

Министерство образования и науки РФ
Нижекамский химико-технологический институт (филиал)
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Казанский национальный исследовательский технологический
университет»

В.В. Авилова

Г.Н. Ларионова

**ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В
НЕФТЕХИМИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Допущено Учебно-методическим объединением в
области производственного менеджмента в
качестве учебного пособия для студентов
специальности 080502 «Экономика и управление
на предприятии химической промышленности»*

Нижекамск

2012

Печатается по решению редакционно-издательского совета Нижнекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «КНИТУ».

Рецензенты:

Николаев М.В., д.э.н., профессор Казанского (Приволжского) федерального университета

Романова А.И., д.э.н., профессор Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Авилова, В.В.

А 20 Интеграционные процессы в нефтехимическом комплексе России : учебное пособие / В.В. Авилова, Г.Н. Ларионова – Нижнекамск : Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2012. – 136 с.

Учебное пособие предназначено для студентов специальности 080500 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент», изучающих дисциплину «Экономика отрасли», магистрантов по направлению 080200.68 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент» изучающих дисциплину «Организационные структуры химии».

Подготовлено на кафедре экономики ФГБОУ ВПО «Казанский национальный исследовательский технологический университет» и на кафедре экономики и управления Нижнекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «Казанский национальный исследовательский технологический университет».

УДК 3384:66.013

© Авилова В.В., Ларионова Г.Н., 2012

© Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2012

Содержание

Введение.....	4
1 Специфика интеграционных процессов в современной экономике.....	5
1.1 Сущность, этапы и предпосылки развития интеграционных процессов.....	5
1.2 Факторы, определяющие интеграционные процессы	13
1.3 Формы реализации интеграционных процессов.....	28
2 Интеграционные процессы в нефтехимическом комплексе РФ.....	45
2.1 Становление интегрированных групп в нефтехимическом комплексе России.....	45
2.2 Специфика региональных интеграционных процессов (на примере РТ).....	93
Глоссарий.....	115
Контрольные тесты.....	119
Список использованной литературы.....	126
Приложения.....	134

Введение

В учебном пособии анализируются модели вертикальной и горизонтальной интеграции, раскрывается специфика и роль интеграционных процессов в развитии нефтехимического комплекса России, основные корпорации нефтегазохимического комплекса Российской Федерации, использующие интегрированные процессы для повышения конкурентоспособности.

Учебное пособие отражает дидактические единицы дисциплины «Экономика отрасли», такие, как: размер предприятия и факторы, его определяющие; концентрация производства в отрасли; интеграция (горизонтальная и вертикальная), диверсификация; слияния и поглощения (горизонтальные и вертикальные) и т.д.

Теоретические основы и выводы могут быть использованы в процессе преподавания и изучения курсов «Экономика отрасли» и «Организационные структуры химии».

1 Специфика интеграционных процессов в современной экономике

1.1 Сущность, этапы и предпосылки развития интеграционных процессов

Одной из определяющих тенденций современного мира являются интеграционные процессы в экономике. Возросшая роль конкуренции создает достаточно жесткие условия функционирования хозяйствующего субъекта в экономической системе. Совокупность преимуществ крупных фирм в конкурентном соперничестве в большой степени связана с так называемым эффектом усреднения колебаний конъюнктуры. К этому следует добавить, что отличительным моментом современного развития корпораций является глобализация их деятельности. Малые фирмы в такой хозяйственной среде имеют ограниченные возможности своего развития, хотя степень их адаптивности к факторам внешней среды можно оценить как достаточно высокую. Однако эффективное развитие экономики предполагает сочетание крупного, среднего и малого бизнеса.

Создание крупных и сложных по организационной структуре хозяйственных субъектов, которые превратились в промышленно развитых странах в основу экономического развития, происходит путем интеграции капитала, различных

видов деятельности и производственных фондов.

Как известно, термин «интеграция» впервые был применен в 30-х годах XX века рядом немецких и шведских ученых [16, с. 7] и в переводе с латинского (от лат. *integer* — целый) **интеграция** означает объединение в целое каких либо частей, элементов [41].

После второй мировой войны термин «интеграция» стали применять к обозначению различных форм международного сотрудничества, охватывающего прежде всего такие сферы межгосударственных отношений, как экономика, техника, вооружение, международные организации и др. Что касается дефиниции понятия «интеграция», то в научной литературе и собственно в опыте ее осуществления мы не встретим двух одинаковых определений. Это можно объяснить, во-первых, наличием множества моделей, типов интеграционных процессов, которые различаются по целям и функциям, и, во-вторых, различиями национальных интересов, которые преследуют отдельные государства или группы государств. Различия первого и второго рода возникают как на объективной почве, так и в результате субъективных устремлений отдельных правящих групп и режимов. Опыт послевоенных десятилетий свидетельствует, что в политических целях, интенсивности сотрудничества, политической гомогенности участвующих в

интеграции государств существуют большие различия, что затрудняет выработку общего определения категории «интеграция».

Тем не менее накопленный международный опыт, исследуемый с точки зрения межгосударственных отношений, приводит к выводу, что такие цели, как сохранение мира, достижение большей безопасности, рост благосостояния в результате экономического сотрудничества и т.д., приобретшие в интеграционных моделях всеобщий характер, могут рассматриваться в качестве критериев определения сущности понятия «интеграция». Кроме того, интеграционные процессы как факторы мирового развития и мировой политики находятся в состоянии постоянного развития и изменений. Они вносят много нового как в содержание международных отношений, так и в их формы и функции. Представители зарубежной общественно-политической мысли дают различные определения интеграции. В одних случаях они характеризуют ее "как социальный процесс образования целостности (единства) из частей, систем из элементов. Целостность (система) есть большее, чем сумма его частей". В других - возможность интеграции тесно связывается с вопросом "о лояльном отношении к новым участникам... о необходимых пределах господства и власти" [26].

В современной научной литературе существуют различные направления и подходы к пониманию сущности интеграции и интеграционных процессов.

Э. Хаас под интеграцией понимает «процесс, посредством которого лояльность политических авторов нескольких национальных образований смещается в сторону нового наднационального центра принятия решений, который становится центром политической активности. Конечным результатом процесса политической интеграции является новое политическое сообщество» [43].

Исследователь теоретических проблем Б. Розамонд определил существование множества оригинальных определений, которые, тем не менее, являются еще более расплывчатыми [44]. Например, М. Ходжес считает, что интеграция – это «формирование новой политической системы из существовавших до этого разделённых систем». К ним же относится известное определение К. Дойча: «создание сообщества безопасности между государствами региона». По определению У. Уолласа, интеграция - «это создание и поддержание интенсивных и разносторонних систем взаимодействия между ранее автономными частями»[45].

Помимо описанных выше точек зрения, мы считаем также необходимым учесть определение интеграции, данное М. Алешиным [8, с. 18]. Автор определяет интеграцию как

организационно-экономическое слияние двух или более элементов в единое целое, при котором появляется новое качество. Это новое качество находит свое выражение в синергии интегрированного капитала. Синергия — возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта [32, с. 317].

А. Г. Мовсесян под интеграционной структурой понимал объединение промышленных предприятий, торговых компаний и коммерческих банков на базе развития глубоких устойчивых взаимосвязей и разделения труда в целях проведения согласованной политики развития производства [24, с. 32]. С точки зрения Ю. Якутина, интеграционная структура представляет собой объединение предприятий и финансовых организаций на договорной основе в целях расширения возможностей в производственном, научно-техническом и социальном развитии [42, с. 32].

Таким образом, в рамках данного учебного пособия мы будем использовать следующее определение, приближенное к содержанию дисциплины «Экономика отрасли». Интеграционные процессы – это слияние промышленных, финансовых, коммерческих и

инновационных структур.

Анализируя мировой опыт и систематизируя его, можно выделить следующие основные *предпосылки интеграции* предприятий.

Основная причина реструктуризации предприятий в виде слияний и поглощений кроется в стремлении получить и усилить синергетический эффект, то есть взаимодополняющее действие активов двух или нескольких хозяйствующих субъектов, совокупный результат которого превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний. Синергетический эффект в данном случае может возникнуть благодаря экономии, обусловленной масштабами деятельности, комбинированием взаимодополняющих ресурсов, минимизацией транзакционных издержек, возросшей рыночной мощью из-за снижения конкуренции, взаимодополняемостью в области НИОКР.

Предпосылками интеграции также выступают стремление к повышению качества управления и устранению неэффективности, желание снизить налоговую нагрузку, возможность диверсификации производства и использования избыточных ресурсов, мотив продажи «вразброс», стремление повысить политический вес руководства компании и личные мотивы менеджеров.

Интеграция промышленных предприятий и

образование современных структур корпоративного типа - одна из важнейших тенденций развития организации и управления в XX в. Изменения среды вызвали к жизни огромное разнообразие институциональных форм, в которых реализуются процессы промышленного производства.

К объединению в крупные структуры предприятия побуждают и такие специфические российские факторы, как необходимость восстановления разрушенных производственно-технологических связей и структурной перестройки производства, что невозможно без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки и привлечения крупных финансовых ресурсов, а также рост транзакционных издержек в результате изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы [13].

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность понятия «интеграции»
2. Перечислите критерии определения сущности понятия «интеграция».
3. В какие годы впервые был применен термин «интеграция»?
4. Перечислите предпосылки интеграции предприятий.

Литература

1. Алешин, М. Интеграция фиктивного и реального капитала

- в финансово-промышленных группах и холдингах / М. Алешин // Маркетинг. - 2004. - № 3(76). - С. 17–27.
2. Воробьева, Н. К. Особенности формирования интеграционных структур в регионе [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://oad.rags.ru/vestnikrags/issues/issue0406/040602.htm>
3. Журавская, Е.Г. Региональная интеграция в развивающемся мире: немарксистские теории и реальность (на примере АСЕАН) / Е.Г. Журавская. — М.: Наука, 1990. - С. 7.
4. Мовсесян, А. Г. Интеграция банковского и промышленного капитала / А.Г. Мовсесян. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 444 с.
5. Овчаренко, Н.Е. Модели современных интеграционных процессов.
6. Современный экономический словарь/2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 479 с.
7. Экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. - М.: Институт новой экономики, 2004. — 1088 с.
8. Якутин, Ю. Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности / Ю. Якутин // РЭЖ. - 1998. - № 4. - С. 28–34.
9. Wallace W. The Dynamics of European Integration. L., 1990, p.9.

1.2 Факторы, определяющие интеграционные процессы

Важным механизмом реализации интеграционных процессов является централизация.

Исследование подходов к классификации факторов централизации производства позволило нам сделать ряд важных выводов с позиций управления данным процессом в развивающихся экономических системах. Прежде всего, заметим, что ряд исследователей, к числу которых относится Б. Когут [46], показывают специфику организаций, вовлеченных в процессы централизации производства. В частности, он считает, что подобные предприятия подлежат «беспорядочному» изучению и что внутри них действуют противоречивые силы, которые порождают сложные факторы, объясняющие формирование и характеристики интегрированных компаний [38]. То есть ученый говорит, по сути, о сложности систематизации и выявления групп факторов, порождающих закономерности отраслевых изменений. Мы же считаем продуктивным выделение подсистем факторов, формирующих диалектику централизации производства нефтегазохимического комплекса. На наш взгляд, для характеристики факторов многоуровневого управления следует привлечь такие

введенные Л.С.Черным [39] категории, как «факторы системной изменчивости» и «потенциал системной изменчивости», полагая, что процесс глобализации как раз и создает предпосылки для возникновения потенциала системной изменчивости, в то время как централизация производства является одним из ее важнейших факторов, коренным образом меняя ряд экзогенных и эндогенных параметров отраслевого развития.

Способность к активному участию отдельных стран и национальных отраслей в процессе глобализации, а следовательно, возможность многоуровневого управления данным процессом, определяется, мезоэкономическим потенциалом структурных сдвигов, состав которого формируется из числа факторов экономического роста, удачная классификация которых, по нашему мнению, осуществлена И.М. Подмолодиной (рис.1).

В качестве позитивных моментов централизации производства как технологии инвестирования инновационных процессов, проявляющихся в накоплении инвестиционного капитала (потенциала) на основе синергетического эффекта, можно выделить следующую классификацию видов централизации производства (целей слияний и поглощений) в разрезе базовых мотивов (табл. 1).

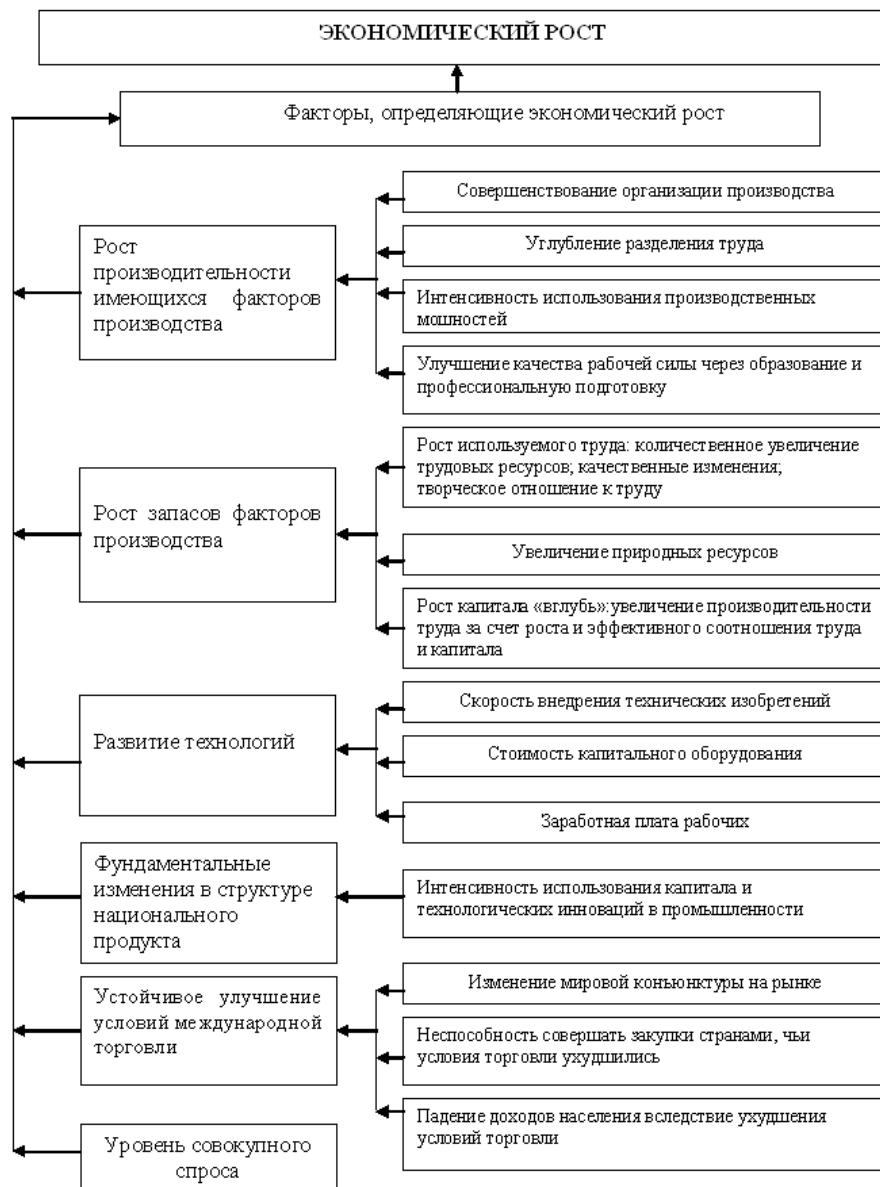


Рисунок 1 - Факторы, определяющие экономический рост [28]

Таблица 1 - Типология мотивов сделок по слияниям и поглощениям [19]

Базовые мотивы	Цель
Стратегические	Быстрое достижение стратегических целей. Получение дополнительных критических факторов успеха.
Технологические	Получение и широкое внедрение «ноу-хау», новых технологий, необходимых патентов и лицензий. Повышение потенциала и увеличение отдачи от НИОКР за счет объединения и расширения сферы НИОКР.
Производственные	Балансировка производственных мощностей в рамках технологической цепи. Загрузка избыточных производственных мощностей. Объединение взаимодополняющих ресурсов. Снижение зависимости от ключевых поставщиков и клиентов.
Отраслевые	Преодоление входного барьера и быстрое проникновение в новые для компании отрасли. Диверсификация отраслевых рисков. Получение дополнительных преимуществ в новой отрасли на начальном этапе ее жизненного цикла.
Товарные (рыночные)	Быстрый выход на новый рынок с основным товаром. Быстрый вывод нового товара на традиционный для компании рынок. Увеличение рыночной доли на медленно растущем рынке, рост, опережающий отраслевой.
Продуктовые	Расширение/ диверсификация продуктовой линии. Реализация стратегии «всё в одном месте». Производство взаимодополняющих товаров и услуг.
Экономические	Экономия на масштабах производства (сокращение операционных расходов, снижение производственных, транспортных, логистических затрат). Повышение точности планирования производства и оптимизации производственной программы. Снижение транзакционных издержек (контрактация, поиск и отбор поставщика).

Продолжение таблицы 1

Базовые мотивы	Цель
Инвестиционные и финансовые	Стабилизация денежных потоков за счет формирования портфеля активов с разными жизненными циклами и циклами колебаний спроса на продукцию. Повышение привлекательности компании для привлечения дополнительного инвестиционного капитала. Налоговая оптимизация. Спекулятивные надежды.
Политические	Увеличение политического влияния компании в регионе/ стране для отстаивания своих интересов. Снижение национальных рисков за счет международной диверсификации. Преодоление законодательных барьеров и ограничений. Препятствование укреплению позиций конкурентов за счет приобретения «свободных» активов.

Галлямовой Д.Х. были систематизированы факторы централизации производства нефтегазохимического комплекса в условиях глобализации. (рис. 2) [14].

Существуют основные предпосылки возникновения корпоративных структур холдингового типа в российской экономике. С одной стороны они обусловлены общими тенденциями концентрации капитала и глобализацией мировой экономики, с другой – особенностями формирования новой экономической системы России (исторические, экономические и специфические предпосылки интеграции).

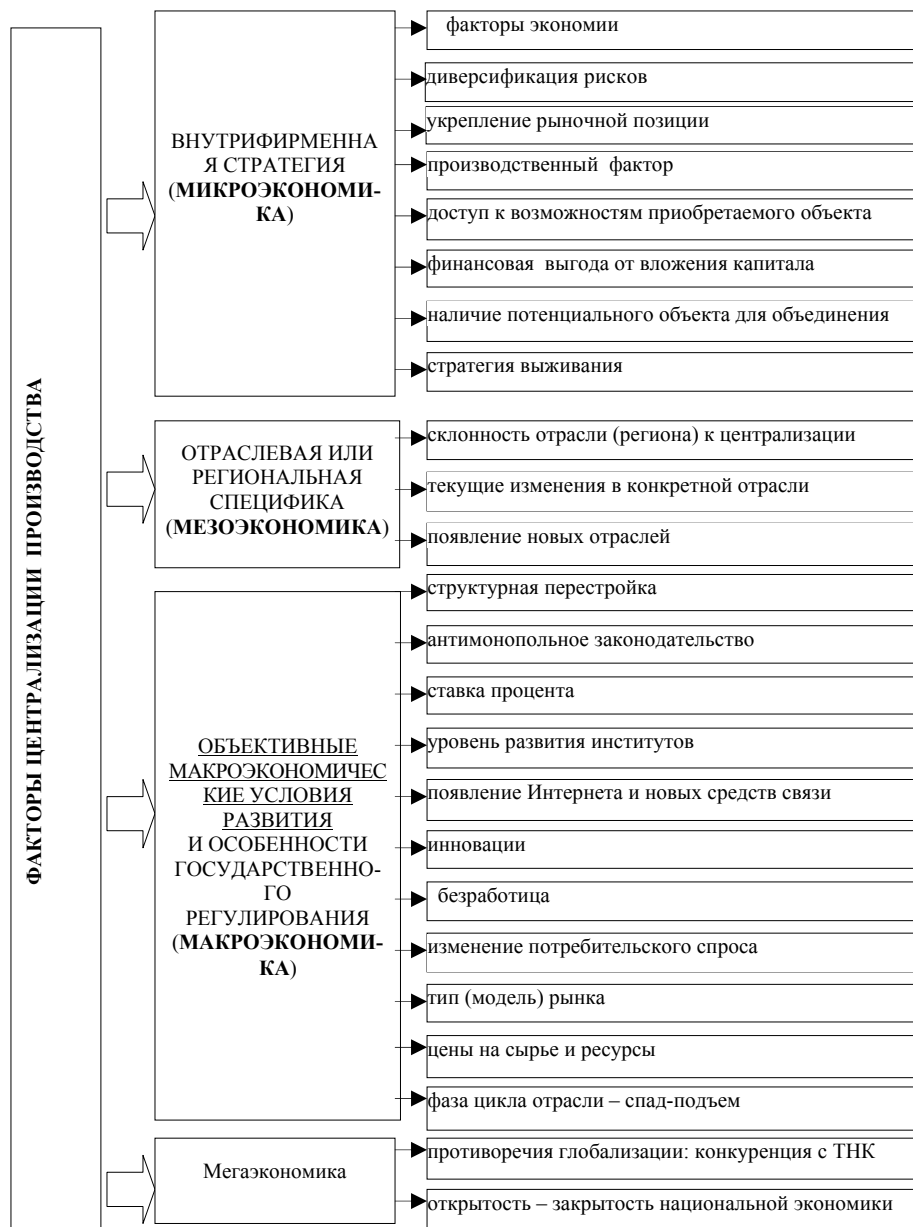


Рисунок 2 - Многоуровневая система факторов
централизации производства

Существует ряд мотивов создания корпоративных структур, которые связаны с решением определенных локальных задач компанией-инициатором объединения: размывание доли миноритарных акционеров, отсечение их от управления предприятием; перехват финансовых потоков других предприятий; захват контроля над конкурентом, с его последующим экономическим уничтожением и захватом его рынков сбыта и клиентов (этот мотив достаточно часто присутствует в действиях зарубежных компаний-конкурентов отечественных производителей); сбрасывание своих долгов на других участников объединения; захват ликвидных активов и выкачивание ресурсов из других участников объединения.

Холдинги, в том числе и государственные, служат не только организационной формой корпоративных структур, но и способом решения проблем управления собственностью. С одной стороны, холдинг подразумевает широкую передачу прав и ответственности в структурные подразделения, самостоятельное решение ими большинства хозяйственных проблем. Это позволяет структурным подразделениям самостоятельно и оперативно реагировать на изменения внешней среды и рыночной конъюнктуры. Однако возможности такой реакции ограничены, как стратегическими полномочиями руководителей, так и

обладанием стратегическими ресурсами. В связи с этим холдинговая структура призвана решить круг проблем, которые в самом широком контексте известны под общим названием проблем «принципала-агента» (или «поручителя-исполнителя»). Они возникают тогда, когда «поручитель» нанимает «исполнителя» для решения определенной задачи (частным случаем является наем для управления собственностью). В той степени, в которой цели «исполнителя» объективно отличаются от целей «поручителя», «исполнитель» может принимать решения, выгодные для него, но наносящие ущерб интересам «поручителя». В этой ситуации «поручитель» вынужден нести дополнительные затраты на мониторинг поведения «исполнителя», с одной стороны, и на создание заинтересованности «исполнителя» в следовании интересам «поручителя» – с другой. Таким образом, исследование холдингов в российской экономике необходимо проводить не только с организационных позиций, но и с позиции управления [40].

Процессы интеграции, происходящие в различных отраслях промышленности России, являются в настоящий момент объектом пристального внимания ученых и экономистов-практиков.



Рисунок 3 - Основные экономические мотивы формирования интегрированных корпоративных структур

Целью объединения большинства компаний является достижение определенных положительных экономических эффектов, возникающих от консолидации производственных, финансовых, научных и управленческих ресурсов. Сочетание данных ресурсов определяет потенциал организации. При создании интегрированных корпоративных структур предполагается получение положительных синергических эффектов.

Тихомирова С.А. систематизировала следующие экономические мотивы формирования интегрированных корпоративных структур (ИКС), представленные на рисунке 3 [35].

Одна из главных целей объединения предприятий и создания интегрированных корпоративных структур заключается в возможности повышения эффективности деятельности участников за счет использования преимуществ объединения и получения дополнительного синергетического эффекта, который выступает в виде операционной и финансовой синергии.

На основе анализа мирового и отечественного опыта создания интегрированных корпоративных структур, на наш взгляд, целесообразно сгруппировать факторы, вызывающие объединение компаний в следующие ключевые группы (рисунок 4) [6].



Рисунок 4 – Мотивы создания интегрированных корпоративных структур

1. Маркетинговые факторы. Одной из главных целей горизонтальной интеграции является увеличение доли рынка, контролируемой объединенным предприятием. Подобные объединения наиболее часто **используются для выхода из стадии турбулентности жизненного цикла рынка товаров**. На данном этапе первичный спрос уже практически не

расширяется и увеличить собственную долю рынка можно только за счет привлечения клиентов-конкурентов, что обуславливает ужесточение конкуренции между производителями.

2. Спекулятивные факторы. Эти факторы практически не рассматриваются отечественными исследователями, поскольку широко распространено мнение о неразвитости российского рынка ценных бумаг. Вторым спекулятивным мотивом является низкая стоимость акций приобретаемых предприятий, не отражающая их реальную стоимость.

3. Сокращение налоговых выплат сопряжено с уменьшением количества трансакций в интегрированных компаниях. Помимо этого, в зарубежной практике разрешено уменьшать сумму налогооблагаемой прибыли интегрированной корпоративной структуры за счет убытков вновь приобретаемой компании.

По степени периодичности использования инструментов денежно-кредитной политики классификацию можно представить в следующем виде:

4. Инвестиционный фактор. Этот фактор является одним из важнейших мотивов на настоящий момент для предприятий, вступающих в интегрированные корпоративные компании. Особенно данный фактор важен для отраслей, характеризующихся высокой капиталоемкостью и

длительным сроком окупаемости инвестиций, таких как тяжелое машиностроение, черная и цветная металлургия, химическая, нефтехимическая и нефтеперерабатывающая промышленность.

5. Снижение затрат. При рассмотрении мотивов создания интегрированных корпоративных структур было выявлено, что конечной целью большинства объединений является сокращение затрат, включающих процессы: инвестирования, производства, распределения, сбыта и управления. Факторы, способствующие снижению себестоимости производства единицы продукции, были сгруппированы в отдельную группу, поскольку уровень себестоимости производства относительно конкурентов является одним из определяющих факторов экономической устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

6. Управленческий мотив. Проявление управленческих факторов выражается в форме внедрения принципов более качественного менеджмента и сокращения управленческих расходов. Однако действие управленческих факторов разнонаправлено. Именно проблемы оптимизации корпоративного управления являются на настоящий момент одними из самых актуальных.

7. Обеспечение доступа к сырью и материалам. Первый мотив вступления предприятий в интегрированную

корпоративную структуру проявляется, когда перерабатывающий завод вынужден войти в объединения из-за постоянного дефицита природных – минерально-сырьевых ресурсов. Второй мотив объединения с целью оптимизации производства сырья и материалов проявляется в случае, когда, исходя из технологических особенностей, открывается возможность наладить необходимые для процесса производства, виды сырья и материалов.

Вопросы для самопроверки

1. Какие факторы воздействуют на процессы интеграции?
2. Выявите экономические и политические факторы обеспечения интеграционного процесса.
3. Опишите направления, формирующие мотивационный механизм объединений

Литература

1. Авилова, В.В. Мотивы и формы создания интегрированных корпоративных структур / В.В. Авилова, Д.Ш. Султанова // Экономический вестник. – 2003. – № 4.
2. Галлямова, Д.Х. Теоретико-методологические основы инвестирования прогрессивных структурных сдвигов посредством централизации производства / Д.Х. Галлямова. – Автореф. дисс. канд. экон. наук. – Казань, 2009.

3. Лапшин П. П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапшин, А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - № 2. - С.21—30
4. Подмолодина, И. М. Концепция перспективной инвестиционной политики с учетом научного и мирового опыта: теория, методология, практика / И.М. Подмолодина. - Автореферат дис. ... докт. эконом. наук. - Воронеж, 2006. - 47 с.
5. Тихомирова, С.А. Формирование финансовой стратегии интегрированных корпоративных структур / С.А. Тихомирова. – Автореф. дисс. канд. экон. наук. – Иваново, 2008.
6. Чарман, К. Объяснение характеристик международных совместных предприятий в Казахстане: эклектический подход / К. Чарман // Квартальный бюллетень Клуба экономистов. - 2000. - № 1 (4). - С.32—58.
7. Черной, Л. С. Глобализация: прошлое или будущее? Трансформация рыночных хозяйственно-экономических систем / Л.С. Черной // РЭЖ. - 2005. - № 4. - С. 155—157.
8. Шепелев, С.Б. Формирование и развитие корпоративных структур холдингового типа в условиях структурной перестройки промышленности / С.Б. Шепелев. – Автореф. дисс. канд. экон. наук. – М., 2004.
9. Kogut B. Joint ventures: Theoretical and empirical

perspectives. // Strategic Management Journal. 1988. № 9 (4). P. 319—332.

1.3. Формы реализации интеграционных процессов

В современном корпоративном менеджменте выделяется большое количество разнообразных типов объединения компаний. В качестве наиболее важных признаков классификации этих процессов можно назвать (рис.5): характер интеграции компаний; национальную принадлежность объединяемых компаний; отношение компаний к слияниям; способ объединения потенциала; условия слияния; механизмы слияния [22].

Исследование интеграционных преобразований в промышленности позволяет сделать вывод, что все интеграционные процессы могут быть рассмотрены в зависимости от формы протекания, вида и формы интеграции. Не менее важен фактор территориального расположения предприятий. Выбор формы и вида интеграционных преобразований определяется величиной промышленного предприятия, являющегося основным (головным), и предприятий, с которыми предполагается интеграция.

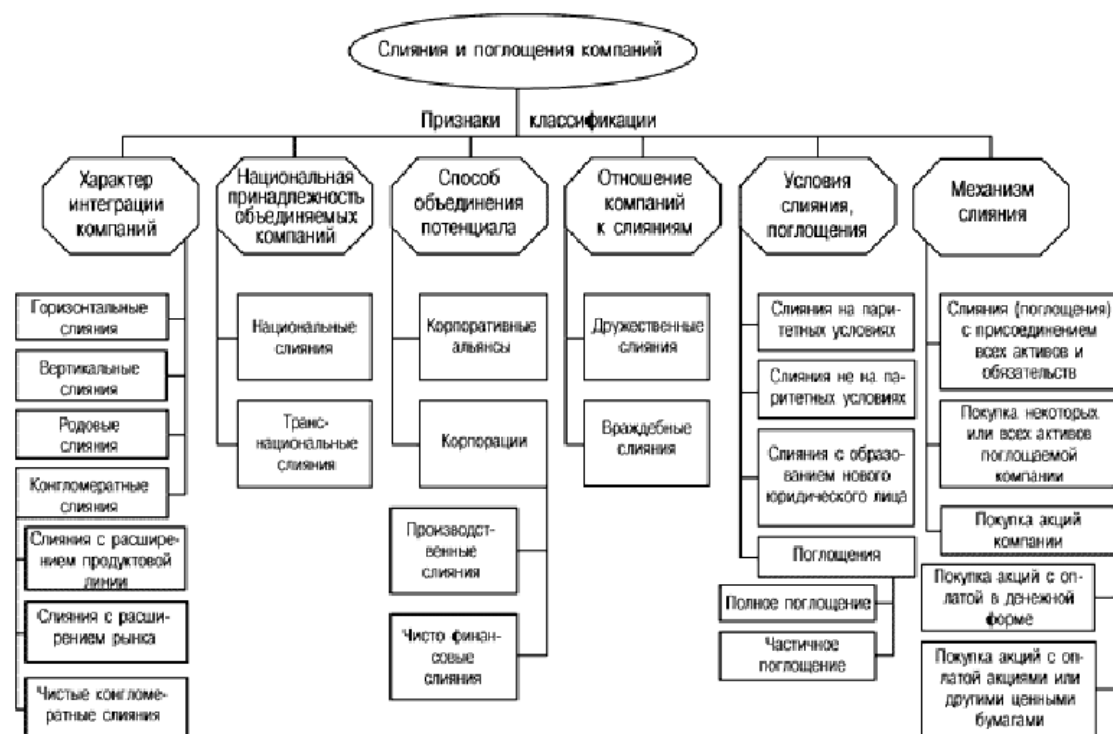


Рисунок 5 – Классификация типов слияний и поглощений

Таблица 2 - Признаки форм интеграции [17]

Признаки	Достоинства форм интеграции		
	вертикальная	горизонтальная	конгломератная
Принцип взаимодействия участников	администрирование и субординация	система партнерских отношений и свободного рыночного обмена	система партнерских отношений на основе унифицированной системы управления
Степень адаптивности к внешним условиям	низкая степень организационной гибкости	высокая степень синхронизации внутренних процессов с рыночной конъюнктурой	позволяет организовать оптимальную систему управления, относительно условий внешней среды
Система ценообразования	снижение издержек ввиду масштабов деятельности и особенностей взаимодействия участников	выведение отдельных стадий деятельности в рамки обособленных подразделений снижает издержки для каждого этапа приводя к росту суммарных издержек	преимущества трансферного ценообразования, с учетом специфики затрат обособленного участника
Система распределения ресурсов	унификация системы управления и распределения ресурсов	адаптивная система распределения ресурсов	рыночная система распределения ресурсов
Риски системы управления активами	четкая система взаимоотношений, снижает вероятность возникновения негативных последствий в результате взаимодействия участников	индивидуальный подход к управлению, приводит к возникновению элементов неопределенности, риска при взаимодействии участников	оптимальное соотношение уровня риска и генерируемого при этом уровня доходности

Основными направлениями современной интеграционной тенденции макроуровня возможно признать: горизонтальную интеграцию, вертикальную интеграцию, создание объединений конгломеративного типа, целевые объединения по выполнению общих функций, стратегические альянсы.

Горизонтальная интеграция – это интеграция предприятий, находящихся на одинаковых этапах производства, на одном звене торговой цепи, работающих и конкурирующих на одном сегменте рынка, в одной отрасли и специализирующихся на производстве однотипной или сходной продукции или предоставлении. Горизонтальная интеграция связана с увеличением удельного веса данного предприятия в масштабах отрасли. Она позволяет минимизировать упущенную выгоду, а иногда свидетельствует о монопольных устремлениях ее участников. Одной из форм горизонтальной интеграции может стать формирование финансово-промышленных групп (ФПГ).

Горизонтальная интеграция носит противоречивый характер. С одной стороны, она дает ряд преимуществ, с другой стороны противоречит сущности рыночной экономики.

Главная цель горизонтальной интеграции — усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных

конкурентов или установления контроля над ними.

Таблица 3 - Преимущества и недостатки горизонтальной интеграции хозяйствующих субъектов [29]

	Преимущества	Недостатки
Для участников интеграции	1) рост рыночной власти; 2) достижение операционных, финансовых и инвестиционных синергий; 3) нейтрализация рыночной власти поставщиков; 4) ускорение темпов создания новых конкурентных преимуществ; 5) обмен ноу-хау; 6) расширение рынков сбыта; 7) обеспечение конъюнктурной безопасности на уровне приемлемой доходности; 8) объединение взаимодополняющих активов; 9) взаимное организационно-техническое обучение.	1) угроза присвоения партнером уникальных разработок при интеграции в форме договоров или альянсов; 2) опасность доступа партнера к информации о положении фирмы при интеграции в форме договоров или альянсов; 3) переманивание трудовых ресурсов; 4) появление транзакционных издержек при интеграции в форме договоров или альянсов; 5) рост издержек управления и контроля при слиянии и поглощении.
Для социального благосостояния	1) возможное снижение цен на продукцию вследствие уменьшения себестоимости ее производства; 2) ускорение темпов появления новых видов продукции; 3) развитие дистрибьюторских возможностей по доставке товара потребителю; 4) эффекты от конкуренции крупных производителей (рост качества, разнообразия, дифференциации цен).	1) снижение конкуренции с угрозой неэффективного размещения ресурсов и неэффективного производства; 2) возможность крупных корпораций искусственно повышать входные отраслевые барьеры.

Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное

конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках. Примером успешной горизонтальной интеграцией в нефтехимическом комплексе является слияние двух крупнейших корпораций «Тюменская нефтяная компания» и ВР («Бритиш Петролеум»).

Примерами неудачной горизонтальной интеграции в Российской практике являются несостоявшиеся слияния нефтедобывающих компаний ЮКОС и «Сибнефти», Кузнецкого металлургического и Западно-Сибирского металлургического комбинатов.

Разновидностью горизонтальной интеграции является **диверсификация** (поздне-лат. *diversificatio* - разнообразие). Она означает проникновение фирмы в разнообразные, технологически не связанные между собой отрасли. Например, химический концерн «Дюпон-де-Немур» объединяет производство химических волокон, лекарств, рефрижераторов, самолетов.

Горизонтальная интеграция может принимать различные формы в зависимости от силы интеграции: слияние, поглощение, совместное предприятия,

долгосрочный контракт.

Вертикальная интеграция. И.П.Бойко, обозначил этот вид интеграции как объединение юридически самостоятельных предприятий, образующих последовательные звенья технологической цепочки производства и реализации готового продукта (в отличие от конгломерата, объединяющего предприятия, технологически друг с другом не связанные). Организационно-правовой формой ВИК часто становится холдинговая компания – общество, целью которого является управление не производством, а капиталом других предприятий. Активы такой компании состоят, прежде всего, не из основных и оборотных средств, а из контрольных пакетов (долей участия в капитале) других предприятий, что дает возможность управлять ими [11].

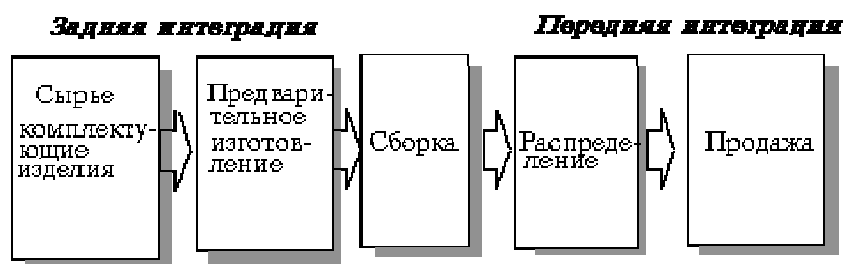


Рисунок 6 - Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

В нефтяной отрасли такая интегрированная структура включает предприятия, составляющие последовательность стадий технологического процесса, а именно: разведка и добыча нефти – транспортировка – переработка – сбыт нефтепродуктов.

В зависимости от направления вертикальной интеграции выделяют:

— интеграцию «вперед», или прямую интеграцию, предполагающую объединение одной из стадий цепочки добавленной стоимости с последующими стадиями производства и сбыта. 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;

— интеграцию «назад», или обратную интеграцию, при которой происходит объединение одной из стадий цепочки добавленной стоимости с предыдущими звеньями технологического процесса. Например, фирма, занимающаяся сборкой автомобиля, вертикально интегрируется с поставщиком комплектующих материалов для сборки [47].

В зависимости от степени интеграции рассматривают:

- полную интеграцию;
- квазиинтеграцию, требующую меньше капиталовложений и позволяющую компаниям оставаться более свободными [33].

Квазиинтеграция может существовать в форме:

- долгосрочных контрактов;
- совместных предприятий и стратегических альянсов.

При такой форме фирмы объединяют определенные ресурсы для достижения общего результата, оставаясь при этом независимыми в решении других вопросов;

- лицензий на право использования технологий. В данном случае речь идет о вертикальной интеграции, при которой одна из интегрируемых стадий — это разработка технологий и НИОКР. Полная вертикальная интеграция может быть заменена лицензионным соглашением, если разработанную технологию трудно скопировать и для продажи таких технологий не требуются дополнительные активы, к примеру, специалисты по маркетингу;

- владения активами. Фирма обладает правами собственности на определенные активы на различных стадиях технологической цепочки, при этом управление такими активами осуществляют внешние подрядчики. Например, производители автомобилей владеют специализированными инструментами, оснасткой,

шаблонами, формами для штамповки и литья, без которых невозможно производство компонентов. Они заключают договоры с подрядчиками на производство таких компонентов, оставаясь собственниками средств производства, предотвращая таким образом возможность нарушения контрактов со стороны подрядчиков и гарантируя поставки;

- франчайзинга. Франчайзер является собственником нематериальных активов (к примеру, торговой марки), контролирует цены, качество продукции, уровень сервиса, при этом минимизируя финансовые и управленческие ресурсы [33].

Таким образом, выделяются две основные причины создания и широкого распространения ВИК. Первая из них – стремление обезопасить себя от диктата поставщиков сырья и иной промежуточной продукции, а также потребителей готовой продукции, т.е. ограничить действие конкуренции, заменить рыночный транзакционный механизм внутрикорпоративным, организационно-плановым. Вторая причина – достижение синергетического эффекта в результате проведения единой хозяйственной политики в рамках всего межотраслевого технологического цикла при сохранении оперативно-хозяйственной самостоятельности дочерних фирм и их заинтересованности в улучшении своих

коммерческих результатов.

Таким образом, вертикальная интеграция – это процесс включения в структуру компании фирм, которые связаны с ней единой технологической цепочкой, либо слияние стадий производства единой технологической цепи и установление контроля одной компании над ними.

Диагональная (конгломератная) интеграция – установление интеграционных связей с таким предприятием, которое не является смежным или однородным для данного, но включено в технологическую цепочку, содержащую однородные или (потенциально) смежные предприятия. Иными словами – это объединение с предприятием, находящимся на другом уровне вертикального производственного цикла и выпускающим параллельные виды продукции; опирающаяся на сознательное вложение капитала в целый ряд функционально не связанных между собой отраслей и производств.

Цель диагональной интеграции – воздействие на интересующее нас предприятие косвенным образом, через завязанные с ним предприятия. Те же цели могут, конечно, достигаться и с помощью лоббистских действий, однако интеграционные связи более крепки и гарантируют устойчивость и долговременность нужного воздействия.

В отечественных условиях бартерной и

регрессирующей экономики поддержание функционирования технологических цепочек на доступном ценовом уровне становится все более трудным делом, взаимная зависимость участников цепочки усиливается. При полной свободе принятия любых номенклатурно-рыночных и ценовых решений и присущей многим нашим людям, выросшим в условиях административно-командной системы, реактивной тяге к спонтанным, нерациональным и импульсивным решениям, жизненно необходимы экономико-юридические ограничения, обеспечивающие выживание технологических цепочек и их взаимосвязей [34].

Комбинированная интеграция, осуществляемая одновременно вдоль технологической цепочки и по параллельным видам продукции. Комбинированная интеграция позволяет достигнуть некоторого компромисса между требованиями минимизации упущенной выгоды и минимизации издержек, в том числе транзакционных.

Арьергардная интеграция. Многие нефтегазохимические предприятия стали осуществлять данный вид интеграции с целью создания собственной системы энерго- и теплообеспечения. Это позволяет избежать транзакционных издержек, порождаемых сложностью поиска приемлемых компромиссов с естественными монополиями, а также снизить прямые производственные издержки за счет

получения более дешевой электроэнергии и тепла с собственных энергетических установок [9].

Таблица 4 - Институциональные формы и способы интеграции

Форма/Способ	Цель
Поглощение корпораций (враждебное)	
приобретение корпорации полностью или частично	установление полного (монопольного) контроля
приобретение контрольного пакета акций	
предложение о покупке акций держателя по цене выше рыночной стоимости (тендер)	
борьба за голоса акционеров	смещение существующего совета директоров.
Слияние корпораций (добровольное объединение)	
внутриотраслевая кооперация	усиление специализации предприятий
диверсификация	создание многопрофильного производства
объединение предприятий различных отраслей промышленности	осуществление совместной деятельности (холдинги, союзы, ассоциаций промышленных предприятий)
объединение предприятий в различных сферах экономики (межотраслевая, международная интеграция)	образование объединенных корпораций различных видов деятельности (промышленность, торговля, услуги, финансовый и банковский сектор)
конгломеративные слияния (полные, частичные)	объединение корпораций или отдельных подразделений, ориентированных на узкую специализацию, выпуск ограниченной номенклатуры изделий, отвечающих требованиям индивидуальных потребителей
полное слияние фирм гигантов	глобализация деятельности с образованием новой организационной структуры

Корпоративная интеграция (средний и мезоуровень)

характеризуется двумя ключевыми тенденциями: транснационализация и включение в структуру уполномоченных структур. Явные формы интеграции (совместные предприятия, слияние организаций, поглощение) тесно переплетаются со скрытыми (подчиненность через долгосрочные контракты).

Основные формы и наиболее распространенные *способы* расширения межфирменных связей – *интеграции корпораций* приведены в таблице 4 [15].

Существуют определенные различия в толковании данных понятий в зарубежной теории и практике и в российском законодательстве. Согласно распространенной точке зрения, при слиянии несколько корпораций, имеющих общие интересы, объединяются с целью создания новой корпорации. Обычно слияния и поглощения совершаются по обоюдному согласию, однако опыт показывает, что не все корпорации сливаются на добровольной основе. Около 5 % акций такого типа квалифицируются как враждебные поглощения, когда одна корпорация борется за приобретение контроля над другой корпорацией против воли существующего руководства последней. Если первой корпорации (агрессору) удастся захватить контроль над второй (жертвой агрессии), прежнее руководство корпорации-жертвы, как правило, либо утрачивает свой статус, либо освобождается от занимаемых должностей.

Поэтому руководство корпорации-жертвы, заботясь о своем будущем, вынуждено принимать серьезные меры для отражения атаки корпорации-агрессора. Менеджеры компаний, сопротивляясь предполагаемому поглощению, могут преследовать две цели: предотвратить поглощение в принципе или заставить покупателя заплатить высокую цену за поглощение компании.

На современном этапе развития экономики в условиях динамично-изменяющейся внешней среды особую значимость приобретает такая форма интеграции как ассоциация.

Ассоциация - от лат. associatio, англ. association - соединение добровольное объединение физических и (или) юридических лиц для взаимовыгодного сотрудничества, достижения общей хозяйственной, политической, научной, культурной или какой-либо другой цели при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов. Обычно не преследует целей извлечения прибыли. Допускается участие, членство одновременно в нескольких ассоциациях [7].

Интеграция промышленных предприятий и образование современных структур корпоративного типа — одна из важнейших тенденций развития организации и управления в XX в. Изменения среды вызвали к жизни огромное разнообразие институциональных форм, в которых

реализуются процессы промышленного производства.

Вопросы для самопроверки

1. Какие типы интеграции и основные виды интеграционных объединений вы знаете?
2. В чем отличие между горизонтальной и вертикальной интеграциями?
3. Перечислите современные формы интеграции предприятий.
4. Выявите наиболее приоритетные направления развития интеграционных процессов.

Литература

1. Азрилиян, А.Н. Краткий экономический словарь: словарь / А.Н. Азрилян. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 40 с
2. Антонов, Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – 2002. - №5.
3. Бойко, И.П. Экономика для юристов: учебник / И.П. Бойко, Ф.Ф. Рыбаков. – М.: Проспект, 2002. - С. 147.
4. Голикова, Ю.А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике: учебное пособие / Ю.А. Голикова. – Хабаровск, 2005. – 98 с.
5. Киосе, А.И. Управление оборотным капиталом

предприятий в условиях развития вертикально-горизонтальной интеграции/ А.И. Киосе. – Автор. канд. экон. наук. – Ижевск, 2010.

6. Механизмы управления, корпоративной ответственности и взаимодействия топ-менеджеров в рамках горизонтально интегрированной структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nrd.ru/isrs/meh_upravleniya.pdf.

7. Пумпянский, Д.А. Горизонтальная интеграция: достоинства и недостатки / Д.А. Пумпянский //Уральский рынок металлов, 2003. - №11, с. 46-50.

8. Стаки, Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Дж. Стаки, Д. Уайт [Электронный ресурс] // Вестник McKinsey: теория и практика управления. - 2004. № 3. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str117.html>. Дата доступа: 12.12.2006, р. 642.

9. Стратегия бизнеса: аналитический справочник / под общей редакцией академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера. – М.: «КОНСЭКО»,1998.

10. Harrigan, K. R. Vertical Integration and corporate strategy // The Academy of Management Journal, 1985. V. 28. N 2. P. 397—425.

2 Интеграционные процессы в нефтехимическом комплексе РФ

2.1 Становление интегрированных групп в нефтехимическом комплексе России

Химической промышленности в экономически развитых странах традиционно присущ высокий уровень концентрации производства, позволяющий интенсифицировать научно-технический прогресс, иметь мощное инвестиционное поле, гарантировать долговременные стратегические преимущества в конкурентной борьбе. Государственные органы в странах Западной Европы и Японии проводили целенаправленную промышленную политику поддержки крупнейших химических корпораций для того, чтобы появилась возможность сближения их потенциала с аналогичными структурами США. Обратные тенденции наблюдались в последние годы в отечественной экономике, где на начальном этапе реформ ярко проявилось стремление к разукрупнению сформировавшихся в советское время промышленных гигантов. Отчасти это было связано с существовавшей в 70-е годы практикой создания в значительной мере искусственных объединений в промышленности, отчасти - с необходимостью

снятия с производства неконкурентоспособной продукции. Ряд дезинтеграционных процессов был связан с поиском наилучших конверсионных решений, когда реструктурируемые предприятия военно-промышленного комплекса искали свою нишу в производстве гражданской научно-технической продукции и товаров народного потребления. Кроме того, в русле данной тенденции оказалось большинство крупных многопрофильных предприятий, которые производили разнообразную продукцию с четкой ориентацией на определенный сегмент рынка. Сильное влияние на развитие этих процессов оказало и стремление государственной власти быстрее сформировать рыночную конкурентную среду, вывести предприятия из государственной собственности.

Еще в 1996 году более одной четверти предприятий ориентировались на дезинтеграционный вариант организационного развития. Но постепенно пагубность дезинтеграционной установки стала очевидна, так как она вела к снижению жизнеспособности отечественных предприятий в условиях открытости внешнего рынка и отсутствия механизма поддержки российских товаропроизводителей. Поэтому уже с 1995 года тенденция разукрупнения предприятий начинает вытесняться их интеграцией, которая становится ведущей в экономике,

позволяя эффективно использовать финансовые ресурсы с наименьшей степенью риска и неопределенности, объединяя финансовые, промышленные, научно-технические организации. Стремление усилить свои позиции в конкурентной борьбе с крупными зарубежными компаниями породило взаимоотношения партнеров-поставщиков и производителей однородной продукции с целью согласования и проведения единой рыночной стратегии на внутреннем и внешнем рынках. В подобной ситуации важной компонентой экономических исследований становится поиск оптимальных форм интеграции предприятий и фирм, позволяющих вести широкомасштабные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, осуществлять крупные инвестиционные проекты, задействовать потенциал диверсификации, комбинирования и кооперирования, координировать деятельность по организации маркетинга и расширению рынков сбыта. Опыт функционирования зарубежных корпораций наглядно показывает, что национальный капитал в таких формах может быть вполне конкурентоспособным на мировом рынке и одновременно стать основой подъема национальной экономики.

Интеграционные тенденции в химической и нефтехимической промышленности отечественной экономики проявляются в различных формах, таких, как

холдинги, крупные концерны, территориальные кооперационные образования, корпорации, но наиболее ярко - в финансово-промышленных группах (ФПГ). В зарубежной практике виды организационного объединения подразделяются на «мягкие» объединяющие структуры, строящиеся на основе контрактов, и «жесткие» - в виде холдингов и ФПГ. Анализ показывает, что почти 40% отечественных предприятий привлекательной формой интеграции считают создание “мягких” ассоциативных структур, основанных на развитии внутренних договорных отношений. Эти формы рассматриваются как наиболее быстрый и дешевый способ апробации возможностей совместной деятельности. В то же время мировая практика демонстрирует значительно больший спектр возможностей при жестких формах взаимосвязей родственных предприятий. Аналогичным примером в российской нефтехимии может служить агрессивная и экспансионистская деятельность холдинга ОАО «ЛУКОЙЛ», активно скупающего контрольные пакеты акций смежных предприятий и захватывающего все новые рынки сбыта. В 1996 году ОАО «ЛУКОЙЛ», являющийся крупнейшей компанией в химической промышленности, обеспечил акционерам выплату 800% дивидендов и рост курсовой стоимости акций до 6000 рублей при номинале в 25 рублей.

В российских условиях наиболее продуктивной формой представляется объединение нефтехимических предприятий в виде ФПГ, предусматривающее включение в их структуру финансово-кредитных, научно-исследовательских, инновационных и коммерческих учреждений. ФПГ, соединяя банки с промышленными предприятиями, вполне способны блокировать тенденцию потери значительной части внутреннего товарного рынка России и противостоять натиску зарубежных транснациональных корпораций, облегчить решение проблемы неплатежей, эффективно распределять инвестиционные потоки, создать благоприятные условия для развития среднего и малого бизнеса. Надо отметить, что начался процесс интеграции банков с предприятиями “снизу” как альтернатива дезинтеграции и выразился в формировании формализованных и неформализованных частных, смешанных, государственных образованиях финансово-промышленного характера. Такие компании предполагают наличие совместных целей у участников ФПГ; коллективную деятельность, обеспечивающую достижение этих целей; создание механизмов интеграции финансового и производственного капиталов; систему солидарной ответственности; коллегиальное принятие стратегических решений по вопросам перспективного развития [5].

Начало процесса становления российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний следует отнести к 1992 году, когда в соответствии с Указом Президента РФ 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 вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК). Одним из первых предприятий такого типа была компания «ЛУКОЙЛ».

НК "ЛУКОЙЛ" - это первая российская вертикально-интегрированная нефтяная компания, работающая по принципу "от нефтяной скважины до бензоколонки". Компания была создана в 1991 г. в форме концерна на базе трех крупнейших нефтегазодобывающих предприятий Западной Сибири – «Лангепаснефтегаз», «Урайнефтегаз» и «Когалымнефтегаз», которые впоследствии дали название «ЛУКОЙЛ». В дальнейшем «ЛУКОЙЛ» включил в себя другие нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие, сбытовые, нефтехимические, транспортные и другие предприятия нефтяного бизнеса. С 1995 г. расширяется деятельность компании в Европейской части России. В ее состав входят добывающие объединения: «ЛУКОЙЛ-

Пермнефть», «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть», «ЛУКОЙЛ-Астраханьнефть», «ЛУКОЙЛ-Калининградморнефть». Региональные сбытовые организации: «Адыгейнефтепродукт», «Астраханьнефтепродукт», «Волгограднефтепродукт», «Калининграднефтепродукт», «Кировнефтепродукт», «Пермьнефтепродукт», «Челябнефтепродукт». Нефтеперерабатывающие предприятия: «Пермьнефтеоргсинтез», «Волгограднефтепереработка». После проведения залоговых аукционов в нефтяной промышленности наступает черед переделов собственности. Компании, получившие на руки части бывшей государственной собственности, начали собственную деятельность по купле-продаже имеющихся активов добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий. Для НК «ЛУКОЙЛ» была характерна стройная система новых приобретений. Стратегическим регионом для холдинга провозглашается Тимано-Печорская нефтегазоносная провинция. 1995-1997 гг. в компании осуществляется процесс перехода на единую акцию, успешное завершение которого, безусловно, способствует росту инвестиционной привлекательности компании. В 1995 году «ЛУКОЙЛ» становится первой российской компанией, получившей разрешение SEC на АДР 1-го уровня, где в качестве депозитария выступает Bank of New York, а также успешно

размещает первый выпуск конвертируемых облигаций на сумму 330 млн долл.

На 1994-1997 гг. приходится первый этап зарубежной экспансии ЛУКОЙЛа: компания активно расширяет международную деятельность в сфере добычи сырья и реализации готовой продукции. Она приобретает доли в проектах «Азери-Чираг-Гюнешли», «Шах-Дениз», «Ялама» в Азербайджане, «Кумколь», «Тенгиз», «Карачаганак» в Казахстане, «Мелейя» в Египте, «Западная Курна-2» в Ираке. Автозаправочные комплексы «ЛУКОЙЛа» появляются в Белоруссии, странах Балтии, Казахстане, Азербайджане, Киргизии, Польше, США.

1998-2001 гг. - время крупных приобретений в сфере переработки и сбыта. В состав компании входят 4 новых НПЗ - Petrotel (Румыния), Одесский (Украина), Ухтинский и Нижегородский (Россия), а также нефтехимические предприятия «Ставропольполимер» и «Саратовский НХК». ЛУКОЙЛ приобретает на северо-востоке США сеть, состоящую из 1300 АЗС и ранее принадлежавшую компании Getty Petroleum Marketing Inc.

В конце десятилетия к 3 нефтегазовым провинциям, на территории которых работает компания, - Западной Сибири, Урале и Нижней Волге - добавляются две перспективные, а именно Тимано-Печора и шельф Каспийского моря. После

приобретения акций компаний «Архангельскгеолдобыча» и «КомиТЭК» ЛУКОЙЛ принимает решение консолидировать разрозненные добывающие предприятия Ненецкого АО и Республики Коми. Партнером ЛУКОЙЛа по освоению месторождений Тимано-Печоры становится американская компания Сопосо (впоследствии - СопосоPhillips). На Каспии ЛУКОЙЛ приступает к разведочному бурению с помощью СПБУ «Астра», построенной на астраханском судостроительном заводе «Красные баррикады».

В 2001 г. проходит конвертация привилегированных акций в обыкновенные. С этого момента и до настоящего времени уставный капитал ЛУКОЙЛа составляет 850563255 обыкновенных акций.

Год 2002-й становится переломным этапом в развитии компании. Менеджмент объявляет о начале крупномасштабной реструктуризации, направленной на повышение прибыльности и акционерной стоимости ЛУКОЙЛа. Для достижения этих целей принимается решение значительно увеличить продажи сырья и готовой продукции, снизить операционные издержки, оптимизировать организационную структуру и избавиться от низкорентабельных и непрофильных активов.

В этом же году «ЛУКОЙЛ» становится первой российской компанией, акции которой включены в листинг

Лондонской фондовой биржи (LSE). В соответствии с требованиями LSE, ЛУКОЙЛ проходит жесткую процедуру раскрытия информации.

Под знаком «второй волны» зарубежной экспансии, а также превращения ЛУКОЙЛа из нефтяной в нефтегазовую компанию проходят 2003 г. и первая половина 2004 г. ЛУКОЙЛ заключает важные соглашения о разведке и разработке нефтяных месторождений на казахстанском шельфе Каспия, а также газовых месторождений в Узбекистане и Саудовской Аравии.

Принимается Программа стратегического развития до 2013 г., в соответствии с которой через 10 лет доля газа в общей добычи ЛУКОЙЛа должна возрасти с 5 до 23%. Основную роль в решении этой задачи будет играть разработка месторождений, расположенных на севере Тюменской области, в Узбекистане и Саудовской Аравии.

Активизируется сотрудничество ЛУКОЙЛа и ConocoPhillips: российская компания приобретает у американской 795 АЗС, расположенных в штатах Нью-Джерси и Пенсильвания. Ежегодный объем продаж приобретаемой сети АЗС составляет 1,2 млрд галлонов нефтепродуктов, что практически удваивает рыночную долю компании на северо-востоке США. Со своей стороны представители ConocoPhillips выражают заинтересованность

в приобретении акций ЛУКОЙЛа.

В 2004 г. завершается длящийся с 1994 г. процесс сокращения доли государства в уставном капитале компании. Основные этапы этого процесса выглядят следующим образом:

1993 г. - в соответствии со Сводным планом приватизации в государственной собственности закрепляется 90,77% УК;

1994 г. - обыкновенные акции компании реализуются на чековом аукционе;

1995 г. - в ходе инвестиционного конкурса среди российских инвесторов реализуется 16% УК, на залоговом аукционе реализуется 5% УК;

1997 г. - в соответствии с изменениями к Сводному плану приватизации в государственной собственности закрепляется 26,9% УК;

1999 г. - на коммерческом конкурсе с инвестиционными условиями продается 9% УК;

2002 г. - 6,13% УК продается на международном фондовом рынке в виде депозитарных расписок;

2004 г. - объявляется аукцион по продаже последних 7,6% УК, до сих пор остающихся в собственности государства [37].

На долю компании приходится 1,5% общемировых

запасов и 2,1% добычи нефти. Она играет одну из ключевых ролей в энергетическом секторе России, на ее долю приходится более 19% добычи и переработки нефти в России.

ЛУКОЙЛ владеет значительными нефтеперерабатывающими мощностями в России и за рубежом. В нашей стране компании принадлежат 4 крупных НПЗ - в Перми, Волгограде, Ухте и Нижнем Новгороде. Совокупный объем мощностей установок первичной переработки нефти на указанных НПЗ составляет 40,8 млн. тонн/год. Зарубежные НПЗ компании расположены на Украине, в Болгарии и Румынии, их совокупная мощность составляет 17,8 млн. тонн/год.

Сбытовая сеть компании охватывает 17 стран мира, включая Россию, государства СНГ (Азербайджан, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина), Европу (Болгария, Венгрия, Кипр, Латвия, Литва, Польша, Сербия, Румыния, Чехия, Эстония) и США и насчитывает 201 объект нефтебазового хозяйства и 4 599 автозаправочных станций.

Сбытовая сеть ЛУКОЙЛ на территории России включает 10 организаций нефтепродуктообеспечения (НПО), осуществляющих свою деятельность в 60 субъектах РФ. Розничная сеть концерна в России насчитывает 1 456 собственных и арендованных, а также 276 франчайзинговых АЗС.

Таблица 7 - Мировой рейтинг крупнейших нефтегазовых корпораций в 2010 году [10]

Позиция	Компания	Выручка (\$ млрд.)	Прибыль (\$ млрд.)	Активы (\$ млрд.)	Капитализация (\$ млрд.)	Примечание
4	ExxonMobil	275,56	19,28	233,32	308,77	Компания потеряла и в выручке и в прибыли, но сохранила 4 место в общем списке и 1-е в отрасли
8	Royal Dutch Shell	278,19	12,52	287,64	168,63	Опустилась со 2-го в 2009 г. за счет снижения продаж и уменьшения прибыли
10	BP	239,27	16,58	235,45	167,13	С 2009 г. опустилась на 5 позиций, потеснивших вместе с другими нефтегазовыми компаниями в верхней части списка
12	PetroChina	157,22	16,80	174,95	333,84	Держит 12 место в общем рейтинге и 1-е по капитализации
16	Газпром	115,25	24,33	234,77	132,58	Занял среди всех мировых компаний 1-е место по прибыли (не по прибыльности)
18	Petrobras-Petroleo Brasil	104,81	16,63	198,26	190,34	-
19	Total	160,68	12,10	183,29	131,80	уступила 1-е место во французской части рейтинга BNP Paribas, отражая общую тенденцию: банки поднимаются в рейтинге, а нефтяные компания опускаются
20	Chevron	159,29	10,48	164,62	146,23	выручка и прибыль компании снизились в 1-й раз с 2002 г., благодаря чему компания выпала из первой десятки
31	Eni	121,01	6,27	163,52	82,22	-
39	Conoco Phillips	136,02	4,86	152,59	72,72	-
45	Sinoptec Petroleum China	208,47	4,37	110,66	130,06	-
64	Statoil	79,76	3,16	97,09	72,26	-
69	Лукойл	86,34	9,14	70,94	45,18	-

Также ЛУКОЙЛ обладает значительными активами в строительной, транспортной и информационной сферах, большая часть которых, по заявлению официальных лиц компании, подлежит продаже в рамках программы реструктуризации.

Среди предприятий топливной промышленности компания ОАО «Газпром» проявляет наибольшую активность в построении вертикально-интегрированных структур.

В последние несколько лет крупнейшая газовая компания ОАО «Газпром» мира уделяет огромное внимание диверсификации своего бизнеса, активно скупая непрофильные активы и инвестируя средства в сферы, смежные с добычей газа. Естественная монополия направляет ресурсы на скупку активов в нефтяной и электроэнергетической отраслях, создает совместные предприятия с производителем угля, инвестирует в медийную и спортивную сферы. В краткосрочной перспективе стратегия, направленная на покупку все еще недооцененных по мировым меркам активов в смежных областях, может быть успешной.

Энергетические компании проявляют большой интерес к сотрудничеству с «Газпромом» по поставкам российского сжиженного газа на американский и европейский рынки. Подписаны Меморандумы о взаимопонимании с такими

компаниями как Репсол, Петро-Канада, Бритиш Гэз, Иточу/Мицуи и Семпра Энерджи.

В 2006 году "Газпром" вошёл в проект "Сахалин-2" в качестве мажоритарного акционера, через покупку 50% и одной акции компании Sakhalin Energy Investment Company Ltd. Проект ориентирован на поставки СПГ в страны АТР - наиболее динамично развивающийся рынок энергоресурсов, а также на западное побережье Северной Америки.

Перерабатывающий сегмент составляют предприятия, входящие в состав дочерних структур "Газпрома": "Сибур Холдинга" и "Газпромнефти" (бывшей "Сибнефти"). Это 6 заводов общей мощностью переработки 52,5 млрд куб.м природного газа и 28,6 млн т газового конденсата и нефти в год, а также Омский НПЗ с мощностью по переработке 19,5 млн т нефти в год.

Газовый концерн активно диверсифицирует свой бизнес в смежные отрасли.

— В октябре 2005 г. "Газпром" приобрел более 75% акций ОАО "Сибнефть", став одним из главных игроков в нефтяной отрасли (сейчас компания носит название "Газпромнефть"). Основными видами деятельности «Газпромнефть» являются разведка, разработка, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт нефтепродуктов. «Газпромнефть» осуществляет свою

деятельность в крупнейших нефтегазоносных регионах России: Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Томской и Омской областях. Основные перерабатывающие мощности компании находятся в Омской, Московской и Ярославской областях.

В 2009 г. ОАО "Газпром" купило у итальянской Eni 20% акций ОАО "Газпромнефть".

Доказанные запасы углеводородов «Газпромнефти» превышают 1,1 млрд. тонн нефтяного эквивалента, что ставит ее в один ряд с двадцатью крупнейшими нефтяными компаниями мира. Ресурсная база «Газпром нефти» ежегодно увеличивается за счет приобретения новых активов в России и за рубежом.

В состав группы «Газпромнефть» входят более 40 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий из 18 регионов РФ и стран ближнего зарубежья, объединенных по принципу вертикальной интеграции. Компания перерабатывает более 60 % добываемой нефти, демонстрируя лучшее в отрасли соотношение добычи и переработки.

Продукция «Газпромнефти» экспортируется в 48 стран мира и реализуется на всей территории РФ через разветвленную сеть собственных сбытовых предприятий. В настоящее время сеть действующих АЗС Компании

(собственные, арендованные и франчайзинговые) насчитывает более 1500 автозаправочных станций в России, странах СНГ и Европы.

По итогам 2009 года «Газпромнефть» входит в пятерку ведущих российских нефтяных компаний по объемам добычи и переработки нефти, а также сбыта нефтепродуктов.

— С 2005 г. в сферу интересов "Газпрома" входит электроэнергетика (концерн владеет 10,49% акциями РАО "ЕЭС России" и около 30% акций ОАО "Мосэнерго").

— В феврале 2007 года "Газпром" и крупнейший в России поставщик энергетических углей ОАО "СУЭК" объявили о намерении объединить свои энергоактивы, внося их в новую совместную компанию, которой стороны намереваются владеть на паритетных основаниях.

— В число непрофильных активов входят также предприятия по производству автомобильных шин входящие в "СИБУР - Русские шины", футбольный клуб "Зенит", авиакомпания "Газпромавиа", около десяти коммерческих банков и инвестиционных компаний (крупнейший среди них - Газпромбанк).

— Информационную поддержку данным операциям оказывает принадлежащая "Газпрому" структура ОАО "Газпром-Медиа". Ее главными активами являются телекомпании НТВ, "НТВ-Плюс", TNT, радиостанции "Эхо

Москвы", "Первое популярное радио", "Радио Next", газеты "Известия" и "Семь дней" [данные компании].

Дочерняя компания ОАО «Газпром» - группа «Сибур» - является крупнейшим нефтегазохимическим холдингом в стране, производящим до 70% нефтегазохимической продукции страны (мономеры, жидкая химия, полимеры, каучуки, химволокна, автомобильные шины, полипропилен, метанол, полистирол и другие). Идея создания холдинга, способного объединить всю нефтехимию, появилась еще в конце 1995 года.

С осени 1998 года АК «СИБУР» приступила к преобразованию своей структуры в вертикально-интегрированный нефтехимический холдинг, охватывающий полный производственный цикл – от углубленной переработки сырья до выпуска конечных продуктов. В основу интеграции легла производственная кооперация нефтехимических предприятий бывшего СССР.

Одновременно руководители СИБУРа сумели убедить «Газпром» в необходимости создания крупной нефтехимической компании, которая позволит диверсифицировать бизнес и подключить газовую компанию к инвестированию в этот сегмент рынка.

Сначала СИБУР формировался из предприятий сырьевой части нефтехимического бизнеса, и только затем

компания проявила интерес к активам в перерабатывающем сегменте. Эта особенность корпоративной генеалогии имела разные последствия. Собственное сырье делает СИБУР нефтехимической компанией с производственной цепочкой уникальной длины и устойчивости. Однако в процессе объединения разных предприятий в контуре СИБУРа оказались предприятия, разбросанные по стране, со сложной логистикой и сильно отличные друг от друга по эффективности.

В 1999–2000 годах АК «СИБУР» интенсивно наращивала активы, приобретая пакеты акций предприятий нефтехимии, а также занималась построением системы управления финансовыми и производственными потоками. В результате в собственность или фактическую зависимость от компании вошли 90 российских предприятий, вместе занимающих от 25% до 70% различных направлений нефтехимического рынка.

Практически все приобретения того периода были сделаны за счет заемных средств, получаемых от «Газпрома» или коммерческих банков под поручительство «Газпрома». В собственность СИБУРа оформлялась лишь часть пакетов акций.

Холдинг включает все стадии переработки углеводородного сырья вплоть до продуктов конечного

потребления. Объединяя более 30 промышленных предприятий на основе вертикальной интеграции, компания максимально диверсифицировала свою продуктовую линейку, производя более 100 видов продукции химии и нефтехимии. При этом доля наиболее массового продукта – синтетических каучуков – не превышает 18%.

Производственные схемы компании являются гибкими и позволяют переориентировать свои производственные мощности на производство более востребованных видов продукции на основе того же сырья.

Кроме того, выстраивание холдинга на основе вертикальной интеграции позволяет компании диверсифицировать риски и минимизировать издержки за счет экономии от масштаба и синергии от комплексного использования сырья.

Конкурентным преимуществом компании следует считать одновременное развитие интеграции переработки исходного углеводородного сырья. Так, в рамках структуры холдинга практически полностью замкнуто производство шин, являющихся продуктом наивысшей, 6 стадии передела. Сырье для производства синтетических каучуков и пластиков проводится полностью внутри Группы. В мировой практике подобные схемы холдинга позволяют

компании снижать волатильность прибыли компании в периоды колебаний цен на сырье.

Традиционно выстроена и управленческая схема Группы: управляющая головная компания ОАО «СИБУР Холдинг» контролирует и координирует деятельность предприятий, входящих в холдинг. Через данную компанию проходят все финансовые потоки от операционной деятельности предприятий Группы (за исключением шинного субхолдинга). Каждая дирекция является профит-центром, отвечает за финансовые результаты курируемых ею производственных предприятий и совокупный финансовый результат по всей номенклатуре продукции, находящейся в зоне ее ответственности. Все предприятия Группы работают на условиях соглашения о процессинге с холдинговой компанией. На основе соглашения о процессинге, предприятия Группы получают оплату за переработку сырья, а ОАО «СИБУР Холдинг» является собственником сырья и готовой продукции.

Примером международного слияния нефтяных и газовых активов является компания ТНК-ВР – одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний России. Созданная в августе 2003 года в результате слияния российских корпораций «Тюменская нефтяная компания» (ТНК), «ОНАКО» и «Сиданко» с

большинством нефтяных и газовых активов ВР в России, она объединила эти активы в единое предприятие с четко сформулированными целями и задачами.

Компанией владеют и управляют на паритетной основе ВР и группа российских инвесторов в составе Альфа Групп, Аксес Индастриз и Ренова (ААР). Акционерам ТНК-ВР также принадлежит около 50% акций компании «Славнефть».

Сегодня ТНК-ВР - вертикально интегрированная нефтяная компания, в портфеле которой ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий в России и Украине. Добывающие активы компании расположены, в основном, в Западной Сибири (Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Тюменская область), Восточной Сибири (Иркутская область) и Волго-Уральском регионе (Оренбургская область). В 2009 году добыча компании (без учета доли в Славнефти) составила 1,69 млн барр. н. э. в сутки.

Компания представлена в большинстве основных нефтегазовых бассейнов страны. По объемам добычи ТНК-ВР является третьей по величине добывающей компанией, производственная деятельность которой сосредоточена в Западной Сибири и ВолгоУральском регионе. Компания располагает нефтяными и газовыми

запасами мирового уровня, а также растущим газовым бизнесом.

Шесть нефтеперерабатывающих заводов обеспечивают потребности Компании в нефтепереработке и поставляют нефтепродукты на внутренний рынок и на экспорт. Розничная торговля осуществляется через 2100 автозаправочных станций, расположенных в России и Украине. В общей сложности ТНК-ВР имеет более 250 добывающих нефтяных и газовых месторождений, на 20 из которых приходится 80% доказанных и вероятных запасов Компании.

Из общего фонда в 24 500 скважин добыча в 2004 году велась на 15 000 скважин, 9 500 оставались бездействующими. Компания управляет разветвленной промысловой инфраструктурой, включающей 28 000 км внутренних нефтесборных трубопроводов.

Бизнес-направление по нефтесервисам, включающее 80 компаний и насчитывающее почти 43 000 сотрудников, предоставляет целый ряд услуг – от строительства дорог до энергоснабжения, бурения скважин, ремонта трубопроводов и насосов, а также услуг по организации быта сотрудников.

ТНК-ВР является одной из крупнейших компаний российской нефтегазовой отрасли, которая, в свою очередь,

является крупнейшей в мире по объемам добычи и ресурсам.

Нефтяные компании России редко включают потенциальных инноваторов в свои технологические цепочки. Наиболее яркими исключениями являются ОАО «ЛУКОЙЛ» и ОАО «Татнефть», которые дают примеры как вертикальной, так и горизонтальной интеграции. Под контроль ОАО «Татнефть» попали 9 предприятий нефтехимии из разных регионов. Выстраивание интегрированных технологических «цепочек» обеспечило контроль над 73% производства стирола, 30% производства синтетических каучуков. Интеграция позволила инвестировать в создание новых мощностей для производства современных видов каучука и автомобильных шин более 150 типоразмеров.

В вертикально-интегрированные нефтегазохимические структуры, кроме добывающих, перерабатывающих и нефтехимических подразделений, входят морские терминалы, сбытовые компании, сервисные службы, предприятия полимерного машиностроения. Внедрение новых мощностей активизировалось после завершения интеграционных процессов в нефтехимии, особенно это характерно для оборудования по производству удобрений, синтетических смол и пластмасс, шин, лаков и красок.

Таблица 8 - Добыча нефти и газа в России нефтегазовыми компаниями, тыс. тонн н.э.

	ДОБЫЧА 2009	ДОЛЯ в 2009 г., %	ДОБЫЧА 2008	ДОЛЯ в 2009 г., %	ПРИРОСТ 2009 к 2008, %
Роснефть*	120858	21	117924	21	2,5
Лукойл	102141	18	101675	18	0,5
ТНК-ВР**	88960	16	87080	16	2,2
СургутНГ	70547	12	73024	13	-3,4
Газпромнефть***	49295	9	48724	9	1,2
Татнефть	26718	5	26670	5	0,2
Прочее	106330	19	100140	18	6,2
Россия (без добычи газа Газпрома и НОВАТЭКА)	584849	100	555237	100	1,7

* Добыча 2009 года скорректирована на долю в «Томскнефти»

** Включая долю в добыче «Славнефти»

*** Включая доли в добыче «Славнефти», «Томскнефти», «Салым Петролиум Девелопмент» (SPD), без учета добычи за рубежом (нефтяная индустрия Сербии (NS))

Источник ИНФОРТЭК

Таблица 9 - Переработки нефти в РФ в 2009 году, тыс. тонн

Компания	переработка нефти 2009 г.	переработка нефти 2008 г.	доля 2009 г., %	доля 2008 г., %	прирост 2009 г. к 2008 г.
Роснефть	50222	49544	21,3	21,0	1,3
Лукойл	44147	44126	18,7	18,7	0,0
Газпромнефть**	31026	28390	13,2	12,0	9,3
ТНК-ВР***	28303	29765	12,0	12,6	-4,9
Сургутнефтегаз	20484	20563	8,7	8,7	-0,4
Уфимские заводы	20746	20382	8,8	8,6	1,9
ТАИФ-НК	7791	7669	3,3	3,2	1,6
Прочие	33009	36928	14,0	15,2	-8,7
Итого	235728	236301	100	100	-0,2

Источник ИНФОТЭК

* Нэтбэк – цена продажи за вычетом транспортных расходов и экспортной пошлины

** Включая долю в переработке «Славнефти», МНПЗ (долевое участие в 2008 году и в половине 2009 года, включение в консолидацию со 2 половины 2009 года), без учета переработки за рубежом (нефтяная индустрия Сербии (NS))

*** Включая долю в переработки «Славнефти»

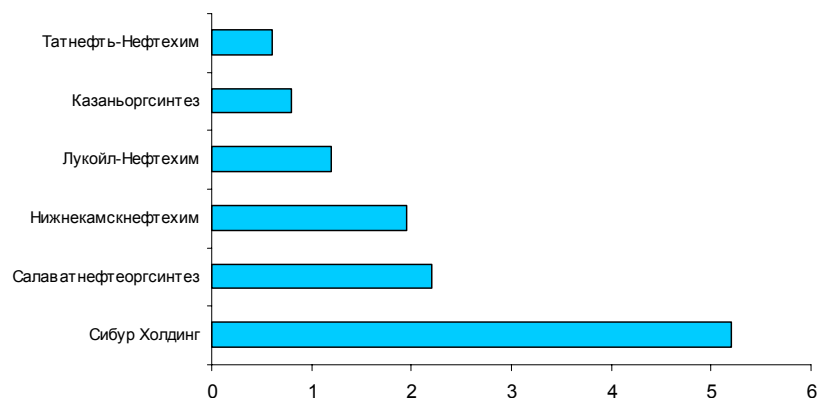


Рисунок 7 – Выручка крупнейших нефтехимических компаний РФ в 2009 году, млрд. \$

Источник: данные компаний

В настоящее время в нефтяной промышленности России различают четыре вида интегрированных компаний:

- базирующиеся на частной корпоративной собственности (ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз»);
- компании, находящиеся под контролем государства (ОАО «Роснефть»);
- находящиеся под контролем финансово-промышленных групп («СИДАНКО», «ТНК-ВР», «Сибнефть»);
- компании под контролем субъектов Российской Федерации (ОАО «Татнефть», частично ОАО «Башнефть»).

Таким образом, в развитых странах, в которых процесс

становления крупных диверсифицированных структур шел эволюционным путем, преобладал тип рыночной концентрации (доля монополии или олигополии, входящих в корпоративную структуру компаний на соответствующем рынке), а в странах с моделями так называемого «сжатого экономического развития» (например, Южная Корея) преимущественное развитие получили такие типы концентрации, как общая (на основе удельного веса таких структур в ВВП) и комплексная (на основе степени диверсификации). Что касается России, то крупные корпоративные структуры и у нас формировались в основном на основе уже сложившихся крупных производственных комплексов, т.е. путем комплексного и общего типов концентрации ресурсов.

Консолидация в отрасли достигла достаточно высокого уровня - 11 нефтедобывающих холдингов обеспечивают 95% всего объема добычи.

Тем не менее в отрасли активно идут процессы приватизации недр и покупки нефтеперерабатывающих активов. В России действует более 20 крупных НПЗ, большая часть которых уже входит в структуру вертикально интегрированных холдингов. В ближайшем будущем можно ожидать, что оставшиеся заводы станут объектами покупок.

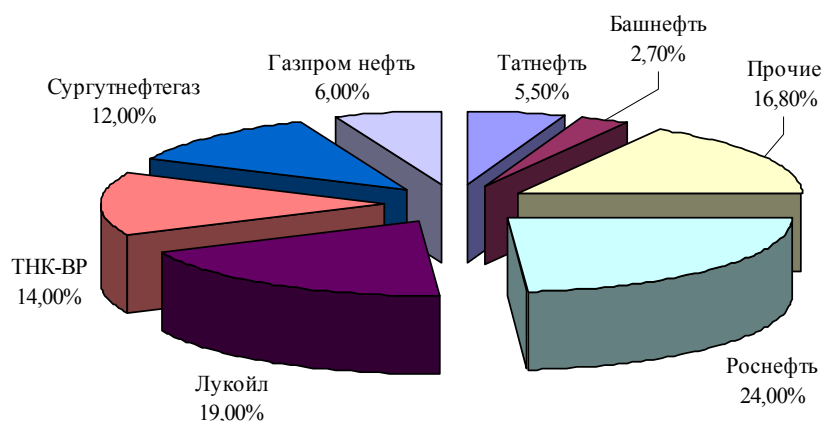


Рисунок 8 – Добыча нефти в России (по итогам 2009 года)

Источник: данные компании

Также объектами пристального внимания будут активы в смежных отраслях (нефтехимия, машиностроение, объекты транспортной инфраструктуры) - например, покупка Газпромом мажоритарного пакета акций нефтехимической компании «Салаватнефтеоргсинтез» в Башкортостане за сумму, близкую к 1 млрд. долл. США.

Так же как и рынок нефти и газа в целом, рынок слияний и поглощений в нефтегазовом секторе по-прежнему монополизирован тройкой российских нефтяных гигантов – «Газпром», «Роснефть» и «ЛУКОЙЛ», которые и совершают большую часть покупок. «Газпром» продолжает консолидацию активов и принимает активное участие в

проектах по освоению месторождений не только внутри страны, но и на зарубежных территориях (СНГ, Ливия, Австрия). «Роснефть» была заметна, прежде всего, как основной покупатель активов ЮКОСа (сделки на сумму более 26 млрд. долл. США), в результате чего стала крупнейшей российской компанией по добыче и переработке нефти. «Роснефть» не останавливается на России, расширяя географию своей деятельности в рамках стратегического сотрудничества с международным нефтегазовым концерном Royal Dutch Shell. Таким образом, компания получает возможность совместной реализации проектов в области разведки и разработки месторождений нефти и газа, добычи углеводородов, а также их переработки и сбыта. Кроме того, «Роснефть» по-прежнему остается одним из основных претендентов на укрупнение - в среднесрочной перспективе можно говорить о появлении нового центра консолидации активов в российской нефтяной отрасли. Компания «Роснефтегаз», на балансе которой числится «Роснефть», может стать еще одним центром консолидации в нефтегазовой отрасли. По некоторым данным, государство планирует пополнить баланс компании «Зарубежнефтью» и контрольным пакетом «Сургутнефтегаза», 50% предприятия «Вьетсоепетро» (принадлежат «Зарубежнефти»). Доля нового нефтяного гиганта в общем объеме производства нефти в России может составить порядка 35%.

В 2007 году «ЛУКОЙЛ» осуществил ряд приобретений в регионах (сеть АЗС, химические и угледобывающие активы), в частности в Ростовской области, сформировав, таким образом, на юге собственный топливно-энергетический комплекс. В рамках стратегии развития компания планирует увеличить добычу углеводородного сырья в результате ввода в эксплуатацию новых месторождений, расширить перерабатывающие мощности, а также и в будущем наращивать сбытовую сеть на территории России и за рубежом. Процесс расширения сбытовой сети уже начался с покупкой порядка 400 АЗС, ранее принадлежащих компании «ConocoPhillips» за 400 млн. долл. США. Наращиванию мощностей в 2008 году будет способствовать приобретение компании «Геоилбент», разрабатывающей нефтегазоконденсатные месторождения в Сибири (стоимость сделки составила порядка 300 млн. долл. США).

17 ноября 2009 года Председатель Правительства РФ Путин В.В. провел в г. Нижнекамске на ОАО «Нижнекамскнефтехим» совещание о мерах по развитию нефтехимии и газохимии в России. По словам В.В. Путина, мировой тенденцией последних десятилетий является укрупнение нефтехимических производств и реализация все более масштабных проектов. В России в то же время шло обратное движение - происходило дробление

производственных комплексов, разрушались традиционные связи между предприятиями. Конечно, все эти отрасли должны работать в рынке, но они должны быть конкурентоспособными, а конкурентоспособность не обеспечить малыми силами и высокими затратами.

И как результат того, что происходило у нас в этой отрасли за предыдущее десятилетие, - сегодня масштабы средней отечественной компании в сфере нефте- и газохимии мизерны по сравнению с западными или азиатскими гигантами. Для них недоступны ни дешевые долгосрочные кредиты, ни финансирование НИОКР.

Поэтому основной задачей является укрупнение и консолидация этой отрасли промышленности. Государство должно всемерно способствовать этому процессу. И будет намеренно это делать.

Однако вопросы интеграции Российской Федерации затрагивают не только крупный, но и средний и малый нефтяной бизнес.

Малые нефтяные компании появились в России в середине 1990-х годов после приватизации нефтедобывающего сектора. В 2007 году количество подобных компаний превышало 130, а по состоянию на 01.01.2010 года составляет порядка 160 единиц с общей долей порядка 6,5 процентов.

В настоящее время большинство малых российских компаний участвует в разработке и развитии небольших месторождений, а также соответствующей инфраструктуры на лицензионных участках. Стратегии большинства компаний ориентированы на рост стоимости: одни продают свои контрольные пакеты вертикально интегрированным нефтяным компаниям, другие расширяются в регионы и диверсифицируют бизнес.

Понятие малой нефтяной компании в Российской Федерации, как и ее критерии не является устоявшимся в первую очередь, ввиду несовершенства нормативно-правовой базы в вопросах регулирования отдельных видов бизнеса.

Так, в соответствии со ст. 4, п. 1 Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»¹⁾ (далее, Закон) к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей

¹⁾ В ред. Федеральных законов от 18.10.2007 N 230-ФЗ, от 22.07.2008 N 159-ФЗ, от 23.07.2008 N 160-ФЗ, от 02.08.2009 N 217-ФЗ, от 27.12.2009 N 365-ФЗ, от 05.07.2010 N 153-ФЗ.

и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (далее - индивидуальные предприниматели), крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

- для юридических лиц - суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать двадцать пять процентов (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать двадцать пять процентов (данное ограничение не распространяется на хозяйственные общества, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау),

исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам) таких хозяйственных обществ - бюджетным научным учреждениям или созданным государственными академиями наук научным учреждениям либо бюджетным образовательным учреждениям высшего профессионального образования или созданным государственными академиями наук образовательным учреждениям высшего профессионального образования);

- средняя численность работников за предшествующий календарный для малых предприятий не должна превышать сто человек включительно [2].

Далее, в соответствии с Постановлением правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. № 556 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» максимальный объем валовой выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий год без учета налога на добавленную стоимость для субъектов малого предпринимательства не должен превышать 400 млн. руб. [1].

Какой-либо специфики регулирования деятельности малых нефтяных компаний в Российской Федерации указанный Закон не выделяет.

Исходя из того, что в среднем размер валовой выручки

малой нефтяной компании в Российской Федерации превышает 50 млн. долларов США (то есть более 1,5 миллиардов рублей за год), ни одна из них не может считаться таковой по указанному критерию.

Исходя из этого, мы предлагаем следующие основания для выделения малых нефтяных компаний в Российской Федерации: среднегодовой объем валовой выручки – не более 150 млн. долларов США; среднесписочная численность сотрудников – не более 150 человек за год; среднегодовая стоимость активов – не более 200 млн. долларов США [Салихов].

Малые нефтяные компании появились в России в середине 1990-х годов после приватизации нефтедобывающего сектора. В 2007 году количество подобных компаний превышало 130, сократившись в течение последних пяти лет в 2 – 2,5 раза. Причиной была агрессивная политика в сфере слияний и поглощений, проводившаяся как государственными, так и частными вертикально интегрированными нефтяными компаниями (ВИНК).

Сейчас в России всего около 160 малых нефтяных компаний, на долю которых приходится всего 4% от общей добычи нефти. Стоит отметить, что данный показатель сокращается год от года, еще в 2000 году он составлял 10%.

Данный факт – лучшее свидетельство тому, что на протяжении длительного времени в нашей стране не уделяли должного внимания проблемам малого предпринимательства в данной отрасли экономики. Между тем, зарубежный опыт показывает, что малые нефтяные компании в нефтяной промышленности чрезвычайно эффективны. В США, например, сырьевая база в большой степени формируется мелкими и средними месторождениями. Вклад подобных компаний в нефтяную промышленность весьма ощутим и, что важно, адекватно оценивается федеральными властями и на уровне отдельных штатов. Запасы нефти в самих Соединенных Штатах относительно невелики, поэтому большинство крупных компаний предпочитает работать за рубежом, скупая там высокорентабельные активы. Сегодня почти все из 20-ти ведущих американских компаний владеют большими запасами и добывают больше нефти за рубежом, чем в США. Мелкие производители работают дома. Именно независимые компании являются тем хребтом индустрии, который держит разведку и добычу нефти в стране на плаву. Всего в Америке около 8 000 подобных компаний, и на их долю ежегодно приходится 85% всех пробуриваемых скважин и 40-45% добычи нефти. Таким образом, США — наглядный пример того, как на бросовых по российским меркам скважинах строится промышленность.

Основной нишей, которую занимают малые нефтяные компании, являются истощенные месторождения с трудноизвлекаемыми запасами нефти, требующими микроскопической точности разработки, дорогих современных технологий и при этом, не вознаграждающие фантастической отдачей. Как правило, малые предприятия занимаются вторичной разработкой объектов, расположенных в освоенных районах с действующей инфраструктурой и оставленных крупными нефтяными компаниями в силу их низкой рентабельности. Вынужденные работать в таких сложных условиях ННК приносят в нефтяную промышленность новые технологии и играют важную роль в развитии отрасли в целом [27].

Стратегии большинства компаний ориентированы на рост стоимости: одни продают свои контрольные пакеты ВИНК, другие расширяются в регионы и диверсифицируют бизнес. Крупные ВИНК обычно являются главными игроками на рынке слияний и поглощений. Однако в 2003-2004 гг. в России стали формироваться средние и малые ВИНК. Например, Sibir Energy и РуссНефть стали интегрированными компаниями средних размеров благодаря поглощению малых добывающих компаний и покупке пакетов акций независимых НПЗ [21].

Цели лидеров нефтяного рынка и малых независимых компаний мало чем отличаются. Стратегия ВИНК направлена на обеспечение интеграции бизнеса, включая операции по добыче и переработке, а также в нефтехимии (таблица 10).

Таблица 10 - Сравнение ВИНК и малых нефтяных компаний

	ВИНК	Малые нефтяные компании
Стратегия	Интеграция сегментов добычи и переработки, разработка крупных отечественных и международных проектов	Специализация на добыче и продаже нефти в основном на внутреннем рынке
Налоговые льготы	Льготы по НДС для новых крупных нефтяных месторождений и относительно невысокие пошлины на экспорт нефтепродуктов	Налоговые льготы, благодаря расположению вблизи месторождений ВИНК, освобождение от уплаты ряда местных налогов
Отношения с федеральными и местными властями	Поддерживают отношения как с федеральными, так и с местными властями	Поддерживают отношения с властями только в некоторых регионах
Географическая диверсификация	Есть, включая международные проекты	расширяется
Нефтепереработка	Есть	Есть не у всех
Эффективность операций	Экономия от масштабов производства, высокая операционная рентабельность	Зависит от компании и вида ее бизнеса
Доступ к новым технологиям	Есть	Есть

* Источник: ФК «Открытие»

Независимые же нефтяные компании в основном развивают сегмент добычи, но некоторые из них владеют

собственными НПЗ и сетями автозаправок. Основная задача независимых нефтяных компаний заключается в обеспечении эффективного развития новых и старых месторождений углеводородов. Нередко темпы добычи у данных производителей превышают темпы роста крупных компаний. Кроме того, акции некоторых публичных независимых нефтяных компаний торгуются с дисконтом к аналогам по коэффициентам EV/Запасы и EV/Добыча.

Администрации ряда российских регионов, например, Республики Татарстан, заинтересованы в увеличении как добычи нефти, так и количества ее производителей в республике. Правительство республики оказывает поддержку малым нефтяным компаниям, работающим в Татарстане, освобождая их от местных налогов. Основные нефтяные месторождения в регионе, как и некоторые другие участки Волго-Уральского нефтяного бассейна, являются небольшими по площади и истощенными на 70-80%, либо содержат трудноизвлекаемую высоковязкую нефть. Следовательно, у малых нефтяных компаний, работающих в Поволжском регионе, нет конфликта интересов с более крупными корпорациями («Татнефтью», «Башнефтью», а также «дочками» «Роснефти» и «Лукойла»). Подобная ситуация типична для России в целом: у независимых нефтяных компаний доля в совокупной добыче невелика

(всего 10%), однако небольшие объемы производства не мешают им эффективно работать в своих рыночных нишах. С одной стороны, мы видим, что у ВИНК имеются хорошие возможности для поглощений. С другой стороны, решения о приобретении компаний принимаются только в тех случаях, если выгоды от расширения бизнеса превышают издержки.

Наиболее крупным объединением малых и средних нефтегазодобывающих организаций в Российской Федерации является – некоммерческая ассоциация, объединяющая на добровольной основе независимые нефтегазодобывающие организации АссоНефть (далее, АссоНефть).

АссоНефть (до 2000г. АссоСПнефть) была зарегистрирована в октябре 1994 года Департаментом общественных и межрегиональных связей Правительства Москвы (Свидетельство о регистрации некоммерческих организаций №1840-1) и является первым объединением малых и средних нефтегазодобывающих организаций. Учредители Ассоциации выпустили нефтяные совместные предприятия: ЗАО "Нобель Ойл", ООО "Белые ночи", ЗАО "Татех", ЗАО "Татойлгаз", ЗАО "Татольпетро", ОАО "МеКаМинефть", ООО "Комикуэст".

Основными целями АссоНефть являются:

- представление и защита интересов средних и малых нефтяных компаний в органах законодательной и

исполнительной власти РФ;

- участие в законотворческой деятельности, в разработке нормативных отраслевых актов;

- анализ экономических, правовых, и иных условий деятельности средних и малых нефтяных компаний (ежегодный аналитический доклад, методологические работы);

- мониторинг текущих проблем, разработка и внесение в органы исполнительной власти предложений по улучшению условий хозяйствования малых и средних нефтегазодобывающих предприятий;

- изучение и пропаганда передового технологического и управленческого опыта;

- оказание индивидуальной консультативной помощи участникам;

- организация изучения конъюнктуры рынка нефти и нефтепродуктов, технических и технологических достижений в нефтяной области;

- представление интересов участников в российских и международных организациях родственной направленности;

- информационно-справочное обеспечение участников;

- организация тематических семинаров, конференций и встреч;

- освещение в средствах массовой информации

деятельности средних и малых независимых нефтяных компаний.

АссоНефть оказывает услуги в следующих сферах деятельности:

- кредитование (АссоНефть предоставляет нефтегазодобывающим компаниям услуги по организации кредитования основной производственной деятельности, в том числе на:

- строительство эксплуатационных скважин;
- проведение геологоразведочных работ;
- обустройство месторождений;
- выход на IPO;
- консультации по услугам транспорта нефти по магистральному трубопроводному транспорту;
- консультации по налогообложению нефтяных компаний;
- консультации по НДС;
- покупка нефти;
- продажа нефти;
- экспортная пошлина на нефть;
- подрядные работы на лицензионных участках;
- нефтегазовое оборудование;
- права пользования недрами;
- покупка, продажа нефтяных компаний, а так же

компаний имеющих активы в сфере разведки и/или добычи полезных ископаемых, включая нефтедобычу, приобретение прав пользования недрами на аукционе;

- покупка, продажа нефтепромышленного оборудования;
- трубы буровые УБТ;
- обсадная труба;
- трубы насосно-компрессорные НКТ и т.д.;
- оценка нефтегазодобывающих проектов и активов;
- сопровождение приобретения активов в

нефтегазодобыче, участия в аукционе на право пользования недрами.

В настоящее время АссоНефть объединяет порядка 45 нефтедобывающих организаций, которые по итогам 2008 года добыли более 9 млн. тонн нефти в Западной и Восточной Сибири, Тимано-Печоре, Урало-Поволжье и Татарстане.

Доля добычи участников АссоНефть в секторе малых нефтяных компаний по итогам 2010 года составила порядка 40%.

За 2010 год участники АссоНефть заплатили более 200 млрд. рублей налогов и других отчислений в бюджетную сферу. На предприятиях, входящих в ассоциацию работают более 15 тысяч человек [31].

Немаловажной формой объединения малых нефтяных

компаний в Российской Федерации является консорциум (от лат. Сошогитшп — соучастие, сообщество) — организационная форма временного объединения независимых предприятий и организаций с целью координации их предпринимательской деятельности [БСЭ].

Консорциум может создаваться для осуществления крупного капиталоемкого проекта или для совместного размещения займа. В международной торговле консорциумы создаются для совместной борьбы за получение заказов. Внутри консорциума роли распределяются таким образом, чтобы каждый участник работал в той сфере деятельности, где он достиг наивысшего технического уровня при наименьших издержках производства.

Действия участников координируются лидером, который получает за это отчисления. Каждый участник готовит предложение на свою долю поставок, из которых формируется общее предложение консорциума. Консорциум несет солидарную ответственность перед заказчиком. Участники консорциума сохраняют свою полную хозяйственную самостоятельность и могут входить в состав любых других добровольных организаций. Консорциум создает единые финансовые и материальные фонды за счет взносов участников. Кроме того, консорциум получает бюджетные средства и кредиты банка. Членами консорциума

часто бывают организации финансово-кредитной системы.

В качестве примера консорциума в Российской Федерации является ЗАО «Нефтеконсорциум» (был создан в 1997 году в тесном взаимодействии с ОАО «Татнефть»), объединяющий интересы 36 малых нефтяных компаний Республики Татарстан. Объединившись в консорциум данным компаниям существенно легче решать вопросы доступа малых и средних компаний к коммуникациям, обеспечения транспортировки добытой нефти, получения земельных участков, сотрудничества с госорганами.

Роль нефтегазовых компаний среднего размера на рынке слияний и поглощений в 2007 году остается незначительной, однако предпосылки для ее увеличения уже есть. Лидирующим компаниям зачастую экономически невыгодно разрабатывать труднодоступные месторождения, порядка трети российских нефтяных месторождений НЭ Территории РФ могут быть эффективно освоены только малыми и средними предприятиями или СП с иностранным участием. Таким образом, средние компании смогут принимать участие в сделках по консолидации и интеграции среднего уровня [30].

Однако появление и развитие малых и средних независимых нефтяных компаний (ННК) в России является закономерным результатом объективных процессов, происходящих в нефтяной отрасли и в структуре ее

минерально-сырьевой базы. В настоящее время независимые малые и средние нефтяные компании в количестве около 160 организаций действуют в 23 субъектах РФ. Малые ННК и крупные вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) дополняют друг друга в нефтедобывающей отрасли России. При этом ВИНК специализируются в основном на освоении крупных и средних высокорентабельных месторождений, реализации крупных проектов по всей цепочке вертикального цикла производства (от геологоразведки, добычи и переработки нефти - до сбыта готовой продукции). Для ВИНК освоение мелких месторождений и разработка трудноизвлекаемых запасов экономически малопривлекательны. В то время как малые ННК ориентированы на повышение эффективности разработки мелких месторождений, остаточных и трудноизвлекаемых запасов на основе применения инновационных и ресурсосберегающих технологий.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите наиболее ярко выраженные формы интеграционных процессов в химической и нефтехимической промышленности РФ.
2. Раскройте процесс становления российских вертикально-интегрированных компаний в нефтехимии.

3. Какая компания является примером международного слияния нефтяных и газовых активов в России?
4. Перечислите формы объединения малых нефтяных компаний в Российской Федерации.
5. Каковы отличия между ВИНК и малыми нефтяными компаниями?

Литература

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ.
2. Авилова, В.В. Корпоративные структуры в химической и нефтехимической промышленности Татарстана: механизмы интеграции и перспективы развития / В.В. Авилова, И. В. Гилязутдинова, А. Н. Гильмутдинов// Вестник КГТУ. - 1998, № 1. – С.123-129
3. Бобров, Е. Перспективы развития энергетики / Е Бобров //Нефть и газ. – 2010. -№10. - С.24-29.
4. Малые нефтяные компании: пик роста / Нефть и газ. - 2009. - С. 4-14.
5. Одоевский, Н. Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в нефтяной отрасли России / Н. Одоевский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://politmanagement.ru/news/problemey-i-perspektivy-razvitiya->

malogo-predprinimatelstva-v-neftyanoj-otrasli-rossii.html

6. Рынок слияний и поглощений в 2007 г. [Электронный ресурс] // РынокМ&А. - 2007. – Режим доступа: http://www.fbk.ru/upload/contents/561/Mergers_and_Acquisitions_2007.pdf.
7. Салихов, И.Ф. Методические аспекты формирования инновационной стратегии малых нефтяных компаний: монография/ И.Ф. Салихов. – Казань: Отечество, 2011. – 237 с.
8. Устинов, Е. Группа «Лукойл» в фокусе / Е. Устинов // РЦБ. - 2004. - №18 (273). - С. 26-35

2.2 Специфика региональных интеграционных процессов (на примере РТ)

Основными предпосылками развития региональных корпораций являются: слабое развитие инноваций; низкая конкурентоспособность продукции, производимой на предприятиях России; доминирующее желание большинства предпринимателей и представителей малого бизнеса торговать продукцией, созданной в других странах; недостаточная эффективность производственного бизнеса. Создание региональных корпораций позволит организовать и реорганизовать производственные бизнес-процессы,

оптимально распределить функции и ответственность, рационально использовать компетенции хозяйствующих субъектов, эффективно использовать ресурсы, что, в свою очередь, позволит повысить конкурентоспособность региона, региональной продукции, сформировать бренд региона. Корпоратизация региональной экономики – один из этапов формирования «новой» экономики, основанной не только на инновационном прорыве, модернизации и дальнейшем развитии, но и на интеграционных преобразованиях. Как отмечал президент РФ Д. А. Медведев в послании Федеральному Собранию, «вместо примитивного сырьевого хозяйства мы создадим умную экономику, производящую уникальные знания, новые вещи и технологии, полезные людям» [3].

Особенность интеграционных процессов такова, что они способствуют преодолению территориальных границ субъектов федерации, которые зачастую становятся барьерами на пути развития предприятий среднего и малого бизнеса. Развитие происходит в рамках промышленных кластеров и осуществляется преимущественно сверху вниз – вдоль технологической цепочки.

Вместе с тем ряд регионов отличается спецификой интеграционных процессов, в которые включены не только собственники, но административные структуры. Речь идет о

регионах, в которых представлены отрасли, целиком образующие промышленный кластер. Примером такого региона является Республика Татарстан, на территории которой расположены крупные предприятия нефтедобычи, нефтехимии, нефтепереработки [36].

Республика Татарстан обладает исключительно благоприятным для высокотехнологического развития нефтехимической промышленности сочетанием ресурсного, производственного и научного потенциалов. Разработка, внедрение и трансферт новых продуктов и технологических процессов становятся ключевыми факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота, а значит, и повышения конкурентоспособности и предприятий, и нефтехимической отрасли, и экономики в целом.

Президентом Республики Татарстан Миннихановым Р.Н. развитие химической и нефтехимической промышленности определено в качестве стратегического приоритета. Нефтехимическая промышленность является одной из главных точек роста республиканской экономики.



Источник: The Chemical Journal

Рисунок 9 – Внутриреспубликанская интеграция предприятий в 1999-2003 гг.

Все предприятия нефтехимии находятся в единой технологической цепочке, которая начинается со стадии разведки и добычи нефти, и завершается производством товаров заключительного этапа переработки углеводородного сырья.

Одной из первых интеграционных групп в нефтяной и нефтехимической промышленности Республики Татарстан в 1995 году Указом Президента РТ было создано АО “Татнефтехиминвест-Холдинг”. В него вошли акционерные общества “Татнефть”, “Казаньоргсинтез”, “Нижнекамскнефтехим”, “Нижнекамскшина” [6]. Одной из

характерных черт созданной компании, отличающих холдинг от ФПГ, является большое влияние государства, связанное с весомой долей государственной собственности, что позволяет Правительству сохранять ключевые властные позиции в ведущих отраслях экономики Татарстана. Отечественный и зарубежный опыт показывает, что многие холдинговые компании функционируют эффективно, успешно решая поставленные задачи. Причем, многие факты из практики функционирования ФПГ и холдингов подтверждают, что корпоративные структуры ориентируются в хозяйственной деятельности на длительную перспективу, реализуя заложенные в них преимущества.

Однако применительно к экономике нашей республики можно вести речь об определенной дискредитации идеи холдингов. Дело в том, что из-за неразвитости фондового рынка контрольные пакеты акций приватизированных предприятий перемещались в Татарстане при создании государственных холдингов директивно. Таким образом, в республике было создано около 15 компаний, по структуре и функциям воспроизводящих управленческие организации дореформенного периода. Если сравнивать структуру ведущих холдинговых компаний России и АО «Татнефтехиминвест-Холдинг», то структура последнего не отвечает даже названию созданного холдинга, так как до сих

пор не содержит инвестиционных институтов, не предусмотрены научно-исследовательский, транспортный и энергетический блоки. Последнее особенно важно, так как холдинг объединяет предприятия с энергоемкими производствами. По опыту других холдингов имеет смысл ввести в их состав и профильные вузы. Ни одна финансово-промышленная группа не может обойтись без сильных финансовых структур, обеспечивающих нормальный приток денег в производственную сферу компании. Существующая организационная структура АО “Татнефтехиминвест-Холдинг” такова, что весь финансовый блок монополизирован банком “АК Барс”. В структуру холдинга не вошел банк нефтяников Татарстана “Девон-кредит”, уверенно занимающий место в числе крупнейших банков России, через который проходят все платежи одного из самых крупных членов холдинга - “Татнефти”. Не соответствует самой идее создания финансово-промышленной компании, предназначенной для прорыва на внешний рынок, замкнутость цикла организационной структуры, так как абсолютно отсутствует возможность для фирм, как российских, так и западных, принять участие в деятельности данного образования. Деятельность компании за годы ее существования мало соответствовала активной рыночной модели поведения.

Вступление в АО «Татнефтехиминвест-Холдинг» должно было гарантировать предприятиям финансовую поддержку и экономию на транзакционных издержках. Это издержки, связанные не с производством, а с сопутствующими ему затратами: поиск информации о ценах, контрагентах хозяйственных сделок, издержки заключения хозяйственных договоров, контроль за их исполнением и т.д. Но реальной ожидаемой отдачи объединившиеся предприятия не получили. В результате многие вопросы, такие, как реструктуризация экспорта, продвижение товаров на внешний рынок, маркетинговые исследования, поиск инвесторов, членам холдинга приходится решать самостоятельно. В значительной степени изменение ситуации зависит от крупных держателей уставного капитала АО «Татнефтехиминвест-Холдинг», которые обладают достаточной для этого экономической властью. В настоящее время существующая структура и функции холдинговой компании уже не удовлетворяют запросам вошедших в нее предприятий. В этой ситуации назрела необходимость провести перестройку и изменить организационную структуру деятельности и управления холдинга.

В этой связи Правительство РТ перераспределило центры ответственности за развитие нефтегазохимического комплекса, передав его в административное подчинение

Министерству энергетики РТ.

Необходимо ориентировать крупные интеграционные формирования на построение классической рыночной структуры, присущей ФПГ, включающей координирующее звено, мощный коммерческий и финансовый блоки, предполагающей ориентацию на внешний рынок и облегчающей продвижение товаров. Традиционными в мировой практике являются проведение внутри ФПГ согласованной маркетинговой, научно-технической политики, поддержка инноваций. Примером для реорганизации внутрихолдинговой деятельности АО «Татнефтехиминвест-Холдинг» может послужить структурная перестройка холдинговой компании «ЛУКОЙЛ». В рамках этой корпоративной структуры в настоящее время созданы или находятся в процессе создания крупные операционные структуры по решению всего комплекса хозяйственных вопросов в каждом секторе основной деятельности: компания по разведке запасов, нефтедобыче и нефтепереработке; компания-оператор по поставкам; компания, оказывающая услуги по сбыту готовой продукции; инжиниринговый, маркетинговый, инвестиционный, сервисный, финансово-расчетный центры и страховая компания. По этой схеме, которой обычно придерживаются иностранные нефтяные компании, единому центру, в данном

случае финансово-расчетному, принадлежит право получения прибыли, так как он становится собственником нефти и нефтепродуктов, производимых всеми дочерними фирмами холдинга.

"Татнефть" - вертикально интегрированная нефтяная компания, ведущая добычу и переработку углеводородного сырья преимущественно в Республике Татарстан.

В отличие от других российских нефтяных компаний, в процессе создания "Татнефти" в её структуру не был включен ни один крупный нефтеперерабатывающий завод. В связи с отсутствием собственных перерабатывающих мощностей компания вынуждена либо продавать часть добываемого сырья на внутреннем рынке, либо перерабатывать его на условиях процессинга. "Татнефть" неоднократно пыталась решить эту проблему.

В 1994 году "Татнефть" создала совместное предприятие с расположенным на Украине Кременчугским НПЗ, которое получило название "Укртатнафта". Завод имеет необходимое оборудование для переработки высокосернистой нефти. "Татнефть" эффективно использовала завод до 1997 года. В 2003-2004 года "Татнефть" совместно с турецким концерном Zorlu Holding участвовала в конкурсе на покупку турецкой нефтеперерабатывающей компании Turgas. Консорциум был

признан победителем конкурса, но сделка не состоялась - под давлением турецких профсоюзов правительство Турции отменило сделку.

В создании перерабатывающих мощностей на территории России "Татнефть" также преследуют неудачи. В 1997 году "Татнефть" начала масштабный проект по строительству современного НПЗ в Нижнекамске. Проект реализовывался совместно с компанией "ТАИФ" ("Татаро-американские инвестиции и финансы"). В конце 2002 года была введена в эксплуатацию первая очередь предприятия. К этому моменту у "ТАИФа" возникли собственные планы по использованию Нижнекамского НПЗ. В ходе разгоревшегося конфликта "Татнефть" потерпела поражение и лишилась прав на это предприятие.

В 2005 году "Татнефть" решила построить в Нижнекамске новое предприятие, рассчитанное на переработку 7 млн. тонн нефти в год. Прежний проект дополнен нефтехимическим комплексом, что позволит кроме топлива выпускать продукцию глубокой переработки с высокой долей добавленной стоимости. Для ускорения работ "Татнефть" обратилась к правительству России с просьбой выделить дополнительные ресурсы из Инвестиционного фонда РФ.

Таблица 11 - Основные показатели деятельности ОАО «Татнефть» за 2007-2009 гг.

Название показателя	2007	2008	2009
Объем добычи нефти, млн. т	25,7	25,8	26,1
Объем доказанных запасов, млн. т	861,9	878,2	862,2
Общее количество АЗС, ед.	561	602	620
Общий объем реализации нефтепродуктов, млн. т	1,9	1,8	1,7
Среднесписочная численность работников по ОАО «Татнефть», тыс. чел.	74	70	71
Поставка нефти на экспорт, млн. т	16,8	16,2	17,2
Чистая прибыль ОАО «Татнефть», млн. руб.	43 812	34 304	50 873

Источник: Годовые отчеты ОАО «Татнефть» за 2007-2009 гг.

"Татнефти" также принадлежит небольшая доля акций Московского НПЗ, что позволяет получить доступ к столичному рынку нефтепродуктов.

31% акций "Татнефти" находится в собственности Республики Татарстан. Это обеспечивает компании поддержку со стороны региональных органов власти.

Новой вертикально интегрированной компанией в нефтехимии России и РТ является ГК ОАО «ТАИФ». «ТАИФ» сейчас представляет собой крупнейшую промышленно-инвестиционную компанию, обладающую значительными активами и имеющую мощный производственный потенциал, гибкую форму управления и высокий уровень менеджмента. Группа компаний «ТАИФ», объединяющая 67 дочерних и зависимых компаний, осуществляет свою деятельность во многих направлениях,

пять из которых являются основными: это - нефтегазопереработка и нефтехимия, телекоммуникации, строительная индустрия, банковская и инвестиционная сферы и сфера услуг. Все предприятия тесно связаны между собой финансово, технически, технологически и в управлении. Нефтехимия и нефтепереработка является для компании одним из главных направлений деятельности. Нефтехимический блок компании состоит из лидеров производства химической продукции не только в России, но и за рубежом. Компания владеет контрольными пакетами акций таких предприятий, как ОАО «ТАИФ-НК», ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Нижекамскнефтехим», ОАО «Химический завод им. Карпова». Группа «ТАИФ» завершила организационный этап создания собственного энергетического подразделения. В марте 2010 была заключена сделка по приобретению у республиканского госхолдинга «Татэнерго» двух ТЭЦ (в Нижнекамске и Казани), которые вошли в структуру ОАО «ТГК-16». Контролируемые группой предприятия («ТАИФ-НК», «Нижекамскнефтехим», «Казаньоргсинтез») будут обеспечены собственной тепловой и электрической энергией на 100% и 60% соответственно. Получать ее они будут по себестоимости, что в три раза дешевле текущих тарифов «Татэнерго». Это позволит повысить конкурентоспособность

выпускаемой продукции, рост которой сдерживает в первую очередь именно высокая энергоемкость производства.

Примером вхождения финансовых структур в промышленность может служить холдинговая компания «АК БАРС», формируя вокруг себя торгово-промышленную и строительную группу предприятий. Сегодня «Ак Барс Холдинг» – один из крупнейших холдингов в Республике Татарстан, имеющий широко диверсифицированную структуру. Пятая часть его доходов приходится на промышленность, на предприятиях которой занято около 7 тысяч человек. Дочерние промышленные предприятия холдинга, такие как ОАО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького», ОАО «Казанский завод «Электроприбор», ОАО «Хитон», известны по всей республике. ОАО «Хитон» является на сегодняшний день одним из крупнейших производителей бытовой химии, лакокрасочной продукции и гофроупаковки в Приволжском Федеральном Округе.

Нефтехимическая отрасль Республики Татарстан состоит из монопольных гигантов (холдингов) и малые предприятия и организации являются составляющей частью этих гигантов.

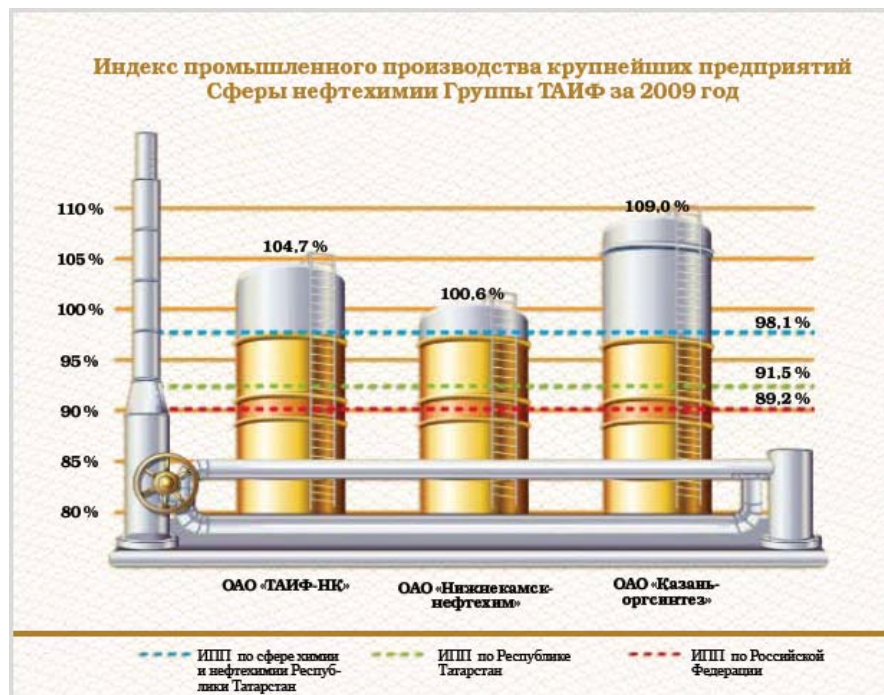


Рисунок 10 – Индекс промышленного производства
крупнейших предприятий Сферы нефтехимии Группы
ТАИФ за 2009 год

С 2004 года в Республике Татарстан последовательно выстраивалась инфраструктура для развития малого и среднего предпринимательства. Начали с создания первого в стране инновационного технопарка «Идея», затем организовали Инвестиционно-венчурный фонд, лизинговую компанию малого бизнеса. Пока нефтяной сектор остается в

республике самой развитой отраслью экономики. Однако сейчас делается акцент на развитии нефтехимии, и здесь есть существенные ниши для малого и среднего бизнеса. Основная задача – обеспечить переработку региональными предприятиями 30% полимерного сырья, производимого в республике. Для ее реализации создан технополис «Химград», где размещаются, в основном, компании, работающие в этом направлении. Задачами «Химграда» являются: развитие нефтехимического кластера Республики Татарстан; создание условий для развития малых и средних компаний нефтехимической отрасли РТ; развитие кадрового потенциала нефтехимической отрасли; развитие высокотехнологичных предприятий нефтехимической отрасли; тесное взаимодействие крупных нефтехимических предприятий, вузов и малой нефтехимии. Почти 200 компаний, связанных с нефтехимическим производством, реализуют свои проекты в «Химграде». Самым лучшим подтверждением того, что эта система работает, является тот факт, что количество резидентов и рабочих мест осталось неизменным даже в самый пик экономического кризиса [23].

Председатель комитета по экономической политике и предпринимательству Евгений Федоров на проведении круглого стола "Совершенствование антимонопольных механизмов защиты интересов предприятий в нефтяной и

нефтехимической промышленности" в 2009 году заявил, что «для поддержки малого и среднего бизнеса в нефтяной отрасли необходимо создавать независимые современные нефтехимические комплексы с глубиной переработки не менее 85%, в том числе в рамках государственно-частного партнерства» [20].

"Дальнейшее сокращение числа малых и средних предприятий, занятых в отрасли, фактически приведет к потере остаточных запасов выработанных месторождений и недополучению бюджетами всех уровней налоговых отчислений с прибыли от реализации подобных остатков сырья".

Создание высокотехнологичных нефтехимических комплексов на основе инноваций позволит укрепить малый и средний бизнес нефтяной отрасли за счет организации выпуска конкурентоспособной продукции, которая будет востребована не только на внутреннем, но и на внешнем рынке.

Успешно развивающееся малое и среднее предпринимательство – это гарантированные рабочие места, дополнительный бюджетный доход, заполнение малоэффективных для крупного бизнеса экономических ниш.

С середины 1990-х гг. в связи с изменением институциональной среды условия развития нефтяной

промышленности стали более благоприятными вследствие достаточно быстрого развития мелкого предпринимательства в нефтяной отрасли и создания малых нефтяных компаний. Возрастание мирового спроса на нефть явилось для нефтедобывающих предприятий стимулом увеличения нефтедобычи и одновременно роста числа малых нефтедобывающих компаний (МНК). В настоящее время в нефтяной промышленности Татарстана работают 33 малые нефтяные компании. [12]. В 2009 году предприятиям республиканского нефтегазохимического комплекса было добыто 32 млн. 400 тыс. тонн нефти, что на 0,7% больше уровня 2008 года. Добыча нефти малыми нефтедобывающими компаниями увеличилась до 6 млн. 600 тыс. тонн, таким образом, удельный вес в общем объеме добычи составил 20,5%. Для сравнения: в 2008 году данный показатель составлял 19,2 процента.

По мнению специалистов, «создание новых нефтяных компаний коренным образом изменило ситуацию с добычей нефти в республике: появились новые инновационные технологии, конкуренция, новые МУН1 и методы интенсификации добычи» [25].

Ярким примером интеграции малого нефтяного бизнеса в Республике Татарстан является общество с ограниченной ответственностью Управляющая Компания

«Шешмаойл» [4].

ООО Управляющая Компания «ШЕШМАОЙЛ» – динамично развивающаяся компания в нефтяном бизнесе Республики Татарстан, пример успешного развития национального научно-технического потенциала. За короткий период деятельности компания осуществила полную диверсификацию системы управления и техническое перевооружение, создав за счет развития инновационных процессов передовые технологические процессы нефтедобычи [31].

Исследователи выделяют два принципиальных отличия МНК от вертикально интегрированных компаний:

- 1) малые нефтяные компании, в отличие от ВИНК, являются монотоварными производителями, присутствуя только на стадии разведки и добычи углеводородов;
- 2) МНК приобретали свои месторождения гораздо худшего, чем у ВИНК, качества на конкурсах и аукционах [18].

Последняя особенность обуславливает то обстоятельство, что не только производственный процесс МНК, но и их управленческая деятельность находятся под влиянием природно-географических факторов, требующих пристального внимания к проблемам планирования финансовых потоков. Это связано с тем, что для

удовлетворения потребности общества в углеводородах недропользователи используют и худшие участки недр. Таким образом, малые нефтедобывающие компании чрезвычайно зависимы от природного фактора, в силу чего они, как правило, не получают горного дохода. В таких условиях природные особенности проявляются как фактор закономерного повышения стоимости добываемой продукции. В то же время небольшие по объемам запасов месторождения, неинтересные крупным компаниям в качестве источника повышения нефтедобычи, могут оказаться привлекательными для МНК с точки зрения внутренней рентабельности – уровня отдачи от вложенных средств. Поэтому малые компании вынуждены применять дорогостоящие передовые технологии и увеличивать капитальные затраты. Несмотря на это, «производительность труда у них часто выше, чем у крупных компаний, доля простаивающих скважин в 2,5 раза меньше, а текущий отбор остаточных извлекаемых запасов в среднем в 1,5 раза превышает уровень по всей нефтяной отрасли России». При этом МНК в расчете на 1 тонну добытой нефти платят налогов значительно больше, чем холдинги, а также вносят значительный вклад в освоение новых месторождений.

Слияние МНК с крупными нефтяными компаниями РТ может обеспечить ряд преимущественных направлений

в развитии нефтяного сектора республики:

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

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

- МНК на сегодняшний день имеют передовые инновационные технологии, что позволит разрабатывать новые месторождения и расширять границы, обеспечивая рост добычи нефти;

- за счет роста динамики добычи нефти МНК смогли привлечь большой приток инвестиций в отрасль.

- МНК способствуют повышению самодостаточности населенных пунктов Татарстана благодаря формированию в них конкурентной предпринимательской среды.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите вертикально-интегрированные нефтяные компании в РТ.
2. В чем заключается специфика интеграционных процессов РТ?
3. Какую роль в развитии нефтяного сектора играет слияние

МНК в крупными нефтяными компаниями?

4. В чем отличие между структурой ведущих холдинговых компаний России и АО “Татнефтехиминвест-Холдинг”?

Литература

1. Послание Федеральному Собранию РФ 12 ноября 2009 г. / Москва. Большой Кремль, Д. Медведев.
2. Аналитические материалы ООО УК «ШЕШМАОЙЛ» [Электронный ресурс] - Официальный сайт ООО УК «ШЕШМАОЙЛ», 2011. - Режим доступа: <http://www.sheshmaoil.ru/>.
3. Авилова, В.В. Мотивы и формы создания интегрированных корпоративных структур / В.В. Авилова, Д.Ш. Султанова // Экономический вестник. – 2003. – № 4.
4. Власти Татарстана помогут малым нефтяным компаниям построить НПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: gasetatatar.ru/news/view/5/24699
5. Крюков, В.А. Нефтегазовые ресурсы в трансформируемой экономике: о соотношении реализованной и потенциальной общественной ценности недр (теория, практика, анализ и оценки) / В.А. Крюков, А.Н. Токарев. – Новосибирск: Наука-Центр, 2007. – 588 с.
6. Малому бизнесу нефтяной отрасли помогут нефтехимические комплексы [Электронный ресурс]. - Режим

доступа: <http://prosperite.livejournal.com/73658.html>.

7. Минниханов, Р.Н. Малый бизнес нуждается в комплексной поддержке государства/ Р.Н. Минниханов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.opora-credit.ru/news/hot/detail.php?ID=21203>

8. Муслимов, Р. Х. Развитие нефтегазового комплекса Республики Татарстан до 2020 г.: возможности и проблемы / Р.Х. Муслимов // Нефтяное хозяйство. – 2005. – № 5. – С. 10-14.

9. Салихов, И.Ф. Методические аспекты формирования инновационной стратегии малых нефтяных компаний: монография / И.Ф. Салихов. – Казань: Отечество, 2011. – 237 с.

10. Туфетулов, А.Н. Влияние интеграционных процессов на трансформацию экономики предприятий химической и нефтехимической промышленности региона / А.Н. Туфетулов, А.В. Бандурин // Транспортное дело. – 2009. - №1.

Глоссарий

ИНТЕГРАЦИЯ (от лат. integer - целый) - объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Экономическая интеграция имеет место как на уровне национальных хозяйств целых стран, так и между предприятиями, фирмами, компаниями, корпорациями. Экономическая интеграция проявляется как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров. Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию компаний.

ИНТЕГРАЦИЯ ПРОГРЕССИВНАЯ - интеграция в маркетинге, при которой компания стремится получить в подчинение или поставить под жесткий контроль другие фирмы-конкуренты.

ИНТЕГРАЦИЯ РЕГРЕССИВНАЯ - интеграция в ходе маркетинга, при которой компания стремится подчинить и контролировать своих поставщиков.

ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ – распад, разделение интегрированной структуры на отдельные специализированные предприятия.

СЛИЯНИЕ - это любое объединение хозяйствующих

субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

ПОГЛОЩЕНИЕ – эта сделка, в результате которой одна компания получает возможность контролировать действия другой компании или приобретает ее активы. Поглощение компании зачастую осуществляется путем скупки всех акций предприятия на бирже, означающей приобретение этого предприятия.

КОНЦЕНТРАЦИЯ – процесс сосредоточения производства на все более крупных предприятиях.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ - создание крупных производственных комплексов при слиянии отдельных предприятий, теряющих при этом свою индивидуальную самостоятельность.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – объединение юридические самостоятельных предприятий, связанных технологической цепочкой производства и реализации продукции.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ - установление интеграционных связей с предприятиями, производящими аналогичную продукцию.

ДИАГОНАЛЬНАЯ (КОНГЛОМЕРАТНАЯ) ИНТЕГРАЦИЯ - установление интеграционных связей с таким предприятием, которое не является смежным или однородным для данного,

но включено в технологическую цепочку, содержащую однородные или (потенциально) смежные предприятия.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ - одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т.п., с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства.

КОРПОРАЦИЯ - широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.

ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ- совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании ФПГ в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

ХОЛДИНГ – это головная компания, владеющая контрольным пакетом акций одной или нескольких предприятий, с целью контроля и управления их деятельностью.

Контрольные тесты

1. Выберите правильное определение «вертикальной интеграции»:

- а) объединение двух фирм, осуществляющих одинаковые стадии производства;
- б) объединение средних и мелких заводов;
- в) объединение в единую структуру различных производственных линий;
- г) объединение в компанию, деятельность которой охватывает более чем одну стадию процесса преобразования сырья в конечную продукцию.

2. В нефтехимическом комплексе различают вертикальную интеграцию вида:

- а) интеграция вверх;
- б) интеграция вниз;
- в) краткосрочная;
- г) долгосрочная.

3. К видам интеграции относятся:

- а) горизонтальная;
- б) централизация;
- в) вертикальная;
- г) прогрессивная;

д) конгломератная.

4. К основным мотивам, побуждающим организации осуществлять интеграцию, принято относить:

- а) приобретение контроля над стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции;
- б) ограничение конкуренции;
- в) улучшение качества и уменьшение себестоимости продукции;
- г) усиление позиции организации в отрасли.

5. В качестве методов вертикальной интеграции выступают:

- а) консолидация,
- б) группировка,
- в) франчайзинг
- г) целевая пролонгация.

6. Основными целями, преследуемыми организацией в случае прямой интеграции, являются:

- а) снижение издержек обращения,
- б) изучение потребностей клиентов,
- в) повышение качества обслуживания потребителей.

7. Стратегии интегрированного роста могут осуществляться

различными способами:

- а) создание новых внутриорганизационных структур;
- б) образование новых хозяйственных объединений посредством слияний и поглощений;
- в) создание стратегических альянсов.

8. Преимуществами горизонтальной интеграции являются:

- а) экономия от масштаба;
- б) синергия;
- в) экономия от совмещения;
- г) защита от товаров-заменителей;
- д) снижение конкуренции;
- е) реализация клиентских ожиданий;
- ж) увеличение переговорной силы;
- з) больше рычагов давления над влиятельными поставщиками или клиентами.

9. Финансово-промышленные группы – это:

- а) объединение материальных и финансовых ресурсов однопрофильных или смежных предприятий, а также взаимодействующий с ними научный, строительный, транспортный, информационный сектор, обслуживающий их банковский капитал, объекты коммерческой деятельности и инфраструктуры;

- б) компания, скупающая контрольные пакеты акций предприятия;
- в) объединение средних и мелких предприятий в одну крупную;
- г) совокупность предприятий, имеющих общность выпуска продукции, схожесть технологии, сырьевой базы, имеющих лицензированные кадры.

10. Что означает стратегия вперед идущей вертикальной интеграции? Приобретение контроля над:

- а) фирмой-поставщиком;
- б) покупателем;
- в) фирмами с таким же видом бизнеса.
- г) фирмами распределения и сбыта.

11. Что означает стратегия обратной вертикальной интеграции? Приобретение контроля над:

- а) фирмой-поставщиком;
- б) покупателем;
- в) фирмами с таким же видом бизнеса.
- г) фирмами распределения и сбыта.

12. Что означает стратегия горизонтальной интеграции? Приобретение контроля над:

- а) фирмой-поставщиком;
- б) покупателем;
- в) фирмами с таким же видом бизнеса.
- г) фирмами распределения и сбыта.

13. В группу стратегий интегрированного роста входят следующие типы стратегий:

- а) развития рынка;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции;
- г) вперед идущей вертикальной интеграции.

14. В группу стратегий диверсифицированного роста включаются следующие типы стратегий:

- а) централизованной диверсификации;
- б) конгломеративной диверсификации;
- в) вертикальной диверсификации;
- г) горизонтальной диверсификации.

15. Стратегия, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи называется стратегией:

- а) усиления позиции на рынке;
- б) централизованной диверсификации;
- в) вперед идущей вертикальной интеграции;
- г) «сбора урожая».

16. Первые финансово-промышленные группы появились в России:

- а) в начале XIX века;
- б) в конце XIX века;
- в) в начале XX века
- г) в конце XX века

17. В состав участников финансово-промышленной группы не могут входить:

- а) производственные предприятия;
- б) муниципальные предприятия;
- в) торгово-коммерческие предприятия;
- г) общественные организации;
- д) финансовые учреждения;
- е) коммерческие учреждения.

18. К вертикально-интегрированным компаниям нефтехимической промышленности России относятся:

- а) Лукойл;

- б) Сибур-Русские шины;
- в) ОАО «Татнефть»;
- г) ОАО «Нижнекамскнефтехим»;
- д) ОАО «Роснефть».
- е) ОАО «Таиф-НК».

19. К вертикально-интегрированным нефтяным компаниям РТ относятся:

- а) ООО «Таиф-НК»;
- б) ОАО «Татнефтехиминвестхолдинг»;
- в) ООО «Шешма-Ойл»;
- г) ОАО «Татнефть»
- д) ОАО «Нижнекамскнефтехим.

Список использованной литературы

1. О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства: Постановление правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. № 556
2. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ.
3. Послание Федеральному Собранию РФ 12 ноября 2009 г. / Москва. Большой Кремль, Д. Медведев.
4. Аналитические материалы ООО УК «ШЕШМАОЙЛ» [Электронный ресурс] - Официальный сайт ООО УК «ШЕШМАОЙЛ», 2011. - Режим доступа: <http://www.sheshmaoil.ru/>.
5. Авилова, В.В. Корпоративные структуры в химической и нефтехимической промышленности Татарстана: механизмы интеграции и перспективы развития / В.В. Авилова, И. В. Гилязутдинова, А. Н. Гильмутдинов // Вестник КГТУ. - 1998, № 1. – С.123-129
6. Авилова, В.В. Мотивы и формы создания интегрированных корпоративных структур / В.В.

- Авилова, Д.Ш. Султанова // Экономический вестник. – 2003. – № 4.
7. Азрилиян, А.Н. Краткий экономический словарь: словарь / А.Н. Азрилян. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 40 с
 8. Алешин, М. Интеграция фиктивного и реального капитала в финансово-промышленных группах и холдингах / М. Алешин // Маркетинг. - 2004. - № 3(76). - С. 17–27.
 9. Антонов, Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – 2002. - №5.
 10. Бобров, Е. Перспективы развития энергетики / Е Бобров // Нефть и газ. – 2010. - №10. - С.24-29.
 11. Бойко И.П. Экономика для юристов: учебник / И.П. Бойко, Ф.Ф. Рыбаков. – М.: Проспект, 2002. - С. 147.
 12. Власти Татарстана помогут малым нефтяным компаниям построить НПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: gaseta.etatar.ru/news/view/5/24699
 13. Воробьева, Н. К. Особенности формирования интеграционных структур в регионе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oad.rags.ru/vestnikrags/issues/issue0406/040602.htm>
 14. Галлямова, Д.Х. Теоретико-методологические основы

инвестирования прогрессивных структурных сдвигов посредством централизации производства / Д.Х. Галлямова. – Автореф. дисс. канд. экон. наук. – Казань, 2009.

15. Голикова, Ю.А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике: учебное пособие / Ю.А. Голикова. – Хабаровск, 2005. – 98 с.
16. Журавская, Е.Г. Региональная интеграция в развивающемся мире: немарксистские теории и реальность (на примере АСЕАН) / Е.Г. Журавская. — М.: Наука, 1990. - С. 7.
17. Киосе, А.И. Управление оборотным капиталом предприятий в условиях развития вертикально-горизонтальной интеграции/ А.И. Киосе. – Автор. канд. экон. наук. – Ижевск, 2010.
18. Крюков, В.А. Нефтегазовые ресурсы в трансформируемой экономике: о соотношении реализованной и потенциальной общественной ценности недр (теория, практика, анализ и оценки) / В.А. Крюков, А.Н. Токарев. – Новосибирск: Наука-Центр, 2007. – 588 с.
19. Лапшин П. П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапшин, А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. -

20. Малому бизнесу нефтяной отрасли помогут нефтехимические комплексы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://prosperite.livejournal.com/73658.html>.
21. Малые нефтяные компании: пик роста / Нефть и газ. - 2009. - С. 4-14.
22. Механизмы управления, корпоративной ответственности и взаимодействия топ-менеджеров в рамках горизонтально интегрированной структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nrd.ru/isrs/meh_upravleniya.pdf.
23. Минниханов, Р.Н. Малый бизнес нуждается в комплексной поддержке государства/ Р.Н. Минниханов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.opora-credit.ru/news/hot/detail.php?ID=21203>
24. Мовсесян, А. Г. Интеграция банковского и промышленного капитала / А.Г. Мовсесян. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 444 с.
25. Муслимов, Р. Х. Развитие нефтегазового комплекса Республики Татарстан до 2020 г.: возможности и проблемы / Р.Х. Муслимов //Нефтяное хозяйство. – 2005. – № 5. – С. 10-14.
26. Овчаренко, Н.Е. Модели современных

интеграционных процессов.

27. Одоевский, Н. Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в нефтяной отрасли России / Н. Одоевский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://politmanagement.ru/news/problemu-i-perspektivy-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-v-neftyanoj-otrasli-rossii.html>.
28. Подмолодина, И. М. Концепция перспективной инвестиционной политики с учетом научного и мирового опыта: теория, методология, практика / И.М. Подмолодина. - Автореферат дис. ... докт. эконом. наук. - Воронеж, 2006. - 47 с
29. Пумпянский, Д.А. Горизонтальная интеграция: достоинства и недостатки / Д.А. Пумпянский //Уральский рынок металлов, 2003. - №11, с. 46-50.
30. Рынок слияний и поглощений в 2007 г. [Электронный ресурс] // РынокМ&А. - 2007. – Режим доступа: http://www.fbk.ru/upload/contents/561/Mergers_and_Acquisitions_2007.pdf
31. Салихов, И.Ф. Методические аспекты формирования инновационной стратегии малых нефтяных компаний: монография / И.Ф. Салихов. – Казань: Отечество, 2011. – 237 с.
32. Современный экономический словарь/2-е изд., испр. -

М.: ИНФРА-М, 1998. - 479 с.

33. Стаки, Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Дж. Стаки, Д. Уайт [Электронный ресурс] // Вестник McKinsey: теория и практика управления. - 2004. № 3. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str117.html>.
Дата доступа: 12.12.2006, р. 642.
34. Стратегия бизнеса: аналитический справочник / под общей редакцией академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера. – М.: «КОНСЭКО», 1998.
35. Тихомирова, С.А. Формирование финансовой стратегии интегрированных корпоративных структур / С.А. Тихомирова. – Автореф. дисс. канд. экон. наук. – Иваново, 2008.
36. Туфетулов, А.Н. Влияние интеграционных процессов на трансформацию экономики предприятий химической и нефтехимической промышленности региона / А.Н. Туфетулов, А.В. Бандурин // Транспортное дело. – 2009. - №1.
37. Устинов, Е. Группа «Лукойл» в фокусе / Е. Устинов // РЦБ. - 2004. - №18 (273). - С. 26-35
38. Чарман, К. Объяснение характеристик международных совместных предприятий в Казахстане: эклектический подход / К. Чарман //

- Квартальный бюллетень Клуба экономистов. - 2000. - № 1(4). - С.32—58.
39. Черной, Л. С. Глобализация: прошлое или будущее? Трансформация рыночных хозяйственно-экономических систем / Л.С. Черной // РЭЖ. - 2005. - № 4. - С. 155—157.
40. Шепелев, С.Б. Формирование и развитие корпоративных структур холдингового типа в условиях структурной перестройки промышленности / С.Б. Шепелев. – Автореф. дисс. канд. экон. наук. – М., 2004.
41. Экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2004. — 1088 с.
42. Якутин, Ю. Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности / Ю. Якутин // РЭЖ. - 1998. - № 4. - С. 28–34.
43. Dougherty, J., Pfaltzgraff R.L., Contending Theories of International Relations. A Comprehensive Survey. – N.Y., 1990, P.433.
44. Rosamond B., Theories of European Integration. – L., 2000, P. 11.
45. Wallace W., The Dynamics of European Integration. L., 1990, p.9.

46. Kogut B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. // Strategic Management Journal. 1988. № 9 (4). P. 319—332.
47. Harrigan, K. R. Vertical Integration and corporate strategy // The Academy of Management Journal, 1985. V. 28. N 2. P. 397—425.

Приложение А

Рейтинг крупнейших корпораций России по объему выручки
в 2008 году

Позиция	Наименование	Выручка в 2008 году, млн руб.	Темп прироста (%)
1	Газпром	3 518 960,0	45,2
2	ЛУКОЙЛ	2 146 412,4	25,5
3 ▲	Роснефть	1 140 203,9	26,2
4 ▼	РЖД	1 101 710,5	12,9
5 ▲	ТНК-ВР Холдинг	763 773,8	19,7
6 ▲	Сбербанк России	696 997,0	32,3
7	Сургутнефтегаз	576 571,6	
8 ▲	Северсталь	556 682,9	40,4
9 ▲	Евраз Груп С. А.	506 646,8	54
10 ▲	Татнефть	444 332,0	24,7
11 ▲	АФК «Система»	414 436,3	20,8
12 ▼	Объединенная компания Русал	389 929,1	1,9
13 ▼	Норильский никель	336 927,6	
14 ▲	Группа ТАИФ	292 413,0	52,2
15 ▲	НЛМК	290 828,7	47,3
16 ▲	Транснефть	274 977,0	23,9
17 ▲	Банк ВТБ	269 035,0	50,9
18	ММК	262 273,0	25,1
19 ▼	Группа Связьинвест	253 005,1	3,5
20 ▲	Вымпелком	251 506,9	37,1

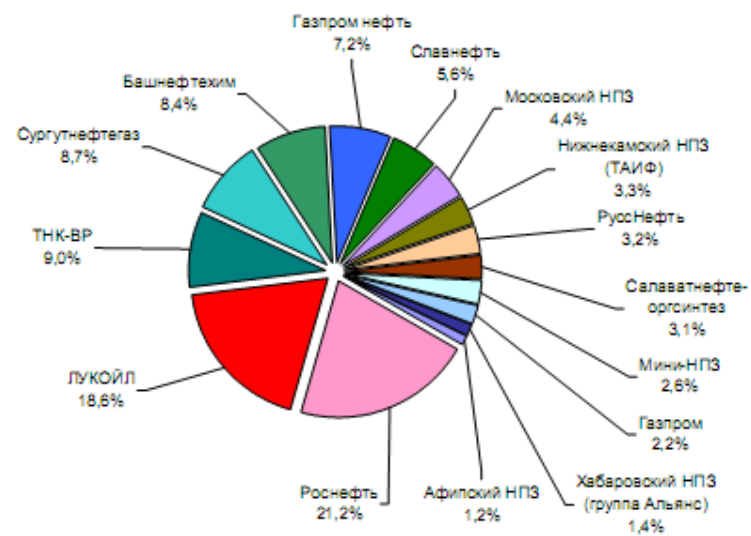
Источник: Эксперт, № 38 (5 октября), 2009

Доля группы «ЛУКОЙЛ» в основных показателях мировой нефтегазовой промышленности, %

	2005	2006	2007	2008	2009
Доказанные запасы нефти	1,32	1,28	1,25	1,09	1,03
Доказанные запасы газа	0,41	0,43	0,45	0,45	0,35
Доказанные запасы углеводородов	0,91	0,90	0,88	0,80	0,72
Добыча нефти	2,20	2,32	2,35	2,30	2,40
Добыча газа	0,27	0,56	0,56	0,64	0,59
Добыча углеводородов	1,52	1,69	1,70	1,68	1,73
Нефтеперерабатывающие мощности	1,37	1,35	1,34	1,51	1,58
Переработка нефти	1,28	1,31	1,39	1,50	1,71

Доля российских обществ группы «ЛУКОЙЛ» в российской нефтегазовой промышленности, %

	2005	2006	2007	2008	2009
Доказанные запасы нефти	20,2	20,8	20,5	18,7	17,6
Доказанные запасы газа	1,4	1,5	1,5	1,5	1,0
Доказанные запасы углеводородов	5,7	5,7	5,7	5,3	4,7
Эксплуатационный фонд нефтяных скважин	17,4	17,4	17,5	17,7	17,8
Добыча нефти	18,36	18,64	18,54	18,41	18,59
Добыча газа	0,89	2,14	2,09	2,14	2,12
Добыча углеводородов	9,27	10,06	10,09	10,14	10,61
Экспорт нефти	18,94	17,92	16,66	16,52	17,08
Нефтеперерабатывающие мощности	15,4	16,2	16,2	16,0	16,1
Переработка нефти	18,05	18,05	18,69	18,75	18,88
Экспорт нефтепродуктов	17,21	20,04	22,35	22,36	22,33



Источник: Нефтегазовая вертикаль, 2007

Доли компаний в первичной переработке нефти на предприятиях РФ в 2007 г.

Учебное издание

Авилова В.В.

доктор экономических наук, профессор

Ларионова Г.Н.

кандидат экономических наук, доцент

**ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В
НЕФТЕХИМИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Корректор Габдурахимова Т.М.
Худ.редактор Федорова Л.Г.

Сдано в набор 19.10.2012
Подписано в печать 30.10.2012.
Бумага писчая. Гарнитура Таймс.
Усл.печ.л. 8,5. Тираж 100.
Заказ №49.

НХТИ (филиал) ФГОУ ВПО «КНИТУ»,
г. Нижнекамск, 423570, ул.30 лет Победы, д.5а.