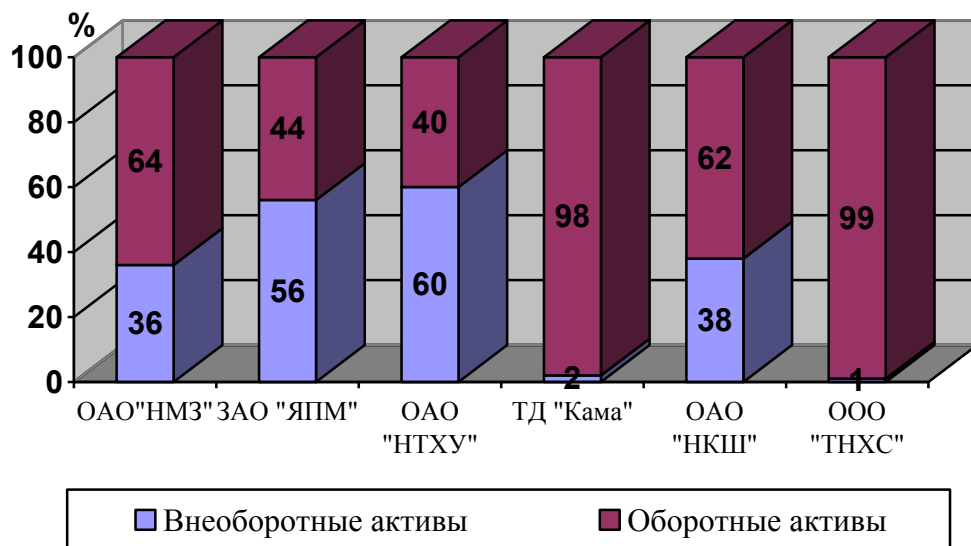


Рис.2.3.1. Сравнительная характеристика структуры активов предприятий холдинга в 2006 году

Как видно из рисунка 2.3.1 у предприятий ОАО «Нижекамский механический завод», ООО Торговый Дом «Кама», ОАО «Нижекммскшина» и ООО «Татнефть – Нефтехимснаб» преобладают оборотные активы и составляют 64, 98, 62 и 99% соответственно. У предприятий ЗАО «Ярполимермаш» и ОАО «Нижекамсктехуглерод» преобладают внеоборотные активы и составляют 56 и 60% соответственно.

Структура вспомогательных активов холдинговой компании полностью соответствует тем видам деятельности, которые осуществляют данные подразделения в рамках интегрированного холдинга. При этом управляющая компания ООО «Татнефть – Нефтехим» осуществляет только управленческо – информационные функции.

При этом в структуре источников формирования активов наблюдается высокий удельный вес собственных средств в общей сумме источников, что характеризует самостоятельность и независимость этих предприятий от внешних кредиторов. У ООО Торговый Дом «Кама» самый низкий удельный вес собственного капитала из всех предприятий холдинга и составляет в 2006 году всего 1,5%, при этом наблюдается значительная задолженность перед поставщиками (76% всех пассивов), перед банками (20%) и прочими кредиторами (3%), что свидетельствует о сильной зависимости данной организации от внешних источников финансирования и неустойчивом финансовом положении.

Автор предлагает для достижения более эффективного использования активов компании выводить часть непрофильных убыточных структур и сервисных видов деятельности из состава данной структуры (механические и автотранспортные службы, службы капитального строительства и управления собственностью), способствовать развитию

внутрикорпоративного сервиса путем создания малых самостоятельных предприятий по обслуживанию основного производства.

Для увеличения доли инновационной продукции и дальнейшей оптимизации организационной структуры основного предприятия нефтехимического холдинга – ОАО «Нижекамскшина», предлагается ввести в структуру управляющей компании ООО «Татнефть - Нефтехим» следующие подразделения, являющиеся в настоящее время самостоятельными структурами (см. Приложение 4):

- 1) ООО «Бизнес – Сервис» - управление деятельностью сервисных служб нефтехимического комплекса;
- 2) ООО «ТехноТрансНК» - оказание транспортных услуг;
- 3) ООО «Шинремстрой» - общестроительные работы;
- 4) ООО НТЦ «Кама» - научные исследования и разработки;
- 5) ООО СБО «Шинник» - оказание социально – бытовых услуг в сфере жилищно – коммунального хозяйства.

Работа по совершенствованию системы корпоративного управления, дальнейшему приросту запасов, реструктуризации и выводу непрофильных активов материнской компании позволили за 2006 год увеличить на треть рыночную капитализацию ОАО «Татнефть» и достичь уровня в 10 млрд. долларов.⁵⁷

В 2007 году были продолжены мероприятия по совершенствованию структуры управления, выводу из своего состава непрофильных видов деятельности с их дальнейшей реорганизацией в самостоятельные предприятия. Были укрупнены два НГДУ – «Лениногорскнефть» и «Елховнефть» путём включения в них НГДУ «Иркеннефть» и «Заинскнефть» соответственно. С созданием Управляющей компании ООО «Главнефтегазстройсервис» окончательно завершена реорганизация строительных подразделений. Для повышения эффективности управления

⁵⁷ www.tatneft.ru – официальный сайт ОАО «Татнефть» им. В.Д.Шашина

предприятиями, выведенных во внешний сервис, созданы УК ООО «ТНГ-Групп» (геофизические работы), «Татнефть-ТрансСервис» (транспортные услуги по грузопассажирским и вахтовым перевозкам), «Татнефть-МехСервис» (ремонт нефтепромыслового оборудования).

В нефтяной сфере, где вертикально-интегрированным компаниям принадлежит главная роль, существует возможность использования активов малого и среднего бизнеса в доработке малодебитных скважин, сервисному обслуживанию непрофильных производств компании, их материально – техническому обеспечению.

В этом случае обычно возникает потребность в использовании созданной крупным бизнесом инфраструктуры (транспортной, энергетической и т.д.). ОАО «Татнефть», например, пошло по пути передачи такому бизнесу в аренду значительных объемов своего имущества. В целом же один из важных выводов состоит как раз в обосновании экономической взаимообусловленности одновременного и часто связанного функционирования крупного, среднего и малого бизнеса, объединяемого общими корпоративными началами.

Глава III. Вертикально – интегрированные компании как основа создания кластеров в нефтехимическом комплексе

3.1. Процесс формирования кластеров в экономике Республики Татарстан

Согласно определению основоположника теории кластерного развития М.Портера, кластеры⁵⁸ – сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу.

М.Портер считает, что конкурентоспособность страны следует рассматривать через призму международной конкурентоспособности не отдельных ее фирм, а кластеров — объединений фирм различных отраслей, причем, принципиальное значение имеет способность этих кластеров эффективно использовать внутренние ресурсы. Им же разработана система детерминант конкурентного преимущества стран, получившая название «конкурентный ромб» (или «алмаз») по числу основных групп таких преимуществ.

К ним относятся:

- 1) факторные условия: людские и природные ресурсы, научно-информационный потенциал, капитал, инфраструктура, в том числе факторы качества жизни;
- 2) условия внутреннего спроса: качество спроса, соответствие тенденциям развития спроса на мировом рынке, развитие объема спроса.
- 3) смежные и обслуживающие отрасли (кластеры отраслей): сферы поступления сырья и полуфабрикатов, сферы поступления оборудования,

⁵⁸ Р.В. Кашбразиев, М.В. Панасюк Региональные кластеры как форма территориальной организации производства // Актуальные проблемы экономики и права. – 2007. - №1. – С.62.

сферы использования сырья, оборудования, технологий.

4) стратегия и структура фирм, внутриотраслевая конкуренция: цепи, стратегии, способы организации, менеджмент фирм. внутриотраслевая конкуренция.

Пожалуй, главный тезис Портера, по мнению автора, заключается в том, что перспективные конкурентные преимущества создаются не извне, а на внутренних рынках.

Исследования показали, что наиболее конкурентоспособные транснациональные компании обычно не разбросаны бессистемно по разным странам, а имеют тенденцию концентрироваться в одной стране, а порой даже в одном регионе страны. Это объясняется тем, что одна или несколько фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяет свое положительное влияние на ближайшее окружение: поставщиков, потребителей и конкурентов. А успехи окружения, в свою очередь, оказывают влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данной компании.

В итоге и формируется «кластер» - сообщество фирм, тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга. В целом различаются 3 широких определения кластеров, каждое из которых подчеркивает основную черту его функционирования:

- это регионально ограниченные формы экономической активности внутри родственных секторов, обычно привязанные к тем или иным научным учреждениям (научно – исследовательским институтам, университетам и т. д.);

- это вертикальные производственные цепочки; довольно узко определенные секторы, в которых смежные этапы производственного процесса образуют ядро кластера (например, цепочка «поставщик — производитель - сбытовик – клиент»). В эту же категорию попадают сети, формирующиеся вокруг головных фирм;

- это отрасли промышленности определенные на высоком уровне агрегации (например, «нефтехимический кластер») или совокупности секторов на еще более высоком уровне агрегации (например, «агропромышленный кластер»);

Кроме того, кластерная форма организации приводит к созданию особой формы инновации – «совокупного инновационного продукта».

Автор полагает, что объединение в кластер на основе вертикальной интеграции формирует не спонтанную концентрацию разнообразных научных и технологических изобретений, а определенную систему распространения новых знаний и технологий. При этом важнейшим условием эффективной трансформации изобретений в инновации, а инноваций в конкурентные преимущества является формирование сети устойчивых связей между всеми участниками кластера.

В настоящее время экспертами описаны 7 основных характеристик кластеров, на комбинации которых базируется выбор той или иной кластерной стратегии⁵⁹:

-географическая: построение пространственных кластеров экономической активности, начиная от сугубо местных (например, садоводство в Нидерландах) до подлинно глобальных (аэрокосмический кластер);

-горизонтальная: несколько отраслей/секторов могут входить в более крупный кластер (например, система мегакластеров в экономике Нидерландов);

-вертикальная: в кластерах могут присутствовать смежные этапы производственного прогресса. При этом важно, кто именно из участников сети является инициатором и конечным исполнителем инноваций в рамках кластера;

⁵⁹ Размещение производства в рыночной среде /Из трудов Б.Н. Зимина, А.П. Горкина, Ю.Г. Липец. – М.: Альфа. – 2003, 192с.

-латеральная: в кластер объединяются разные секторы, которые могут обеспечить экономию за счет эффекта масштаба, что приводит к новым комбинациям (например, мультимедийный кластер);

-технологическая: совокупность отраслей, пользующихся одной и той же технологией (как например, биотехнологический кластер);

-фокусная: кластер фирм сосредоточенных вокруг одного центра - предприятия, НИИ или учебного заведения;

-качественная: здесь существенен не только вопрос о том, действительно ли фирмы сотрудничают, но и то, каким образом они это делают. Сеть далеко не всегда автоматически стимулирует развитие инноваций. Бывает, что в сетях, напротив, подавляются инновационные процессы и поощряется защитное повеление. Взаимосвязи с поставщиками могут стимулировать инновационные процессы, но они же могут использоваться для перекладывания расходов на партнеров и ущемления их в финансовом отношении. В последнем случае сети не оказываются ни стабильными, ил стимулирующими.

Итак, кластерный подход, первоначально используемый в исследованиях проблем конкурентоспособности, со временем стал применяться при решении все более широкого круга задач, в частности:

- 1) при анализе конкурентоспособности государства, региона, отрасли;
- 2) как основа общегосударственной промышленной политики;
- 3) при разработке программ регионального развития;
- 4) как основа стимулирования инновационной деятельности; как основа взаимодействия большого и малого бизнеса.

В качестве примеров потенциальных российских кластеров можно привести авиакосмические кластеры в Москве и Самаре, информационно-телекоммуникационный кластер в Москве, пищевые кластеры в Москве, Санкт-Петербурге и Белгородской области, судостроительный кластер в Санкт-Петербурге и т.п.

Развитие схемы образования кластеров в экономике Республике Татарстан началось в начале 2000 – х годов. Оно совпало с созданием вертикально – интегрированных структур. Система кластерного управления позволяет рационально сочетать преимущества и возможности вертикальной интеграции и конкуренции.

В частности, под региональным кластером автор подразумевает географически соседствующие и экономически взаимосвязанные компании, функционирующие в определенных сферах деятельности для обеспечения региональных, межрегиональных и экспортных потребностей. В отличие от кластера вертикально – интегрированная компания представлена более локальной и технологически более взаимосвязанной группой хозяйствующих субъектов под единой системой управления и контроля за трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами.

Как известно, кластер – это группы, «сгустки», конкурентоспособных предприятий в рамках отдельных отраслей. В Республике Татарстан они включают в себя следующие элементы, из которых собственно и формируется состав кластерного образования:

1) ключевые фирмы – лидеры, экспортирующие свою продукцию за пределы республики, такие как, ОАО «Нижекамскшина», ОАО «Татнефть», ОАО «Нижекамскнефтехим»;

2) сеть внутриреспубликанских производителей – поставщиков, снабжающих лидеров сырьем, комплектующими (ОАО «Нижекамск – Техуглерод», ООО «Татнефть – Нефтехимснаб»);

3) бизнес – климат – это инфраструктура, включающая систему доступа к качественным человеческим ресурсам, рынкам капитала, транспортную инфраструктуру, научно – исследовательские институты и центры (банки АО «Девон – кредит», ОАО «Зенит», транспортная компания - ООО «Технотранс – НК»).

Все отрасли нефтегазохимического кластера, а это нефтедобыча (ОАО «Татнефть»), нефтепереработка (Нижекамский нефтеперерабатывающий

завод), химия и нефтехимия (ОАО «Нижекамскнефтехим», ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Нижекамскшина»), функционируют как единый взаимосвязанный комплекс.

По мнению автора, к числу характерных признаков территориального кластера на территории Республики Татарстан можно отнести:

- их размещение на территории одного или нескольких сопредельных муниципальных образований (Нижекамский промышленный узел);

- наличие сильных конкурентных позиций на международных рынках и высокий экспортный потенциал основных (профильных) участников кластера (доля ОАО «Нижекамскшина» в общем объеме производства автомобильных шин в России составляет 33%, шины, относящиеся к инновационной продукции, занимают 59,7% в общем выпуске шин, доля экспортной составляющей - 29% всего выпуска);

- присутствие внутренней конкурентной среды в системе отношений между основными участниками кластера;

- взаимосвязанность участников кластера через совместное использование поставщиков (основные поставщики каучуков – ОАО «Нижекамскнефтехим», ОАО «Ефремовский завод синтетического каучука» (Тульская обл.), контролируемый ОАО «Татнефть»);

- деятельность вспомогательных малых и средних предприятий, поставляющих продукцию или оказывающих услуги для специализированных предприятий (ОАО «Нижекамский механический завод», ЗАО «Ярполимермаш», ООО Торговый дом «Кама», ООО «Мекбар»);

- привлечение к сотрудничеству научно – исследовательские и образовательные организации (ООО Научно – технический центр «Кама», профессиональные лицеи №23 и №44 в г. Нижекамске - подготовка специалистов для шинного производства);

- организация рыночной инфраструктуры (аудиторские, консалтинговые, кредитные и страховые услуги, логистика ООО «Кама –

Логистик», торговля).

Поэтому вертикальная интеграция включает производителей как традиционных, так и инновационных продуктов и услуг, за счет включения в данную схему собственных научно – технических центров. Это позволило существенно повысить качество выпускаемой продукции в нефтехимическом комплексе.

Выстраивание таких технологических «цепочек» обеспечило контроль над 73% производства стирола, 30% производства синтетических каучуков и 35% автомобильных шин различных типоразмеров.

Создание и функционирование нефтехимического кластера, в основе которого лежит деятельность вертикально – интегрированных компаний под управлением ООО «Татнефть – Нефтехим» - дочернего предприятия ОАО «Татнефть» освобождает исполнительные органы республики от несвойственных им функций по координации взаимоотношений предприятий нефтедобычи, нефтепереработки и нефтехимии.

Более детальное рассмотрение процесса создания кластерного образования в экономике Республики Татарстан подтверждает необходимость учета современного экономического положения страны и опыта зарубежных и отечественных компаний для выработки эффективных экономических решений. По мнению автора, наиболее эффективны кластерные образования в сфере нефтедобычи и нефтепереработки, а также в автомобильном комплексе Республики Татарстан.

Выполнение основных параметров по дальнейшему социально-экономическому развитию республики призваны обеспечивать два активно создаваемых сейчас кластера – нефтегазохимический и автомобилестроительный.

Татарстан традиционно ассоциируется с развитой нефтедобычей, нефтехимией и автомобилестроением. Флагманы этих отраслей – «Татнефть», «Нижнекамскнефтехим», «Казаньоргсинтез» и КамАЗ. В республике добывается 8% российской нефти, производится 64% стирола,

около 40% этилена и полиэтилена, а также каждая третья автомобильная шина и около половины дизельных грузовых автомобилей. Именно комплексное машиностроение и нефтехимия определены в качестве точек роста экономики этого субъекта РФ на ближайшую перспективу. Они взаимосвязаны — на основе нефтяного сырья производится нефтехимическая продукция, которая в дальнейшем может перерабатываться в автокомпоненты. Через модернизацию машиностроения, развитие нефтехимических производств с высокой степенью добавленной стоимости республика стремится решить основную экономическую задачу — перейти от сырьевой модели экономики к инновационной.

Реформирование нефтегазохимического сектора Республики Татарстан изначально проходило по кластерному принципу – все его отрасли рассматриваются как единый, целостный и взаимосвязанный комплекс. В основу Программы развития нефтегазохимического комплекса на период до 2008 года положена стратегия внутриреспубликанской интеграции, в рамках которой устанавливаются товарно-сырьевые потоки между крупными, средними и малыми предприятиями.

Нефтегазохимический комплекс Татарстана динамично развивается. По итогам прошлого года в республике добыто 31,3 млн. тонн нефти — максимальный уровень добычи за последние 13 лет. Производство продукции химии и нефтехимии выросло на 6,8%, нефтепереработки — на 21%. Осваивались новые и модернизированные мощности по выпуску полипропилена, полистирола, экструдированного пенополистирола, полиэтилена, новых видов каучуков, шин, резинотехнических изделий, моющих средств, дизельного и автомобильного топлива⁶⁰.

В результате ускоренного развития химии и нефтехимии объемы реализации продукции этой отрасли выросли с 1999 года в 5,7 раза, объемы производства — в 1,8 раза.

Тем не менее, сохраняется высокая сырьевая зависимость. Доля

⁶⁰ Данные ФСГС России по Республике Татарстан.

добываемой ОАО «Татнефть» продукции в структуре добавленной стоимости крупных предприятий комплекса составляет 81%, в прибыли — 76%. В своем ежегодном обращении к Госсовету РТ в 2006 году президент РТ поставил задачу повысить эффективность комплекса за счет создания прибыльных высокотехнологичных производств, содействия ускоренному развитию малого и среднего отраслевого бизнеса. Правительству республики поручено в течение пяти лет создать условия для доведения объемов внутриреспубликанской переработки до 30% всего объема производимой крупными предприятиями нефтехимической продукции.

К 2010–2011 гг. в Нижнекамске будет запущен уже названный «проектом века» комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов стоимостью около пяти млрд. долларов (около 130 млрд. рублей). Он включает НПЗ мощностью семь млн. тонн в год, установки глубокой нефтепереработки мощностью 3,5 млн. тонн и нефтехимический завод.

Такая консолидация позволит оптимизировать товарно-сырьевые потоки. Новое нефтеперерабатывающее предприятие должно обеспечивать необходимым сырьем «Нижнекамскнефтехим» и «Казаньоргсинтез».

Нефтехимические компании республики реализуют проекты по созданию новых продуктов и увеличению объемов выпуска имеющихся. Так, «Нижнекамскнефтехим», который в 2006 году выпустил 480 тыс. тонн этилена, к 2012 году сможет достичь объема 1,6 млн. тонн.

«Казаньоргсинтез» занимается реконструкцией производства этилена и полиэтилена, наращивая их мощности, и готовится освоить производство принципиально новых продуктов — бисфенола-А и поликарбонатов.

В инновационную структуру нефтегазохимического кластера также войдут Нижнекамский промышленный округ, где нефтехимическим переделом занимается малый бизнес, и технополис «Химград» в Казани.

В составе «Химграда» планируется создать индустриальный парк с необходимой для переработки нефтехимической продукции инфраструктурой, корпоративный университет, собственный грузовой

терминал. Здесь будут работать бизнесинкубатор, центры коллективного пользования пилотными нефтехимическими установками, исследовательские лаборатории в сфере нефтехимии.

В дальнейшем кластеры будут развиваться по пути: от нефтехимии – к автокомпонентам.

Автомобильный кластер Татарстана развивается на двух площадках – в Набережных Челнах и в особой экономической зоне (ОЭЗ) промышленно-производственного типа «Алабуга», создаваемой в рамках федерального закона об особых экономических зонах. На территории бывшего завода микролитражных автомобилей его новый собственник – «Северсталь-авто» — организует производство полного цикла автомобилей Ssang Yong Rexton, Ssang Yong Kyron, Ssang Yong Actyon, а также бюджетной модели класса B FIAT Albea, нового седана класса C — FIAT D200 — и многофункционального грузопассажирского фургона FIAT Doblo.

Но для формирования автомобильного кластера необходимо создать основу производства автокомпонентов. Татарстан имеет в этом отношении несколько преимуществ: расположение вблизи центров автомобилестроения России, наличие сильной сырьевой базы, в частности, полимерных материалов, которые выпускают местные нефтехимические предприятия. Более 20% в автокомпонентной базе сегодня составляет продукция из пластика и 8% – резина.

В компаниях, напрямую связанных с нефтехимией, задача развития производства автокомпонентов может решаться самостоятельно, за счет внутренних ресурсов. Так, татарстанская фирма «Полиматиз», став резидентом ОЭЗ «Алабуга», собирается выпускать из нижекамских каучуков уплотнительную резину для КамАЗа и «Северстали-авто». В организации производств высокотехнологичных узлов и агрегатов республике потребуется привлечение технологий и компетенций иностранных инвесторов. «Северсталь-авто» и компания Stadco (Великобритания) уже договорились организовать совместное предприятие

для штамповочного производства на территории особой экономической зоны «Алабуга».

В производство автокомпонентов для республиканского автомобильного кластера втягиваются и ведущие республиканские предприятия. В течение пяти последних лет компания «Алнас» инвестировала более 800 млн. рублей в НИОКР и совершенствование технологий тормозных дисков и барабанов. «Татэлектромаш» вкладывает около 600 млн. рублей в расширение выпуска комплектующих. «КВАРТ» запустил новое оборудование для изготовления полимерных изделий для автомобильной промышленности.

Важным элементом развития нефтегазохимического кластера является формирование прозрачного рыночного, а самое главное – доступного малому и среднему бизнесу биржевого механизма реализации продукции.

3.2. Совершенствование механизма управления вертикально – интегрированными компаниями

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 хозяйствующими субъектами. 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.

Направления повышения эффективности в вертикально-интегрированных компаниях весьма разнообразны. Основными, по мнению автора, являются следующие:

- организация 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;

- использование принципа 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 возможно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях.

На первом уровне выявляют возможности, которыми компания может воспользоваться при существующих масштабах деятельности (возможности интенсивного роста).

На втором уровне выявляют возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста).

На третьем этапе выявляют 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.

По мнению экспертов, 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 или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. Прогрессивная интеграция заключается в попытках компании приобрести или поставить под жесткий контроль систему распределения. Горизонтальная интеграция заключается в попытках компании приобрести или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает компании возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что компании следует братья за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее недостатков.

В настоящее время наблюдается тенденция превращения крупных компаний, заинтересованных в своем дальнейшем росте, в транснациональные компании. 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, т.к. ее рост ограничивается только ресурсами и способностью управляющих приспособиться 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.

По мнению автора, оптимизация производственных планов и инвестиционных решений должна затронуть все уровни управления холдингом ООО УК «Татнефть – Нефтехим». В связи с этим, автор предлагает выделить оптимизацию внутри предприятия, региональную оптимизацию и оптимизацию на уровне головной компании.

Для того чтобы повысить эффективность в оптимизации производственных планов ООО УК «Татнефть – Нефтехим» и принятии инвестиционных решений, нужно решить целый ряд организационных и системных задач.

Изменения структуры и системы управления затрагивают распределение ответственности как между звеньями холдинга (управляющая компания – группа предприятий (дивизион) – предприятие – цех), так и внутри конкретного звена. Важным фактором выступает рациональный обмен информацией между предприятиями и головной компанией, а также между управлениями головной компании. Создание инвестиционных комитетов, рассматривающих и утверждающих инвестиционные программы предприятий, также нацелено на повышение эффективности системы управления и сбалансированности региональной и глобальной стратегии холдинга.

Другой важный аспект повышения эффективности управления холдингом ООО УК «Татнефть – Нефтехим» - это внедрение проектного подхода в инвестиционной деятельности с созданием соответствующих корпоративных регламентов. Проектный подход позволит конкретизировать цели, планы и результаты деятельности предприятий и делать акцент на

реализацию проекта в жесткой, логичной структуре управления, не «размывая» ресурсов внутри предприятия. Принятие управленческих решений в этой ситуации основано на анализе отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного, прогнозе последствий возникающих отклонений, моделировании корректирующих воздействий на финансово-экономических моделях. Для снижения трудоемкости должны использоваться специальные программные продукты и другие инструменты оптимизации производственных планов и инвестиционных программ (бизнес – модели, сценарный анализ, стратегические карты, дерево целей, оценка рисков, анализ чувствительности).

Помимо внедрения проектного подхода необходимы и другие не менее значимые процедуры. Это подготовка методического обеспечения бизнес – планирования — моделирование (калькуляционные модели и модели бизнеса), разработка критериев эффективности и нормативов эффективности, постановка управленческого учета.

Для оценки экономических последствий управленческих решений ООО УК «Татнефть – Нефтехим» должна использоваться система моделей предприятия. В упрощенном случае — это отдельные модели по каждому предприятию. Для более точного анализа дополнительно требуется построение региональных моделей или моделей по бизнес – линиям и т.д.

Осуществление мероприятий по постановке эффективного управления подразумевает возможность реализации нескольких путей (альтернатив). Предприятия снабжаются соответствующим инструментарием (бизнес – моделями, системой критериев эффективности и т.п.), позволяющим принимать эффективные стратегические решения. Контроль со стороны управляющей компании ведется на основе ключевых индикаторов (мониторинг предприятий по ключевым параметрам), причем акцент делается на среднесрочные показатели эффективности. Требуются разработка, согласование, утверждение перечня критериев эффективности, разработка и согласование с предприятиями проектов регламентов по

отчетности и мониторингу критериев: методики расчета, периодичность предоставления информации и т.д.

Разработка нормативов по эффективности использования имущества ООО УК «Татнефть – Нефтехим» включает анализ получаемых результатов (критерии эффективности и отчеты по моделированию), сравнение показателей между предприятиями холдинга по видам имущественных комплексов, получение данных по предприятиям-аналогам (маркетинговые исследования подрядчиков), получение данных о средней эффективности для этого бизнеса (маркетинговые исследования). Основным принципом при моделировании и мониторинге – унификация форм отчетов и расчетных моделей.

Проектный подход к оценке инвестиций. Проектный подход предполагает оценку эффективности инвестиций в объект (проект) путем построения его финансовой модели с расчетом интегральных показателей эффективности инвестиций.

Методы проектного подхода для ООО УК «Татнефть – Нефтехим» позволяют:

- обосновать целесообразность инвестиций;
- разработать оптимальную схему финансирования;
- составить план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты;
- оптимально организовать исполнение работ и взаимодействие участников проекта;
- осуществлять анализ и управление проектными рисками;
- анализировать отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного и прогнозировать последствия возникающих отклонений;
- моделировать корректирующие воздействия на моделях проектов и принимать обоснованные управленческие решения;
- вести архивы проектов и анализировать опыт их реализации, который используется в других проектах.

Проектный подход позволяет учитывать влияние проектов на региональные ресурсы и бизнесы за счет структурирования внутренней и внешней среды проекта. Надсистема должна учитывать надсистемные задачи (учет и стыковка с транспортной системой, энергетикой, оценка проекта в совокупности и пр.).

Отсюда возникает система взаимозависимых целей, выступающих условиями достижения общей цели.

Автор формулирует следующие основные задачи, стоящие перед экономической службой управляющей компании, для достижения поставленных целей:

- 1) разработка бизнес-плана инвестиционного проекта на основе соотнесения инвестиционных издержек и прогнозируемого экономического эффекта;
- 2) согласование инвестиционных проектов на инвестиционных комитетах;
- 3) формирование единого реестра инвестиционных проектов и обеспечение его регулярной актуализации;
- 4) внедрение современных методов инвестиционного планирования, распространение опыта на предприятия;
- 5) экспертиза инвестиционных программ предприятий: оценка достоверности полученных данных, согласования с планами производства и т.д. Использование анкет экспертов;
- 6) комплексная проработка проектов в рамках стратегии развития дивизионов, защита проектов в подразделениях корпоративного центра;
- 7) разработка и утверждение форматов представления планов реализации проектов (сетевые графики);
- 8) регламентация бизнес-процессов с распределением полномочий и ответственности;
- 9) построение оптимальной организационной структуры управления;

- 10) разработка критериев эффективности и нормативов эффективности;
- 11) региональная, ресурсная и временная оптимизация инвестиционных программ региональными управляющими компаниями и экономическими службами дивизионов и корпоративного центра;
- 12) мониторинг предприятий и проектов расчетом различных критериев их эффективности (финансовых, кредитоспособности, рентабельности, технологических), анализ динамики изменения этих критериев во времени, отклонений от нормативных (заданных) значений. Ведение баз данных по предприятиям (система единого реестра инвестиционных проектов, справочно-аналитическая система). Необходимо применение стратегических портретов предприятий;
- 13) ранжирование проектов в рамках инвестиций программы – увязанных со стратегией;
- 14) развития дивизионов, оптимизация, выбраковка активов;
- 15) учет влияния внешней среды при оптимизации проектов;
- 16) обеспечение достоверности исходных данных.
- 17) использование бизнес – аудита. Бизнес-диагностика ключевых предприятий, в том числе экспресс-диагностика. Проведение регулярной бизнес – диагностики предприятий с целью оценки эффективности использования активов;
- 18) формирование системы финансово-экономических моделей, стандартизированных для всей вертикали управления, - предприятие, региональная управляющая компания, дивизион, группа;
- 19) стандартизация финансово-экономических моделей в масштабе компании. Подготовка моделей предприятий, региональных компаний, дивизионов и включение в сводную модель холдинга;
- 20) методическое обеспечение бизнес – планирования;
- 21) разработка унифицированных методик разнесения капитальных и эксплуатационных затрат и т.п.;

22) исчерпывающее нормативное обеспечение на основе стандартизированных бизнес-процессов.

23) создание единых регламентов подготовки информации;

24) корректировка положения об инвестиционной деятельности компании и ее дочерних обществ;

25) разработка и утверждение форматов представления данных, позволяющих вести проектный (пообъектный) учет затрат;

26) обучение персонала предприятий.

Инвестиционная деятельность холдинга и финансово-экономические модели компании строятся на основе моделей бизнес-процессов. На основании созданной модели to-be (как будет) разрабатывается соответствующая функциональная модель, организационно-штатная структура управления с распределением ролей и ответственности ключевых участников бизнес-процессов. Также появляется возможность автоматически генерировать на основе модели положения и инструкции, причем при изменении бизнес-процессов документы регенерируются.

Технология эффективного управления инвестиционной деятельностью ООО УК «Татнефть – Нефтехим» представляет замкнутый цикл, состоящий из следующих блоков: «Сбор информации – Моделирование – Внутренняя оптимизация – Региональная оптимизация – Принятие решений – Мониторинг предприятий – Сбор информации».

Таким образом, получается замкнутый цикл, направленный на повышение эффективности деятельности компании в части управления активами.

Для оптимизации и корректировки выполнения программ на перечисленных уровнях используется различный инструментарий.

Проведение реформы управления инвестиционной деятельностью не может быть успешным, если не затронет всех уровней управления, при этом основой изменения должны стать предприятия группы.

Начиная с уровня отдельного предприятия или бизнес – единицы,

требуется внедрение методик, позволяющих обеспечить принятие обоснованных инвестиционных решений.

Стратегический анализ предполагает проведение многопараметрического анализа, построение стратегических карт в целях определения наиболее привлекательных для инвестиций объектов.

Вертикальная оптимизация использования активов определяется от «месторождения / производственного участка / заправки» до уровня дивизиона.

Региональная и дивизиональная оптимизация инвестиционных программ включает планирование на основе математических методов: построение дерева целей, оценка рисков, интервальная оценка и анализ чувствительности, сценарная оценка (анализ).

Например, проектный подход, примененный к инвестиционным программам ряда предприятий нефтегазового комплекса в 2004 – 2006 гг., показал, что только один проект (из рассматриваемых 30 проектов) дал отрицательный чистый дисконтированный доход – бурение 10 скважин на месторождении⁶¹. Средний период окупаемости нового бурения – 4,5 года после ввода скважин. В целом программа по новому бурению сбалансирована, т.е. эксплуатационное бурение ведется на наиболее эффективных месторождениях. У эффективности нового бурения существует необходимый запас прочности. Так, при снижении на 10% расчетных дебитов срок окупаемости увеличивается в среднем на 0,5 года. План – фактный анализ показал, что фактические переменные издержки оказались в 3 раза выше плановых – это 17 % отклонений. 70% отклонений вызвано неправильным прогнозом сбыта.

В настоящее время на предприятиях холдинга практически не используется практика формирования различных видов бюджетов, в частности, бюджета капитальных затрат, бюджета прямых затрат на сырье и

⁶¹ Курбанов Р.А. Правовое регулирование иностранных инвестиций в нефтяной и газовой промышленности. – М. Монография, 2005. – 340с.

материалы, бюджета затрат на заработную плату и др., поэтому автор рекомендует более полно внедрять систему бюджетирования, которая позволит:

- 1) реализовывать стратегические планы холдинговой компании;
- 2) моделировать возможные состояния компании;
- 3) контролировать соответствие производимых хозяйственных операций целям компании;
- 4) координировать деятельность различных подразделений и предприятий, входящих в холдинг.

При реализации утвержденного консолидированного бюджета холдинга должен проводиться комплексный контроль над заключаемыми договорами, над своевременностью и полнотой поступления выручки от продаж, возврата кредитов, над осуществляемыми платежами, над выполнением комплекса производственных и организационных мероприятий.

Таким образом, построение эффективной системы бюджетирования в ООО «Татнефть – Нефтехим» должно быть направлено на достижение устойчивого преимущества холдинговой компании перед конкурентами за счет внедрения современных инструментов учета, анализа и управления.

3.3. Рекомендации по созданию структур кластерного типа в Республике Татарстан

Оценка современной структуры промышленного производства в Республике Татарстан и перспектив его развития позволяет автору сделать вывод, что наилучшие предпосылки к формированию территориальных кластеров имеют предприятия нефтехимической промышленности и автомобилестроения, которые в большей степени ориентированы на конкурентные рынки, имеющие значительные объемы экспорта и относительно большое число самостоятельных крупных, средних и малых

предприятий, взаимосвязанных в процессе производства профильной продукции.

Среди предприятий других отраслей промышленности достаточно благоприятные условия для образования территориально – локализованных кластеров имеют узко специализированные фирмы, функционирующие в производстве изделий из пластмассы, лакокрасочной продукции и производстве мебели.

Выявление территорий потенциальных кластеров в Республике Татарстан и их структурная идентификация позволяют представить комплекс конкретных мер и механизмов стимулирования формирования и развития кластеров:

1) обеспечение высокой конкурентоспособности региональных кластеров как основного критерия их эффективности. При этом рост конкурентоспособности территориальных кластеров, по мнению автора, означает рост доходов основных участников и последующее поддержание уровня таких доходов;

2) развитие высокой степени вовлеченности в процессы кластеризации непосредственных субъектов соответствующих кластерных образований;

3) на федеральном уровне необходимо сформировать стратегию долгосрочного развития страны, где определяются точки экономического роста, выявляются ключевые виды экономической деятельности и новые технологии;

4) разработка специальных мер экономического стимулирования участников кластеров (налоговые льготы, инвестиционные субсидии, государственные гарантии);

5) всесторонняя поддержка науки, а также систем высшего и среднего специального образования.

Динамика процессов кластеризации и эффективность функционирования будущих региональных кластеров в Республике

Татарстан в немалой степени будут зависеть от экономической и организационной поддержки со стороны республиканского Правительства, а именно:

- использование методов экономического стимулирования (за счет средств республиканского бюджета);

- софинансирование развития объектов региональной общехозяйственной и социальной инфраструктуры на территориях размещения кластеров;

- создание привлекательного имиджа республики и зоны локализации кластеров с целью привлечения в регион стратегических внешних инвесторов, включая крупные российские нефтехимические компании и иностранные ТНК.

Анализ деятельности вертикально - интегрированной компании ОАО «Татнефть» и возможностей создания кластеров позволяет сделать вывод о том, что, объединив усилия и преимущества всех участников ВИНК, в отдельных видах деятельности республика сможет достойно конкурировать не только на внутреннем, но и на внешнем рынке.

Вместе с тем, у кластера есть свои специфические свойства, отличающие их от вертикально – интегрированных компаний. Исходя из этого принципа, наиболее предпочтительным направлением кластерного развития в республике определено развитие территориальных сетевых кластеров.

По мнению автора, в региональном кластере должны свестись воедино конкуренция и решение одной задачи всеми участниками промышленного объединения. В то же время отдельную отрасль нельзя считать кластером. Пока что разработчики предложили нефтехимический, автомобильный, авиастроительный и сельскохозяйственный кластеры. Так, возможны ошибки при выборе приоритетных направлений, территорий, в экономическом прогнозе и многие другие.

В целом кластер должен быть средством развития экономики, а не

самоцелью.

В ближайшей перспективе, по мнению автора, основными составляющими стратегии, стимулирующими укрепление кластерных тенденций в нефтехимическом комплексе Республики Татарстан, должны стать:

1) продолжение реализации проекта ОАО «Татнефть» по строительству новых мощностей Нижнекамского нефтеперерабатывающего комплекса;

2) запуск ОАО «ТАИФ – НК» производства автобензинов, переработка газового конденсата, завершение проекта по организации производства битумов, новых видов авиакеросинов, добавок к бензинам;

3) завершение организации производства ОАО «Нижнекамскнефтехим» полибутадиенового каучука, модернизация этиленового комплекса, производство полипропилена, АБС – пластиков;

4) реализация очередного этапа освоения производственных мощностей ОАО «Нижнекамскшина» по проекту высокоэффективных легковых шин по технологии фирмы «Пирелли» и продолжение работ по смежному проекту организации подготовительного производства по выпуску высококачественных резиновых смесей, производство шин для джипов, грузовых автомобилей и автобусов с металлокордом в каркасе и брекере (ЦМК), сельскохозяйственных крупногабаритных шин;

5) увеличение мощностей и номенклатуры существующих потоков ОАО «Нижнекамсктехуглерод», автоматизация системы управления технологическими процессами, строительство трубопровода тяжелого газойля.

Автор считает, что в настоящее время именно вертикально – интегрированные компании являются наиболее подготовленными для трансформации в кластерные образования регионального значения. В частности имеются значительные предпосылки для создания кластера по производству автомобильных компонентов на базе управляющей компании ООО «Татнефть – Нефтехим», которая уже сейчас объединяет в своей

структуре предприятия различных секторов и видов деятельности, которые обладают необходимыми производственными мощностями.

В частности, необходимо отметить следующих потенциальных участников кластера по производству автокомпонентов на территории Нижнекамского промышленного узла:

1) ОАО «Нижнекамскшина» - производитель различных типоразмеров автомобильных шин;

2) ООО «Татнефть – Нижнекамскнефтехим – Ойл» - производитель синтетических моторных масел различных марок;

3) ОАО «Эластик» - потенциальный производитель автомобильных ковриков, различных резинотехнических запасных частей, компонентов из термоластопластиков для обшивки автомобилей и прочих комплектующих;

4) ОАО «Нижнекамский механический завод» - ремонтные работы, производство подшипников и прочих запасных частей для двигателей;

5) ООО Торговый Дом «Кама» - рекламная деятельность по продвижению всей видов готовой продукции, производимой в рамках кластера под единым (раскрученным) брендом «КАМА – ЕВРО», что позволит оптимизировать расходы на рекламу каждого отдельного предприятия.

Производители шин в Российской Федерации активно расширяют свой продуктовый ряд и розничную сбытовую сеть. Автор считает, что развитие российского шинного комплекса, улучшение качества выпускаемой продукции, возможно только при масштабных инвестициях в новые технологии производства или при сотрудничестве с зарубежными контрагентами. Такое взаимодействие активно развивается в ОАО «Нижнекамскшина», в частности с такими мировыми производителями как, Cordiant, Pirelli, GoodYear и Continental.

По мнению автора, шинные производители имеют значительную материально – техническую базу и научный потенциал, а именно:

1) профильные институты способны разрабатывать опытные образцы новых типоразмеров шин, которые могут конкурировать с зарубежными аналогами (ГУП НИИ Шинной промышленности);

2) вес крупные шинные производители включены сейчас в нефтехимические холдинги и используют сырье материнских компаний, что обеспечивает устойчивые сроки поставок;

3) развитие автомобильного транспорта, как грузового, так и легкового, требует большего объема производства основного компонента автомобилей – шин различных типоразмеров. Разработка шин сегодня является важным компонентом процесса создания новых моделей автомобилей (особенно высшего класса), в значительной степени определяющим их эксплуатационные характеристики.

4) российским шинным производителям необходимо не только покупать технологии и готовые производственные линии, но и предлагать свои мощности под заказы иностранным компаниям. Например, можно использовать передовой опыт американской компании GoodYear по производству шин на условиях офтейка (завод производит шины на своих мощностях, компания GoodYear платит за их изготовление и реализует на внутреннем и внешнем рынке самостоятельно или производство выпуск изделий одной торговой марки на заводе другой марки).

Однако этого не всегда достаточно для формирования регионального конкурентоспособного кластера. На основании расчетов, автор считает, что ОАО «Нижекамскшина» необходимо переключаться на специализированную грузовую нишу – производство бескамерных цельнометаллокордных (ЦМК) шин проектной мощностью 600 тыс. штук в год, параллельно наращивать производство легковых шин мощностью 2 млн. штук шин в год. Общая стоимость проектов по приблизительным расчетам составит более 260 млн. долларов, срок окупаемости проектов по расчетам отдела стратегического планирования совместно с автором составит соответственно 7 и 9 лет. Если указанные проекты реализуются в 2008 году,

то благодаря им, объем производства возрастет к 2009 году на 24,8%, плановая рентабельность производства составит 11% (в 2004 году рентабельность составила 5,7%, в 2006 – 8,2%). Однако даже в современных условиях в ОАО «Нижекамскшина» автор отмечает улучшение качества производимой продукции: значительно снизился в 2006 году удельный вес некондиционной категории и продукции второго сорта до 3,5% всего выпуска.

Для построения кластера в нефтехимической сфере, конкурентоспособного на внутреннем рынке России, необходимо решить ряд проблем, характерных для отечественных шинных заводов:

- устранить недостаток масштабных инвестиций для модернизации оборудования и продвижения продукции;

- повысить качество изделий. В частности, оценивая новые шинные проекты, специалисты считают, что российские шины могут достичь ряда характеристик западных аналогов только с существенными ограничениями – они будут тяжелее как минимум на два килограмма из – за технологических особенностей российского сырья. Так, нефтехимические предприятия России не производят полиэфирный корд, который широко используется при производстве современных шин. Оборудование позволяет выпускать только полиамидный корд, использование которого и делает отечественные шины тяжелее и менее устойчивее к погодным условиям, по сравнению с европейскими.

Кроме того, производство большегрузных шин является сейчас самым перспективным направлением, так как имеющиеся в России мощности по их выпуску крайне недостаточны. В настоящее время создано дочернее предприятие – ООО «Нижекамский завод шин ЦМК», 99% уставного капитала в котором принадлежит управляющей компании ООО «Татнефть – Нефтехим», 1% - ОАО «Нижекамскшина». ЦМК – шины – это тот сегмент рынка, в котором российские шинники могут конкурировать с иностранными компаниями по параметрам цена – качество (плановая стоимость ЦМК - шин

на нижекамском производстве составит 8 – 9,5 тыс. руб. за штуку, зарубежные аналоги – 12 тыс. руб.).

Автор изучил технологический процесс производства нового поколения шин и увязал его с экономическими показателями. Более двадцати лет ОАО «Нижекамскшина» занимает лидирующую позицию среди предприятий России по выпуску и реализации шин. В последние годы положение на рынке шин резко изменилось в связи с объединением ряда заводов в конкурирующие группы «СИБУР» и «АМТЕЛ». Данные группы широко применяют зарубежные технологии производства автомобильных шин, а иностранные производители имеют мировое признание своих торговых марок. Все это может привести, в конечном счете, к потере отечественными производителями не только рынка комплектации шинами автомобильных заводов России, но и рынка в целом. Автомобильные шины производства нижекамского завода серьезно отстают по критериям качества от аналогов, присутствующих на российском рынке, так как серьезно завод отставал в области технологии, реконструкции, сырья и оснащенности производства.

В настоящее время рынок комплектации удерживается ОАО «Нижекамскшина» только относительно низкими ценами, а именно отпуск шин приводит к значительным потерям прибыли предприятия. Так, только ОАО «КАМАЗ» при ежегодных поставках в 350 тыс. штук шины отпускаются на 12% ниже учетных цен, потери в среднем составляют до 150 млн. руб. в год. Большие убытки предприятие несет также от продажи шин на экспорт в результате заниженных цен. Потери присутствуют также за счет уменьшения отпускной цены на сумму лизинговых платежей по новым технологическим линиям фирмы «Пирелли».

Одним из путей оздоровления шинного производства может стать договор о реструктуризации лизинговых платежей с отнесением их, к примеру, на 2 – 3 года, что позволит высвободить необходимые оборотные средства и направить их на развитие производства. Необходимо также

диверсифицировать производство и включаться в новые сегменты более перспективных, имеющих растущий спрос типоразмеров шин для автобусов, тракторов, дорожно – строительных машин, комбайнов и прочих. В настоящее время и в перспективе все автопоезда: «МАЗ», «Вольво», «Мерседес», «ЛИАЗ», «Скания», «КАМАЗ» и другие будут эксплуатироваться только на ЦМК – шинах.

При этом необходимые производственные мощности у ОАО «Нижекамскшина» уже имеются, но по оценкам специалистов необходимо приобрести специализированное оборудование (форматоры – вулканизаторы). Данную проблему можно решать также за счет тематической федеральной программы, организации специальных групп с привлечением участников нефтехимического кластера на территории Нижегородского промышленного узла. Это обеспечит выход на конкурентный уровень качества продукции.

По мнению автора, несмотря на глобализацию и транснационализацию, затрагивающих экономику, кластеры в ближайшие годы не утратят своего значения. В современных условиях источником конкурентоспособности регионов должно стать использование местных производственных и финансовых преимуществ: увеличивается количество налогоплательщиков и налогооблагаемая база, появляется удобный механизм взаимодействия с бизнесом, снижается зависимость отдельных бизнес – групп, появляются основания для диверсификации экономического развития территории, улучшается кадровая инфраструктура, для научных разработок, снижаются транзакционные издержки и формируются возможности для более успешного выхода на международные рынки.

Формирование крупных региональных кластеров внутри Российской Федерации позволит обеспечить конкурентные преимущества субъектам федерации и в международном пространстве – для обеспечения дополнительных инвестиций и размещения наиболее перспективных видов бизнеса на своей территории и за ее пределами.

Кластерный подход способен самым принципиальным образом изменить содержание государственной промышленной политики. В этом случае усилия Правительства должны быть направлены не на поддержку отдельных предприятий и отраслей, а на развитие взаимоотношений: между поставщиками и потребителями, между конечными потребителями и производителями, между самими производителями и правительственными институтами. Это позволит повысить эффективность взаимодействия частного сектора, государства, торговых ассоциаций, исследовательских и образовательных учреждений в инновационном процессе.

Заключение

Проведенный анализ работ, посвященных проблемам интеграции, позволяет сделать вывод о существовании различных подходов к исследованию содержания этих процессов. На наш взгляд, определяющая характеристика интеграции выражается в стремлении повысить конкурентоспособность промышленного предприятия. На основе взаимного дополнения ресурсов, усиления конкурентных преимуществ и компенсации недостатков формируется принципиально новая стратегическая позиция, обеспечивающая устойчивое развитие интегрированной промышленной системы.

Под интеграцией промышленных предприятий следует понимать экономический процесс по объединению хозяйствующих субъектов в промышленную систему и формированию уникальной комбинации ресурсов, реализующий синергетический эффект с целью получения конкурентных преимуществ.

Особую актуальность в настоящее время приобрела проблема вертикальной интеграции и совершенствования структуры нефтяных компаний путем образования вертикально-интегрированных структур, объединяющих в единое целое всю технологическую цепочку. Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, повысить конкурентоспособность российских производителей на внешнем рынке, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры. По сути дела сама жизнь толкает российскую нефтяную промышленность к созданию вертикально-интегрированных структур, разумеется, на новой рыночной основе. Только таким путем можно если не нейтрализовать, то хотя бы смягчить последствия таких негативных явлений, как взаимные неплатежи, острый недостаток

оборотных средств, необоснованное понижение курса рубля Центральным Банком России, больно бьющее по интересам экспортеров, в частности, нефти.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы и рекомендации:

1. Уточнено понятие «вертикально-интегрированная структура». Это позволило в определенной степени дополнить существующую теоретико-методологическую базу формирования вертикально-интегрированных структур. Вертикально-интегрированная структура – это объединение собственности предприятий различных организационно-правовых форм, осуществляющих последовательные стадии единого цикла производства какого-либо продукта. Этот процесс включает этапы получения ресурсов, производства сырья и материалов, изготовления готовых товаров и заканчивается реализацией их потребителю, а также включает контроль за использованием оборудования предприятий на разных стадиях технологической цепочки, за трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами;

2. Рассмотрены основные виды интеграции, их недостатки и преимущества, а также условия и предпосылки развития вертикальной интеграции в нефтяном комплексе России (приватизация и структурная перестройка промышленности; формирование интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рынка; укрепление и обновление сложившихся технологических цепочек в производстве конкурентоспособной продукции; сложность и недостаток опыта самостоятельного выхода отечественных предприятий на внешний рынок). Необходимо отметить, что вертикально-интегрированные нефтяные компании – это новая форма корпоративной организации предпринимательской деятельности в отечественной нефтяной промышленности.

3. Выявлены недостаточно изученные основные мотивы создания вертикально-интегрированных структур в нефтяной промышленности: обеспечение гарантированных условий поставок сырья, расширение рынков сбыта, укрепление ресурсной базы, повышение загрузки производственных мощностей, снижение затрат, повышение технологического уровня и др.

4. Проанализировано экономическое состояние нефтяной промышленности России и Республики Татарстан. По результатам проведенного анализа было отмечено, что в настоящее время нефтяная промышленность России находится на подъеме, что обусловлено благоприятной конъюнктурой мировых цен на нефть и завершением реструктуризации нефтяных компаний. В течение последних лет показатели добычи, переработки и экспорта нефти имели положительную динамику, улучшились качественные показатели нефтепереработки. Крайне благоприятная ситуация для экспортеров на мировых рынках энергетического сырья помогла вертикально-интегрированным компаниям существенно укрепить свое финансовое положение, повысился международный инвестиционный рейтинг российских компаний.

5. Выявлены этапы создания вертикально-интегрированной нефтяной компании в республике Татарстан. На основании этого автором обоснована целесообразность практического использования алгоритма построения указанного типа компаний в других секторах рынка товаров и услуг в Российской Федерации, а также на региональном уровне. Отмечено, что после завершения строительства комплекса нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов в г. Нижнекамске к 2010 году ОАО «Татнефть» приобретет статус полноценной вертикально-интегрированной нефтяной компании.

6. Предложено определение понятия «технологическая цепочка» в системе вертикально-интегрированной структуры нефтехимического комплекса. В частности, под технологической цепочкой понимается последовательное взаимодействие ее звеньев (цехов, бригад, служб)

обеспечивающих наиболее эффективное выполнение всего производственного цикла, начиная с добычи и до сдачи нефти внутри подразделения, а также систематический контроль за функционированием всех звеньев этой цепочки соответствующими нефтегазодобывающими управлениями (НГДУ). Технологическая цепочка включает в себя: поиск и разведка месторождений; строительство скважин; добыча нефти, газа, конденсата; переработка нефти и газа, нефти- и газохимия; транспорт, хранение, сбыт нефти, газа и продуктов их переработки; строительство нефтепродуктопроводов, газопроводов, газохранилищ и нефтебаз.

7. Сегодня критериями конкурентоспособности на мировом рынке нефтегазовых ресурсов являются не только запасы ресурсов, объемы добычи и численность работников, но и наличие эффективной системы управления, собственных технологических разработок, реализация глобальных проектов, показатели эффективности инвестиций, рыночная стоимость компании, величина заработной платы и жизненный уровень сотрудников, респектабельный имидж корпорации, успешность ведения диверсифицированных проектов, эффективность операций на фондовом рынке.

Дальнейшее повышение конкурентоспособности российских ВИНК требует наращивания производственно-технического потенциала, реализации крупных инвестиционных проектов, связанных с геологоразведкой, разработкой новых крупных месторождений, модернизацией и строительством современных нефтеперерабатывающих мощностей, социальными и экологическими программами.

Поэтому перед современными интегрированными компаниями стоит задача обеспечения устойчивого стратегического развития компании и реализации преимуществ вертикальной интеграции с использованием вышеперечисленных факторов.

8. Чтобы знать свои сильные и слабые стороны, и своевременно реагировать на возникающие возможности и угрозы внешней среды,

российские ВИНК могут использовать систему постоянного сбора и анализа информации. Внутренняя и внешняя информация должна своевременно поступать в распоряжение руководителей соответствующих уровней управления интегрированными холдингами и находить отражение в принимаемых ими стратегических решениях. Тем самым процесс управления изменениями стратегии ВИНК будет осуществляться путем своевременного пересмотра и оптимизации стратегических решений в целях обеспечения устойчивого стратегического развития компаний и завоевания новых конкурентных преимуществ.

Сегодня важным ориентиром для руководителей ВИНК при оптимизации стратегических решений служит Энергетическая стратегия России на период до 2020 года. Преимуществом Энергетической стратегии России является то, что она решила важную задачу – заложила общие основы государственной энергетической политики на длительную перспективу. К сожалению, даже такой основополагающий документ в области стратегического управления не учитывает все потенциальные возможности повышения эффективности российских вертикально – интегрированных компаний в будущем.

Таким образом, экономическая интеграция процесс сложный и неоднозначный, однако, необходимый, что в современной России начинают понимать всё больше и больше учёных и руководителей. Но одного понимания мало, необходимо принимать практические меры по его организации, поскольку стихийно он может протекать неприемлемо долго. Практические мероприятия не должны быть случайными и основываться на скорополительных решениях, необходим взвешенный подход, прежде чем приступать к конкретным действиям необходимо изучение современного западного и российского опыта (на сегодняшний день в этой области имеются определённые успехи), чтобы в обозримом будущем создать фундамент будущей экономической мощи России.

При создании промышленных вертикально – интегрированных

структур в Татарстане необходимо учитывать опыт зарубежных и отечественных компаний, требующий тщательного анализа для выработки качественно новых корпоративных стратегий.

Новые условия хозяйствования, в которых осуществляется экономическое развитие в XXI столетии, связанное с бурными процессами развития интеграции производства и глобализации, требуют активизации деятельности отечественных нефтегазовых вертикально – интегрированных компаний.

Список использованной литературы

I. Нормативно-правовые материалы:

1. Конституция РФ / Федеральный конституционный закон РФ от 12 декабря 1993 г. // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая / Федеральный закон от 26 января 1996 г. // Российская газета. – 1996. - 8 февраля. - № 25. – Ст. 410.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 20 марта 2006 г. № 12. – Ст. 3824.
4. Таможенный кодекс Российской Федерации от 28 мая 2003 г. № 61-ФЗ // Российская газета. - 2003. - 3 июня.
5. Федеральный закон РФ от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. - № 43. - Ст. 4190.
6. Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» от 31 января 2002 г. №134-ФЗ, с изменениями и дополнениями. Федеральный закон Российской Федерации «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» от 3 июня 2006 г. № 76-ФЗ.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2002 г. № 240 «О порядке организации мероприятий по предупреждению и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов на территории Российской Федерации».

II. Специальная литература:

8. Авилова В.В., Семенов Г.В., Лыжина Н.В. Вертикально-интегрированная нефтяная компания (ВИНК): сущность и перспективы создания в регионе// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2000. - №4. – С.26-27.

9. Агафонова И.П. Пути и проблемы вертикальной интеграции российских предприятий в условиях современной экономики// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С. 99-108.
10. Адамов В.Е. О показателях эффективности промышленного производства. - Вестник статистики, 1973. – № 4. – С.15-19.
11. Адамов В.Е. Статистическая оценка экономической эффективности производства. - В кн.: Статистическое изучение экономической эффективности общественного производства: Наука, 1977. – С.117-141.
12. Азрилиян А.Н. Новый экономический и юридический словарь. – М.: Институт новой экономики, 2003.-1088 с.
13. Алексеева Н.В. Интегрированная система взаимодействия поставщика и промышленного предприятия //Проблемы современной экономики. – 2007. - №2 (22). – С.118-120.
14. Алекперов В.Ю. Нефть страны Советов. Проблемы истории нефтяной промышленности СССР (1917-1991 гг.). – М.: (РАЕН; секция нефти и газа), 2005.– 617 с.
15. Алмазов В.В., Анашкин О.С., Рохлин С.М. Техно-экономическое обоснование проектов разработки группы нефтяных месторождений в вертикально-интегрированной нефтяной компании (ВИНК)// Нефтепромысловое дело. – 2001. – №2. – С.33-38.
16. Анашкин О.С. Стратегическое управление нефтяными активами вертикально-интегрированными нефтяными компаниями// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2006.- №5. – С.13-18.
17. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России// Менеджмент в России и за рубежом – 2002. - №5. – С.8-16.
18. Антонов Г.Д. Интегрированные компании в промышленности России: эффективность и проблемы функционирования// Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002.- №4. – С.10-18.

19. Анашкин О.С. Формирование гибкой модели стратегического управления нефтяными активами вертикально-интегрированными нефтяными компаниями // Нефть, газ и бизнес – 2006. - №4. – С.15-20.
20. Аналитическая служба «Нефтегазовой Вертикали». ВИНК России'2005 // Нефтегазовая Вертикаль. – 2006. - №5 (114). – С.20-37.
21. Аналитическая служба «Нефтегазовой Вертикали». Доклад Николая Петракова: ВИНК под прицелом, инвестиции под вопросом // Нефтегазовая Вертикаль. – 2006. - №7 (116). – С.4-8.
22. Аналитическая служба «Нефть и капитал». Большая стройка. В Нижнекамске разворачивается строительство крупного нефтеперерабатывающего комплекса // Нефть и капитал. – 2006. - №4 (124). – С.62-64.
23. Антонова Е.О., Брандман Э.М. История эксплуатации нефтегазовых объектов в России и за рубежом: учебное пособие. – М.: Недра, - 2005. – 151 с.
24. Атаян Н.Х. Организация управления нефтегазовой производственной системой в условиях ФПГ: Учеб. для вузов. – М.: Недра, 1998. – 495 с.
25. Бабак С.В., Белов Ю.П., Макаркин Ю.Н. Стратегическое управление нефтяной компанией / Под ред. М.А.Комарова. – М.: ООО «Геоинформмарк», 2004. – 324 с.
26. Баженов В. П. Тенденции российской нефтепереработки // ИнфоТЭК: статистика, документы, факты. – 2002. – № 11. – С. 83-90.
27. Бандурин А.В. Методология статистического анализа функционирования финансово-промышленных групп. Автореф. дис. на соиск. уч. степ. к.э.н. Московский гос-ный ун-т эк-ки, стат-ки и информ., Москва, 1996. – 28 с.
28. Бандурин А.В. Методология статистического анализа функционирования финансово-промышленных групп: М, 1996. – С. 90-95.

29. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия: Монография. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2004. – 493 с.
30. Бахтизин Р.И. Транспорт и хранение высоковязких нефтей и нефтепродуктов. Применение электроподогрева. – М.: Химия, 2004. – 195 с.
31. Берегова Г.М., Колосинская Т.А. Вертикальная интеграция – путь снижения трансакционных издержек//Социально-экономические проблемы региона: Материалы внутривузовской молодежной конференции, апрель 2005 г. – Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2005. – С. 15-18.
32. Берегова Г.М., Колосинская Т.А. Вертикально-интегрированные структуры: теоретические подходы к процессу их создания//Социально-экономические проблемы региона: Материалы внутривузовской молодежной конференции, апрель 2005 г. – Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2005. – С. 18-21.
33. Берегова Г.М., Колосинская Т.А. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности промышленных предприятий с вертикально-интегрированной структурой//Вестник ИрГТУ. – 2006.– Т.1. – №4. – С. 160-166.
34. Березинская О., Миронов В. Отечественный нефтегазовый комплекс: динамика конкурентоспособности и перспективы финансирования// Вопросы экономики. – 2006. - №8. – С. 137-153.
35. Блехман Л.С. Корпорации и их роль в российской экономике: конспект лекций //Проблемы современной экономики. – 2007. - №2 (22). С. 400-405.
36. Блиер М.М. Вертикально-интегрированные нефтяные компании в современной экономике. Дис. на соиск. уч. степени к.э.н. М.: 2005. – 148 с.
37. Блохин В. В «Татнефти» пробурили уникальную скважину!// Нефтяные вести, 2006. – № 24 (1569). – С.1-4.
38. Богданов В.Л. Система управления активами нефтегазовых компаний в современных российских экономических условиях. – М.: NOTA BENE Media Trade Co. 2002. – 248 с.

39. Бурдина А.А. Использование холдинговых структур в управлении активами предприятия// Экономический анализ: теория и практика. – 2006. - №12 (69). – С. 49-55.
40. Бурлака Г.Г., Поп Г.С. Нефть и газ в современной экономике; НАН Украины; Ин-т биоорганической химии и нефтехимии; под ред. Н.С. Герасимчука. – К., 2004. – 296 с.
41. Бурлака В.Г., Шестюк Р.В. Трансформация рынков нефти и газа: монография. – Киев: Национальная академия управления, 2005. – 317 с.
42. Бутаков А. Интеграция и инновации// Экономист. – 2005. - №7. – С.39-51.
43. Буш Д., Джонстон Д. Управление финансами в международной нефтяной компании/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 432 с.: ил. – (Серия «Для профессионалов и неспециалистов»).
44. Вахитов Г.Г. Нефтедобывающая промышленность СССР и России: полувековой опыт разработки месторождений в 1950-2000 гг., проблемы будущего. – М.: ОАО «ВНИИОЭНГ», 2006. – 227 с.
45. Вертлюгина А. Е. Российская нефтяная промышленность: состояние и перспективы развития // Нефть, газ и бизнес. – 2003. – № 1. – С. 10-16.
46. Владимиров А. И., Кершенбаум В. Я. Конкурентоспособность и проблемы нефтегазового комплекса: Учебное пособие. – М.: НП «Национальный институт нефти и газа». – 2004. – 640 с.
47. Владимиров И.В. Нестандартные технологии нефтедобычи (этапы развития, современное состояние и перспективы). – М.: ВНИИОЭНГ, 2004. – 215 с.
48. Гафиятов И.З. Оперативно-стратегический нефтяной резерв в системе нефтеобеспечения //Проблемы современной экономики. – 2007. - №2 (22). – С. 286-289.
49. Гатауллина Э. Ставка на инновации// Нефтяные вести, 2006. – № 29 (1574). – С.5.

50. Гатауллина Э. Две скважины для одной добычи// Нефтяные вести. – 2006. – № 32 (1577). – С.1-4.
51. Герасимчук И. Будущее российской нефтепереработки: взгляд с Востока и Запада// Нефть и Газ ЕВРАЗИЯ. – 2004. – № 4. – С.54-62.
52. Гирько Д.А. Анализ эффективности слияний и поглощений// Экономический анализ: теория и практика. – 2005. - №18 (51). – С. 38-45.
53. Гладков А. Подакцизное качество. О налоговом стимулировании развития отечественной нефтепереработки// Нефть и капитал. – 2006. - №5 (125). – С.20-23.
54. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2004. – 594 с.
55. Городний В.И. Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании: На примере ОАО «Татнефть» - М.: Дело, 2005. – 304 с.
56. Грайфер В. И., Галустянц В.А., Винницкий М.М. Методология и практика управления инновационной деятельностью (на примере нефтяной промышленности)// Нефтегазовая промышленность, 2003. - № 7. – С.34-39.
57. Григорьев М.Н. Центры нефтедобычи как основа развития добывающих отраслей ТЭК// Нефтяное хозяйство. – 2003. –№12. – С.16-19.
58. Градецкий А.В., Ордин О.В. Влияние налоговой системы на перспективы нефтяной отрасли России (2-я волна). Доклад аналитического центра «Эксперт»// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2006. - №1. – С.4-24.
59. Градецкий А.В., Ордин О.В. Нефтепереработка в России: проблемы и перспективы развития. Доклад аналитического центра «Эксперт»// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2006. - №1. – С.25-45.
60. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья. – М.: Омега-Л, 2006. – 442 с.

61. Гумерова Г.И., Костина О.П. Инновационная активность промышленных предприятий Республики Татарстан// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2003. - №3. – С.44-49.
62. Гурвич Е. Макроэкономическая оценка роли российского нефтегазового комплекса// Вопросы экономики. – 2004. - №10. – С. 4-31.
63. Данников В. Приятного аппетита! Слияния и поглощения в нефтегазовом бизнесе: хотелось как лучше, а получилось...// Нефть России. – 2006. - №2. – С.82-84.
64. Даниленко Л. С. Вопросы системного подхода к разработке нормативной базы народнохозяйственного планирования повышения эффективности производства. - Изв. АН СССР Сер. Экон.,1984. – № 6. – С.27-34.
65. Демин М.Б. К вопросу об уточнении содержания категории «естественная монополия» //Актуальные проблемы экономики и права. – 2007. - №1 (1). – С. 20-23.
66. Джонстон Д. Международный нефтяной бизнес: Налоговые системы и соглашения о разделе продукции. –М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 340 с.
67. Дитхельм Г. Управление проектами. В 2 Т. Т I. Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. – 288 с.
68. Дитхельм Г. Управление проектами. В 2 Т. Т II. Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. – 400 с.
69. Долгов В. Оценка эффективности новой техники на основе ее потребительной стоимости. - Экономические науки, 1983. – № 8. – С.35-40.
70. Дружинин Н. К. Некоторые замечания о корреляции в экономических исследованиях. - Вестник статистики, 1979. – № 8. – С.26-33.
71. Дунаев В.Ф. Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности: Учебник. – М.: ООО «ЦентрЛитНефтегаз», 2004. – 372 с.
72. Евтушенко Е. В. Модели и технологии реструктуризации нефтеперерабатывающего предприятия. – М.: Химия, 2003. – 287 с.

73. Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Терехова В.А. Оценка бизнеса: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
74. Забродина Ю.Н., Коликова В.Л., Саруханов А.М. Управление нефтегазостроительными проектами. – М.: Экономика, 2004. – 406 с.
75. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Экономистъ, 2005. – 416 с.
76. Зайнуллина М.Р. Оценка эффективности горизонтальной интеграции предприятий// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2005. - №2-3. – С. 61-64.
77. Зайнутдинов Р.А., Крайнова Э.А. Теория и практика экономической оценки повышения эффективности нефтегазодобывающего производства. – М.: ГУП изд-во «Нефть и газ», 2002. – 379 с.
78. Зейгман Н.П., Шамаев Г.А. Справочник нефтяника.– 2-е изд., доп. и перераб. – Уфа: Тау, 2005. – 271 с.
79. Зубарева В.Д., Саркисов А.С., Андреев А.Ф. Проектные риски в нефтегазовой промышленности. – М.: ФРУП изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М.Губкина, 2005. – 235 с.
80. Ибрагимов Н.Г. Повышение эффективности добычи нефти на месторождениях Татарстана. – М.: Недра, 2005. – 316 с.
81. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Конкурентоспособный потенциал промышленного предприятия: сущность, анализ, оценка// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2006. - №2. – С. 18-23.
82. Иршинская Л.И. Применение метода портфельного анализа при стратегическом выборе направлений диверсификации деятельности российской нефтяной компании// Нефтяное хозяйство, 2004. - № 8. –С. 53-55.
83. Иршинская Л.И. Конкурентоспособность и стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 254 с.
84. Ишмияров М.Х., Крайнова Э.А. Реструктуризация как экономический механизм повышения эффективности нефтегазового

производства. Методология и практика: Монография. – М.: ГУП Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2003 – 240 с.

85. Казаковцев Д.В. О зависимости между организационно-технологической структурой и эффективностью нефтегазовых компаний// Нефть, газ и бизнес. – 2003. - №5 (54). – С. 45-50.

86. Казначевская Г.Б. Менеджмент: Учебник. – Изд. 5-е, доп. и перераб. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 352 с.

87. Каплан Л.С. Справочное пособие нефтяника. В 2 Ч. Ч. I.– Уфа; Октябрьский, УГНТУ, 2004. – 317 с.

88. Каплан Л.С. Справочное пособие нефтяника. В 2 Ч. Ч. II.– Уфа; Октябрьский, УГНТУ, 2004. – 371 с.

89. Кимельман С., Андрюшин С. Проблемы нефтегазовой ориентации экономики России// Вопросы экономики. – 2006. - №4. – С. 53-66.

90. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации части второй (постатейный). Изд. 5-е, испр. и доп. с использованием судебно-арбитражной практики/ Отв. Ред. Садиков О.Н. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 987 с.

91. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации части первой, второй, третьей (постатейный) с постатейными материалами и практическими разъяснениями. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2006. – 1088 с.

92. Коршак А.А., Шаммазов А.М. Основы нефтегазового дела. Учебник для ВУЗов. Изд. втор., доп. и исп.: - Уфа.: ООО «ДизайнПолиграфСервис», 2002. – 544 с.

93. Крайнова Э.А., Татарина Д.В. Управление изменениями стратегии развития вертикально-интегрированной нефтегазовой компании. // Нефть, газ и бизнес, 2006. - №11. – С. 34-38.

94. Крайнова Э.А., Татарина Д.В. Технология принятия стратегических решений в вертикально-интегрированной нефтегазовой компании. // Нефть, газ и бизнес, 2006. - №12. – С. 8-14.

95. Кривошекова Е., Окунева Е. Система регулирования нефтяного комплекса России// Вопросы экономики. – 2004. - №7. – С. 70-85.

96. Крюков В. Еще раз о вертикальной интеграции и том, что она дала российскому нефтегазовому сектору// Нефтегазовая вертикаль. – 1999. - №4. – С. 53-56.

97. Кулагин Г. О некоторых условиях интенсификации машиностроительного производства. - Плановое хозяйство, 1985, № 7. – С.25-29.

98. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 478 с.

99. Кудинов В.И. Основы нефтегазопромыслового дела. – Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований; Удмуртский госуниверситет, 2005. – 720 с.

100. Кураков Л.П., Кураков В.Л., Кураков А.Л. Экономика и управление, финансы и право. – М.: Вуз и школа, 2004. – 1288 с.

101. Курбанов Р.А. Правовое регулирование иностранных инвестиций в нефтяной и газовой промышленности. М.: Монография, 2005. – 340 с.

102. Лавущенко В.П. Корпоративное управление нефтегазовым комплексом (на примере ОАО «Татнефть»). М.: Монография, 2003. – 294 с.

103. Лавущенко В.П., Шумских В.П., Шарипов И.Р. Корпоративная политика ОАО «Татнефть» в области управления трудовыми ресурсами// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, 2005. - №7. – С.19-24.

104. Лапшин П.П., Хачатуров А.Е. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №2. – С. 21-30.

105. Лепин В.В., Калошина М.Н. Организационно-институциональные преобразования и стратегические задачи управления в нефтяной отрасли на примере НК «ЛУКОЙЛ» // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - №5. – С. 13-30.

106. Лукошин И.С. Факторы стратегии управления активностью экономического развития интегрированной корпорации (ИК)// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №4. – С. 23-31.

107. Либерман Е. Г. Различия показателей эффективности на уровнях общественного производства и отдельных предприятий. - В кн.: Статистическое изучение экономической эффективности общественного производства. - М.: Наука, 1977. – С.11-39.

108. Либман А. Экономическая интеграция на постсоветском пространстве: институциональный аспект// Вопросы экономики. – 2005. - №3. – С. 142-156.

109. Лисин Ю.А. Платежи и расчеты нефтегазовых компаний. М.: ДеНово, Институт нефтегазового бизнеса, 2001. – 224 с.

110. Мазур И.И, Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие/ Под общ. ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

111. Мазур И.И, Шапиро В.Д. Управление качеством: учебное пособие для вузов. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 400 с.

112. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия»// Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №2. – С. 91-94.

113. Масленникова Н. П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – С. 7-59.

114. Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. – М.: Сирии, 2003. - С. 241-242.

115. Матыцын А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика. – М.: «Издательский дом «НОВЫЙ ВЕК», Институт микроэкономики, 2002. – 368 с.
116. Мерсон М.Э., Бурылова Л.Г. Экономика и менеджмент недропользования. – Пермь.: Изд-во Перм. гос. ун-та, 2005. – 470 с.
117. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 295 с.
118. Милов В. 10 лет, которые...научили российские ВИНК добывать нефть и не научили – искать// Нефть России. – 2004. - №12. – С.1-20.
119. Мстиславская Л.П. Основы нефтегазового производства: учебное пособие для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М.Губкина, 2005. – 274 с.
120. Муслимов Р.Х. Развитие нефтегазового комплекса Республики Татарстан до 2020 г.: возможности и проблемы// Нефтяное хозяйство, 2005. - №5. – С. 10-14.
121. Мухин В. Российские вертикально-интегрированные нефтяные компании: проблемы управления. // Вопросы экономики. – 2006 – № 1. – С. 148-159.
122. Налоговый кодекс Российской Федерации, - М.: Изд-во Омега, 2006. – 624 с.
123. Нефтепереработка в России: состояние и перспективы развития. Центр макроэкономических исследований (ЦМЭИ), июнь 2007. – С.4-25.
124. Отчет о внедрении новой техники и технологий за 2004 год ОАО «Татнефть», Альметьевск, 2005. – 56 с.
125. Основные показатели работы нефтяной и газовой отраслей ТЭК России за январь-декабрь 2004 года. (Авторские права ГП «ЦДУ ТЭК»)// Нефтяное хозяйство. – 2005. - №2. – С.5-12.
126. Основные показатели работы нефтяной и газовой отраслей топливно-энергетического комплекса России за январь-декабрь 2005 года.

(Авторские права ГП «ЦДУ ТЭК»)// Нефтяное хозяйство. – 2006. - №2. – С.8-12.

127. Основные показатели работы нефтяной и газовой отраслей топливно-энергетического комплекса России за январь-декабрь 2006 года. (Авторские права ГП «ЦДУ ТЭК»)// Нефтяное хозяйство. – 2007. - №2. – С.4-11.

128. Овсянников С.С. О разнице терминов «холдинг» и «холдинговая компания»// Менеджмент в России и за рубежом. – 2006.- №2. – С. 13-16.

129. Перчик А.И. Налогообложение нефтегазодобычи. Экономика. Право: учебное пособие.– М.: ООО «Нестор Академик Паблшерз», 2004. – 458 с.

130. Первушин В.А. Проблемы управления инновационным развитием предприятия// Интеллектуальная собственность, 2005. - №2. – С.32-40.

131. Пирогов А.И. Узкое и широкое понимание слияний и поглощений// Финансовый менеджмент. – 2006. - №7. – С. 45-47.

132. 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.

133. Потапова Е.В. Методические подходы к оценки эффективности интеграционных процессов// Экономический анализ: теория и практика. – 2006. - №11 (68). – С. 47-52.

134. Поляков Г.А., Полякова Т.В. Модели и прогнозные оценки перспектив добычи нефти. – М.: Изд-во РОССПЭИ, 2004. – 151 с.

135. Полюшко Ю.Н. Развитие ОАО «Татнефть» как вертикально-интегрированной компании// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2007. - №2. – С. 60-63.

136. Пугачева М.А. Особенности развития вертикально-интегрированных компаний в нефтегазохимической отрасли Республики

Татарстан// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2007. - №2. – С. 64-66.

137. Пленкина В.В., Карпов В.Г., Лебедев А.С. Инвестиционное проектирование в нефтедобыче: учебное пособие. – Тюмень: Тюм. ГНТУ, 2003. – 105 с.

138. Пэйдж Б., Логунов Д., Сухецкий С. Дополнительные доходы ВИНК: оборотная сторона медали// Нефть и Газ ЕВРАЗИЯ, 2004. – № 4. – С. 70-74.

139. Решетинский К. К вопросу об оценке экономической эффективности общественного производства. - Вестник статистики, 1974. – № 4. – С. 30-37.

140. Родионов А. С. Налоговые схемы, за которые посадили Ходорковского. Двойная запись. – М.: Вершина, 2006. – 279 с.

141. Рольбина Е.С. Маркетинговые исследования: методика и практика. – Казань: Изд. КГУ, 2005. – 112 с.

142. Рупосов В.Л., Колосинская Т.А. Вертикальная интеграция как характеристика постиндустриального общества//Социально-экономические проблемы региона: Материалы внутривузовской молодежной конференции, апрель 2005 г. – Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2005. – С. 15-18.

143. Рыжова В. В., Кузнецова Л. А. Математические методы в анализе хозяйственной деятельности. - М.: Финансы,1970. - 88 с.

144. Сапун А. Прощай вертикальная интеграция?// Нефть и жизнь. – 2005. – №4 (16). – С.10-13.

145. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебник. – М.: Экономистъ, 2005. – 251 с.

146. Соломенцев Ю.М. Экономика и управление предприятием: Учебник для СПУЗ. – М.: Высшая школа, 2005. – 624 с.

147. Соколов Ю. Интеграция как условие воспроизводства промышленного капитала// Экономист. – 2006. - №8. – С.21-28.

148. Скрынник Ю.Н. Нефть, газ, оборудование: Терминологический словарь. – М.: Недра, 2004. – 311 с.
149. Спицын А. Интеграция и модернизация экономики// Экономист. – 2006. - №5. – С.3-9.
150. Стадник А. Я. Использование основных фондов (методы выявления и анализа резервов). - Ростов н / Д: Изд-во Ростовского университета, 1982. - 152 с.
151. Сухецкий С.П. Нефтяной бизнес. Влияние налоговой нагрузки на инвестиционный процесс. – М.: УРСС, 2005. – 132 с.
152. Сыромятников Е.С. Управление качеством на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие/ Под общ. ред. проф. Волкова А.Я. – М.: Ижевск: РХД, 2001. – 175 с.
153. Тазетдинов М.Ф. Государственное регулирование договорных форм интеграции// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2005. - №2-3. – С. 27-31.
154. Таможенный кодекс Российской Федерации. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 288 с.
155. Тахаутдинов Ш.Ф. Организация управления нефтегазовым комплексом. – М.: Монография, ВНИИОЭНГ, 2003. – 280 с.
156. Татарина Д.В. Разработка механизма формирования стратегии в компаниях нефтегазового комплекса. / Межвузовский сборник научных трудов «Современные проблемы экономической теории и практики». – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2006. – Вып. 5; т.2. – С.176-183.
157. Тахаутдинов Ш.Ф. Инновационная деятельность ОАО «Татнефть» и решение проблем занятости населения в Республике Татарстан// Нефтяное хозяйство. – 2004. - №5. – С. 12-13.
158. Тахаутдинов Ш. «Татнефть» развивается как вертикально-интегрированная компания// Нефть и капитал. – 2006. - №4 (124). – С.51-54.

159. Томпсон А.А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. Изд. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XX, 412 с.
160. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия. – М.: Финансы и Статистика, 2003. – 175 с.
161. Украинцева А.А. Маркетинг в вопросах и ответах: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2006. – 248 с.
162. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 5-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
163. Фаттахов И.И. Создание интегрированных структур в региональном агропромышленном комплексе как инструмент привлечения инвестиций. Автореф. дис. на соиск. уч. степ. к.э.н. Казан. гос. технол. ун-т, Казань, 2005, 25 с.
164. Френкель А. А. Применение факторного анализа для моделирования производительности труда. - Экономические и математические методы, 1977, т. XIII, вып. 3. – С.582-588.
165. Фролов А. Текущие задачи по нетекучей нефти// Нефтяные вести, 2006. –№ 8 (1553). – С.3-5.
166. Хусаинова А.М. Инновационный подход к управлению развитием нефтяной компании// Нефтяное хозяйство, 2005. – №10. С. 14-17.
167. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. –СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
168. Цепов Г.В. Акционерные общества: Теория и практика: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 200 с.
169. Чистяков М. Планирование эффективности общественного производства. - Вопросы экономики, 1974. – № 8. – С.103-115.
170. Чувашин Е.П. Бюджет и финансы нефтегазовых компаний. – М.: ДеНово, 2000. – 276 с., ил.
171. Чурсин А.А. Инновации и рынок: учебное пособие для вузов. – М.: Машиностроение, 2004. – 242 с.

172. Шаповалов В.А. Маркетинговый анализ: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 156 с.
173. Шарипов И.Р. Развитие малого предпринимательства в процессе реструктуризации современных ВИНК// Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, 2004. - №1. – С.27-30.
174. Шевченко И.В., Воронина Л.А. Сбалансированная система финансовой оценки стратегического развития нефтегазовых корпораций на основе зарубежного опыта// Экономический анализ: теория и практика. – 2006. - №15 (72). – С. 52-63.
175. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. – 408 с.
176. Шукшин М.А., Забаева М.Н. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления// Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №1. – С. 58-63.
177. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2005. – 712 с.
178. Эриашвили Н.Д. Маркетинг: Учебник: - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 631 с.
179. Ягудин Л.Ш. Нефтяные ресурсы Республики Татарстан и эффективность их использования. Автореф. дис. на соиск. уч. степ. к.э.н. Казан. гос. технол. ун-т, Казань, 2004, 20 с.
180. Ягудин С. Ю. О влиянии структурных сдвигов в основных фондах на фондоотдачу в шинной промышленности. - В сб.: Основные вопросы статистики промышленности. Труды института. М.: МЭСИ. – 1973. – С.12-23.
181. Якупова Н.М., Тазетдинов М.Ф. Отличительные особенности форм интеграции// Экономический вестник Республики Татарстан. – 2005. - №2-3. – С. 54-57.
182. Greene William N. Strategies of the Major Oil Companies (Research for Business Decisions, No 70)/William N. Greene. Umi Research Pr., 2005.

183. Hanson D. Low capital revamp increases vacuum gas oil yield/
D. Hanson. Oil&Gas Journal. 2002. March 18. P. 70-80.

184. International Energy Annual 2005//Energy Information Administration. Office of Energy Markets and End Use, U.S. Department of Energy, DOE/EIA-0219, Washington D.C. 20585-0660. 2006. April.

185. Radler M. Worldwide reserves increase as production holds steady/M. Radler. Oil&Gas Journal. 2002. December 23. P. 113-115.

186. Russian Oil and Gas Exports Fact Sheet//Energy Information Administration, Washington D.C. 20585. 2006. July.

187. Russian Oil&Gas//Morgan Stanley. 2005. September 20.

188. Shell Strategy Presentation. 2006. January.

189. Nakamura D. Worldwide Refining capacity climbs to highest level ever/D. Nakamura. Oil&Gas Journal. 2004. December 23. P. 62-66.

III. Источники в сети «Интернет»:

190. www.tatneft.ru – официальный сайт ОАО «Татнефть» им. В.Д.Шашина.

191. www.rosneft.ru – официальный сайт ОАО «Нефтяная компания «Роснефть»».

192. www.sibneft.ru – официальный сайт ОАО «Сибирская нефтяная компания».

193. www.surgutneftegas.ru – официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз».

194. www.lukoil.ru – официальный сайт ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»».



Рис. 1. Первоначальная структура нефтехимического холдинга под руководством ООО Управляющая компания «Татнефть – Нефтехим»



Рис. 2. Параметры оценки необходимости выделения подразделений внутри вертикально – интегрированной компании

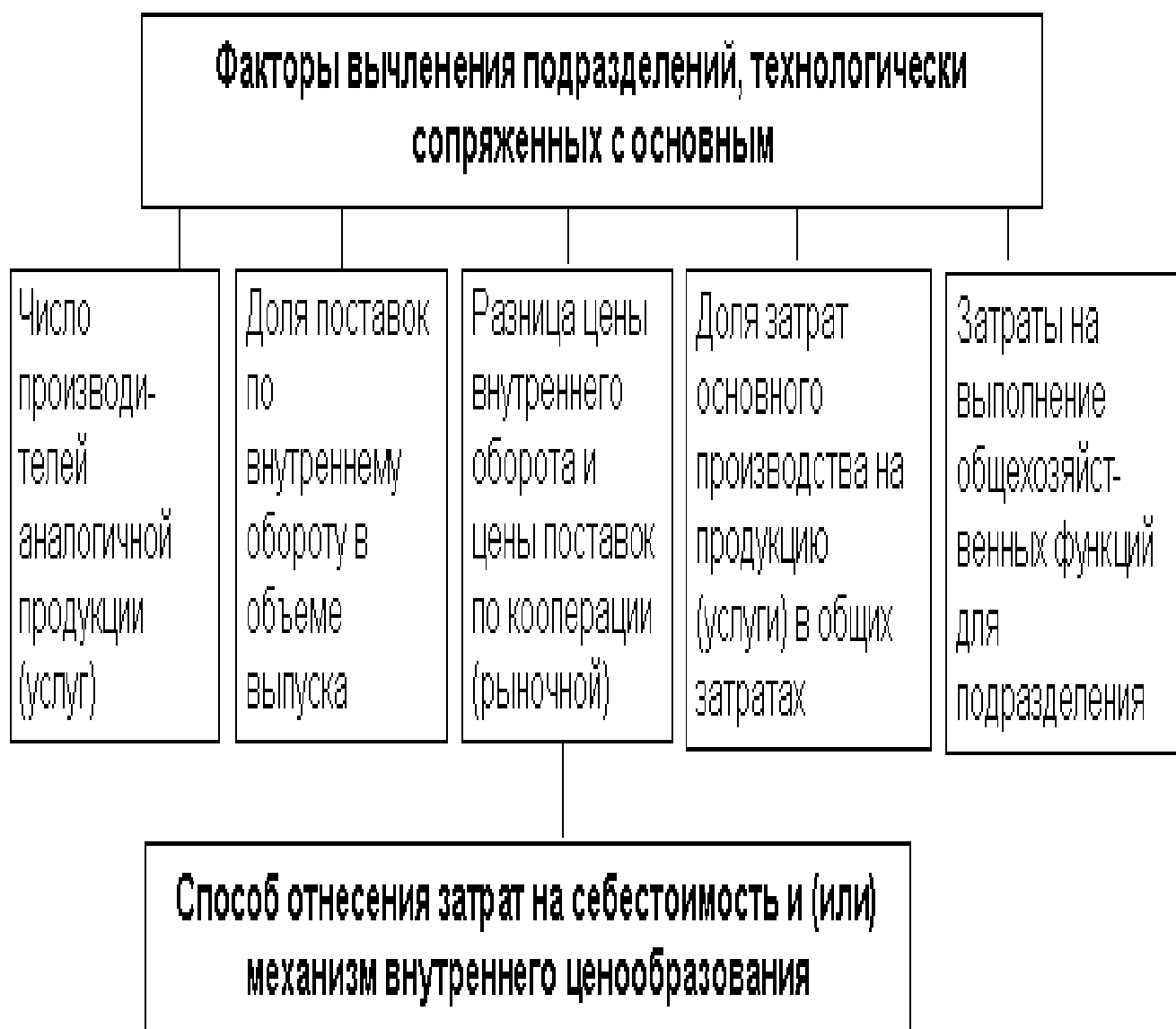


Рис. 3. Факторы, определяющие целесообразность вычленения технологически сопряженного подразделения

Конфигурация комплекса, базовый вариант.

		Масса	Цены		Затраты
<u>СЫРЬЕ</u>		т/год	\$/т		млн. \$/т
	Карбоновая нефть	7 000 000	167.24		1 170.7
	Природный газ	340 174	58.6		19.9
	Уксусная кислота	11 578	375.87		4.4
	Перекись водорода	33 506	212.94		7.1
	Глицерин	1 670	1888.11		3.2
ИТОГО ЗАКУПКИ					1 295.6
		Масса	Цены		Доходы
<u>ПРОДУКТЫ</u>		т/год	\$/т		млн. \$/т
	Бутан, бутилен	80 487	62.24		5.0
	Изобутан	20 000	254.34		5.1
	Керосин	257 364	379.27		97.6
	Европейское дизельное топливо	3 135 584	330.00		1 034.7
	Мазут с низким содержанием серы	981 376	74.13		72.7
	Сера	236 001	3.46		0.8
	Бензол	105 000	615.14		64.6
	ПЭТФ	250 000	1130.04		282.5
	Полиэтилен	326 384	1081.78		353.1
	Полипропилен	209 716	1036.47		217.4
	Полиэфир	50 000	1624.48		81.2
		МВт-ч/год	\$/МВт-ч		
	Производство электроэнергии на сторону	265 324	36		9.55
ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ					2 480.9
ВАЛОВОЙ ДОХОД					1 185.3 млн. \$/год
ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ					
	Экспл. расходы и катализаторы				6.6 млн. \$/год
	Энергоресурсы				18.7 млн. \$/год
ДРУГИЕ ЗАТРАТЫ					
	Персонал 3000 работников	по 7135 долл./год + 26% обязательные выплаты + 100% накладные расходы			48.4 млн. \$/год
	Техобслуживание	2.5% от объема капвложений			96.8 млн. \$/год
	Страхование	1.0% от объема капвложений			38.7 млн. \$/год
ВАЛОВОЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ЭКСПЛУАТАЦИИ					976.1 млн. \$/год

Конфигурация комплекса, вариант 1.

		Масса	Цены	Затраты
<u>СЫРЬЕ</u>		т/год	\$/т	млн. \$/т
	Карбоновая нефть	7 000 000	167.24	1 170.7
	Природный газ	340 477	58.6	20.0
	Уксусная кислота	11 578	375.87	4.4
	Изофталевая кислота	5 500	604.90	3.3
	Гексан	3 265	600.00	2.0
	Перекись водорода	33 506	212.94	7.1
	Глицерин	1 670	1888.11	3.2
ИТОГО ЗАКУПКИ				1 295.6
		Масса	Цены	Доходы
<u>ПРОДУКТЫ</u>		т/год	\$/т	млн. \$/т
	Бутан, бутилен	80 507	62.24	5.0
	Изобутан	20 000	254.34	5.1
	Керосин	257 364	379.27	97.6
	Европейское дизтопливо	3 135 382	330.00	1 034.7
	Мазут	983 105	74.13	72.9
	Сера	236 001	3.46	0.8
	Бензол	105 023	615.14	64.6
	Этилен	250 000	493.43	123.4
	ПЭТФ	250 000	1130.04	282.5
	Полиэтилен	326 542	1081.78	353.2
	Полипропилен	209 785	1036.47	217.4
	Полиэфир	50 000	1624.48	81.2
		МВт-ч/год	\$/МВт-ч	
	Производство электроэнергии на сторону	1 004 128	36	36.15
ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ				2 507.7
ВАЛОВОЙ ДОХОД				1212.0 млн.\$/год
ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ				
	Экспл. расходы			6.6 млн. \$/год
	Энергоресурсы			19.8 млн. \$/год
ДРУГИЕ ЗАТРАТЫ				
	Персонал 3000 раб-ков	по 7135 \$/год		48.4 млн. \$/год
		выплаты + 100% накладные расходы		
	Техобслуживание	2.5% от объема капвложений		102.7 млн. \$/год
	Страхование	1.0% от объема капвложений		41.0 млн. \$/год
ВАЛОВОЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ЭКСПЛУАТАЦИИ				993.7 млн. \$/год

Конфигурация комплекса, вариант 2.

	Масса	Цены		Затраты
<u>СЫРЬЕ</u>	т/год	\$/т		млн. \$/т
Карбоновая нефть	7000000	167.24		1 170.7
Природный газ	305680	58.6		17.9
Уксусная кислота	11578	375.87		4.4
Изофталевая кислота	5500	604.90		3.3
ИТОГО ЗАКУПКИ				1 281.4
	Масса	Цены		Доходы
<u>ПРОДУКТЫ</u>	т/год	\$/т		млн. \$/т
Пропан	114 722	197.55		22.7
Бутан, бутилен	119 623	62.24		7.4
Изобутан	55 917	254.34		14.2
Нафта для нефтехимии	1 134 313	278.57		316.0
Керосин	257 364	379.27		97.6
Европейское дизельное топливо	3 135 382	330.00		1 034.7
Мазут	917 085	74.13		68.0
Сера	236 001	3.46		0.8
Бензол	27 604	615.14		17.0
ПЭТФ	250 000	1130.04		282.5
	МВт-ч/год	\$/МВт-ч		
Производство электроэнергии на сторону	1 281 216	36		46.12
ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ				1 965.8
ВАЛОВОЙ ДОХОД				684.4 млн. \$/год
ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ				
Экспл. расходы				6.6 млн. \$/год
Энергоресурсы				11.4 млн. \$/год
ДРУГИЕ ЗАТРАТЫ				
Персонал 2300 раб-ков	по 7135 \$/год			37.1 млн. \$/год
	выплаты + 100% накладные расходы			
Техобслуживание	2.5% от объема капвложений			67.2 млн. \$/год
Страхование	1.0% от объема капвложений			26.9 млн. \$/год
ВАЛОВОЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ЭКСПЛУАТАЦИИ				535.2 млн. \$/год

Конфигурация комплекса, вариант 3.

		Масса	Цены		Затраты
<u>СЫРЬЕ</u>		т/год	\$/т		млн. \$/т
	Карбоновая нефть	7000000	167.24		1 170.7
	Метанол	30198	180.84		5.5
	Природный газ	234291	58.6		13.7
	Уксусная кислота	11578	375.87		4.4
ИТОГО ЗАКУПКИ					1 282.6
	Сырье для произв. технич. углерода	58 682	146.85		8.6
	Пропан	160 703	197.55		31.7
	Бутан, бутилен	8 892	62.24		0.6
	Нафта для нефтехимии	154 594	278.57		43.1
	Бензин АИ-93	425 000	303.01		128.8
	Бензин АИ-95	425 000	341.40		145.1
	Керосин	861 127	379.27		326.6
	Европейское дизельное топливо	2 674 763	330.00		882.7
	Сера	262 796	3.46		0.9
	Бензол	39 382	615.14		24.2
	ПЭТФ	250 000	1130.04		282.5
	Полипропилен	200 000	1036.47		207.3
		МВт-ч/год	\$/МВт-ч		
	Производство электроэнергии на сторону	1 195 582	36		43.04
ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ					2 336.6
ВАЛОВОЙ ДОХОД					1 054.0 млн. \$/год
ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ					
	Экспл. расходы				12.4 млн. \$/год
	Энергоресурсы				6.0 млн. \$/год
ДРУГИЕ ЗАТРАТЫ					
	Персонал 3000 раб-ков	по 7135 долл./год			48.4 млн. \$/год
		выплаты + 100% накладные расходы			
	Техобслуживание	2.5% от объема капвложений			79.5 млн. \$/год
	Страхование	1.0% от объема капвложений			31.8 млн. \$/год
ВАЛОВОЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ЭКСПЛУАТАЦИИ					875.8 млн. \$/год