

но зменшується в умовах економічної стабільності, принаймні за рахунок більшої стабільності відсоткових ставок.

Для моделювання динаміки пасивів при неперервній зміні часу t можна використувати також диференціальний аналог рівняння (2), а саме рівняння вигляду

$$\frac{dD(t)}{dt} = \delta(t) \cdot D(t) + \frac{dB(t)}{dt},$$

у якому функції вкладів $B(t)$ і норми відсоткової ставки $\delta(t)$ повинні вибиратися так, щоб рівняння мало математичний зміст. Такий вибір можна здійснити, наприклад, відповідною інтерполяцією функцій на підставі статистичних даних. У цьому випадку величина банківської заборгованості знаходять за допомогою формули

$$D(t) = B(t) + [D(0) - B(0)] \cdot \exp\left[\int_0^t \delta(s) ds\right] + \int_0^t \left\{ \delta(s) \cdot B(s) \cdot \exp\left[\int_0^s \delta(\xi) d\xi\right] \right\} ds.$$

1. Гесць В.М., Возна Л. Макроекономічна стабілізація і криза пропозиції у перехідній економіці // *Банківська справа*. 1997. № 6. С.7-14. 2. Гесць В.М. Питання теорії і практики макроекономічної стабілізації в аспекті переходу від економічної кризи до зростання // *Вісник НБУ*. 1997. № 9. С.10-17. 3. Вігуру Ж.-К., Блан П., Прост А. *Банк очима економіста й бухгалтера*. К., 1997. 4. Долан З.Дж., Кзмібел К.Д., Кзмібел Р.Дж. *Деньги, банковское дело й денежно-кредитная политика*. М., 1991. 5. Рид З., Коттгер Р., Гилл З., Смит Р. *Коммерческие банки*. М., 1983. 6. Триф А.А. *Инвестиционная й кредитная деятельность коммерческих банков*. М., 1997.

УДК 338

СТВОРЕННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНІХ НАФТОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ І ЗА КОРДОНОМ

© Кобиліух О.Я., 2000

ДУ «Львівська політехніка»

Розглянуто мету та механізм створення вертикально-інтегрованих нафтових компаній в Україні і за кордоном, показано роль державного контролю при управлінні нафтовими компаніями. Сформульовано особливості основних типів організаційних структур нафтових компаній.

The goal and the mechanism of vertically-integrated oil companies' development in Ukraine and abroad is displayed in article; besides, the role of government's supervision over the oil companies' management is also indicated. The paper formulates the specificity of the main types of oil companies' organizational structure.

Україна має намір виходити на рівень розвинутих держав, а це можливо тільки за рахунок науково-технічних «проривів», впровадження високоефективних ресурсозберігаючих технологій, диверсифікації виробництва, освоєння випуску конкурентоспроможної продукції. Своєю чергою, реалізувати все це можна тільки за умови об'єднання фінансового і промислового капіталів, тобто при створенні фінансово-промислових груп.

Серед найважливіших проблем життєдіяльності сучасного індустріального суспільства немає важливішої, ніж паливно-енергетична. Нафта і газ є фундаментом економічної могутності кожної країни. Саме тому особливо актуальне створення фінансово-промислових груп у нафтогазовій промисловості.

Зміст створення вертикально-інтегрованих нафтових компаній полягає в тому, щоб, з одного боку, забезпечити ринок необхідною кінцевою продукцією, а з іншого – отримати максимальний прибуток і розподілити його в пропорціях, які дозволять вдосконалити технології щодо виробництва високоякісної продукції. Вертикально-інтегрована нафтова компанія (ВІНК) об'єднує видобуток нафти, її переробку і реалізацію нафтопродуктів.

Створення транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта» дозволило показати реальні переваги вертикально інтегрованої структури.

АТ «Укртатнафта» володіє акціями АТ «Татнафта» і АТ «Татнафтапром» (Татарстан) і включає в свій склад один із найбільших в Європі нафтопереробних заводів – Кременчуцький НПЗ, який є лідером в Україні з виробництва і реалізації всієї гами нафтопродуктів.

Акціонерне товариство «Татнафта» – одна з п'яти великих нафтових компаній Росії. Воно виконує весь комплекс робіт з пошуку і розвідування родовищ, видобутку і реалізації нафти і газу, а тепер і з їх переробки.

АТ має більше ніж мільярд тонн перспективних запасів. Розробляється більше 50 родовищ з 20 тисячами свердловин. Щорічно компанія видобуває близько 25 млн. т. і експортує 9 млн. т. нафти. «Татнафта» співпрацює з двадцятьма компаніями світу.

Головним принципом створення вертикально-інтегрованих компаній є об'єднання в єдину структуру видобувних підприємств та їх традиційних партнерів – переробних заводів. Принципом роботи ВІНК слугує вислів «Від свердловини до бензоколонки». АТ «Укртатнафта» є реальною діючою фінансово-промисловою групою за участю АТ «Татнафта»

Таблиця 1

Обсяг видобутку і переробки нафти ВІНК у 1997 р.

Компанія	Видобуток нафти, млн. т	Переробка нафти, млн. т
«ЛУКойл»	56,4	23,5
«ЮКОС»	37,3	33,3
«Сургутнафта»	34,3	19,3
«Сіданко»	25,6	39,5
Тюменська нафтова компанія	34,8	18,0
«Сибнафта»	22,7	26,2

Починаючи з 1992 року в російській нафтовій промисловості йде активний процес створення ВІНК. Найбільші з них подані в табл. 1.

При формуванні російських нафтових компаній не був повністю дотриманий принцип збалансованості компанії з видобутку і переробки сировини. Внаслідок деякі з них – наприклад, ЛУКойл, Сургутнафгаз, - мають значно менші потужності переробки порівняно з видобутком. В інших вони збалансовані або переважають переробні виробництва. У світі розповсюджена така практика, коли одні компанії мають більше переробки і вони купляють нафту на ринку, інші ж навпаки продають свою нафту.

В умовах економіки перехідного періоду перед українськими та закордонними (зокрема російськими) ВІНК стоять надзвичайно важливі проблеми, головними з яких є:

- забезпечення стійкого положення і довготермінової конкурентоспроможності на внутрішньому і міжнародному ринках;

- розвиток в напрямі багатопрофільних інтегрованих виробничо-фінансових структур;

- оптимізація структури українського нафтогазового ринку.

Для успішного виконання цих завдань ВІНК потрібно здійснювати активну інвестиційну діяльність і реалізацію виробничих програм, спрямованих на поповнення запасів, модернізацію технологій видобутку, реструктуризацію нафтопереробки, розширення сегментів ринку збуту, диверсифікацію виробництва тощо. При цьому важливу роль відіграє скорочення витрат виробництва, накопичення власних коштів і залучення позик для інвестиційних програм, що потребує проведення активної та цілеспрямованої політики як на нафтогазовому, так і на фінансовому ринках. Все це ставить розвиток ВІНК в пряму залежність від існуючих в них організаційних структур і систем управління, які здатні забезпечити розв'язання як оперативних питань виробничо-господарської діяльності, так і стратегічних завдань розвитку на всіх рівнях і напрямках діяльності.

Для західних нафтових компаній реорганізація – процес постійний і безкінечний. Компанії оцінюють ступінь адекватності своїх організаційних структур і змінюють їх залежно від вимог зовнішнього середовища. При всьому різноманітті організаційних структур нафтових компаній можна виділити три головні типи (табл. 2).

Централізована функціональна структура. При функціональній структурі управління і планування всієї діяльності відбувається тільки з центру. Застосовується в

Таблиця 2

Основні типи організаційних структур нафтових компаній

Тип організаційної структури	Характеристика структури
Централізована функціональна (Коноко, Мобіл, Оксидентал)	Рішення із стратегічних питань і з розподілу ресурсів приймаються в центрі. Підрозділи / філіали відповідають лише за поточні питання
Децентралізована регіональна (Тексако, АРКО, Брітіш Петролеум)	Регіональні нафтові компанії з високим ступенем автономії. Контроль з центру через процес планування бюджету.
Матрична (Елф, Аджип, Шелл)	Мінімальне планування з центру за винятком фінансового управління. Координація діяльності за допомогою неформальних зв'язків у керівництві.

основному у компаніях, де випускається обмежений набір продукції, або в компаніях, як і працюють в одному географічному районі. При такій структурі компанії дуже складно швидко адаптуватися до споживчих і технологічних вимог, які постійно змінюються. До кінця 50-х років таку структуру мали більшість американських нафтових компаній. Сьогодні у чистому вигляді майже не існує. Компанії АРКО, Тексако і Унокал починали свій розвиток з такої структури, коли кожний функціональний (регіональний) підрозділ підпорядковувався відповідному віце-президенту (видобуток, переробка тощо).

Централізована функціональна структура поширена в компаніях, де внутрішні взаємовідносини будуються по вертикалі – знизу-вверх і зверху-вниз. Головні рішення приймаються наверху і доводяться до співробітників у формі директив.

Децентралізована функціональна структура. Кожний підрозділ відповідає за певний регіон/ринок і підпорядковується віце-президентам на місцях (наприклад, розвідка і видобуток). Застосовують таку структуру компанії з чітко окресленим географічним розподілом діяльності. Дочірні регіональні підприємства мають більше повноважень, контролюють всі види діяльності компанії у своєму регіоні.

Повноваження в децентралізованій функціональній структурі делегуються вниз на місцевий рівень зі штаб-квартири. Зв'язок всередині компанії відбувається як по вертикалі, так і по горизонталі, координація рішень досягається за рахунок постійних внутрішніх коректувань. Робота компанії будується на досягненні консенсусу при вирішенні важливих питань.

Матрична структура організації. Зазвичай матрична структура використовується як тимчасова для особливих проєктів, які вимагають використання спеціалістів різного профілю. Зі зростанням компаній матрична структура використовується для особливих випадків, які вимагають і функціональної, і регіональної кваліфікації. Елементи матричної організації присутні у структурі більшості великих нафтових компаній.

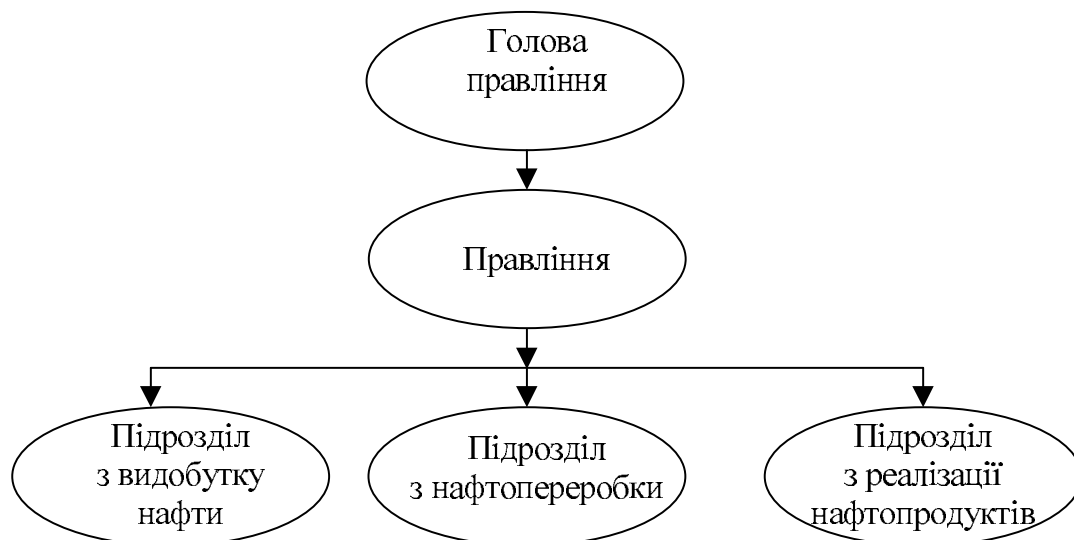


Рис.1. Організаційна структура АТ «Укртатнафта»

Аналізуючи сучасні інтегровані нафтові компанії, важко виділити якийсь тип організаційної моделі у «чистому вигляді»: як правило, в організаційній структурі компанії присутні елементи різних моделей. Організаційна структура вертикально інтегрованої нафтової компанії на прикладі АТ «Укртатнафта» показана на рис. 1.

Створення такої організаційної структури пов'язано насамперед з необхідністю самостійної роботи на ринку і виникнення у компаній нових функцій, таких як розробка стратегій розвитку компанії, контроль за купівлею і збутом нафти і нафтопродуктів, координація цінової політики компанії, взаємовідносини зі споживачами за кордоном, робота на українському і світовому фондовому ринку та ін.

На формування організаційних структур як українських, так і російських нафтових компаній значною мірою впливають суб'єктивні фактори. Всім відомо, що генеральних директорів нафтових компаній називають «генералами». Це не випадково, бо вони дійсно мають «генеральські» повноваження і визначають не тільки політику свого підприємства, але й впливають на господарські і політичні процеси в районі його діяльності. Характерна особливість структур управління цих нафтових компаній – сумісництво посад президента нафтової компанії і генерального директора її нафтопереробного/нафтовидобувного підприємства (наприклад, АТ «Укртатнафта», російських компаній Славнафта, Сургутнафта та ін.). Більшість українських і російських компаній надають перевагу централізованій функціональній моделі. Як показує світовий досвід, в міру географічного розширення діяльності компанії і їх диверсифікації (збільшення випущеної продукції за рахунок продуктів нафтохімії і фармацевтики, електроенергетики, газодобувних компаній та ін.) компанія поступово делегує повноваження дочірнім структурам, які отримують більшу незалежність. Найголовніше при виборі структури управління, щоб вона дозволяла компанії ефективно управляти наявними в неї сировиною і людськими ресурсами.

Згідно з Указом Президента України «Про фінансово-промислові групи в Україні» вони створюються для централізованого управління виробничою, науковою, фінансовою і комерційною діяльністю. Учасником ФПГ може стати промислове підприємство, організація, банк або інший суб'єкт підприємницької діяльності. Так, засновниками транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта» являються юридичні особи України і Росії. З боку України – це Фонд державного майна і кредитно-фінансовий союз Експобанк. З боку Росії – Державний комітет Республіки Татарстан з управління державним майном, АТ «Татнафта», АТ «Татнафтапром», АТ «Татнафтаінвестхолдинг», АТ «Сувар», банк Девон-кредит. Статутний фонд сформований на паритетній основі – 50 % з обох сторін. Україна передала в нього АТ Кременчукнафтаоргсинтез, створений на базі Кременчуцького НПЗ. Основний внесок засновників зі сторони Республіки Татарстан в статутний фонд – акції АТ «Татнафта» і АТ «Татнафтапром». Обсяги постачання нафти з Татарстану в Україну для переробки виробничими потужностями компанії становлять більше 3 млн. тонн в рік.

Об'єднання не може не означати для його учасників часткової втрати колишньої свободи у прийнятті рішень, у розпорядженні власністю і доходами, певного підпорядкування їх інтересів, інтересам інтегрованої структури як цілого. Тому проблема ув'язки і гармонізації інтересів потенційних учасників ФПГ, а також державних і регіональних

органів є неможлива без державного контролю. Сучасний український нафтогазовий ринок характеризується помірним лібералізмом, але одночасно і державним управлінням процесом приватизації нафтогазових компаній, які все ще перебувають під контролем держави, жорсткою системою оподаткування.

1. Тюков В.М. *Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» // Нефтепереработка и нефтехимия, 11/1995.* 2. Дикань В. *Про створення фінансово-промислових груп в Україні // Економіка України. 11/1995.* 3. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. *Основы менеджмента. М., 1995.* 4. *Рекламный проспект АО «Укртатнафта». 1998.*

УДК 338.95

ЛІЗИНГ У СИСТЕМІ КРЕДИТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

© Кондрат І.Ю., 2000

ДУ «Львівська політехніка»

Розкрито суть лізингу як альтернативної форми фінансування діяльності малих підприємств, його відмінності від інших форм фінансування діяльності малого підприємництва, виявлені основні переваги та недоліки лізингу для малого бізнесу, запропонована принципова схема зв'язків при здійсненні лізингової операції.

In this article is shown essence of leasing as an alternative form of financing of small businesses activity, its differences from other forms of small businesses activity financing, exposed main advantages & disadvantages of leasing for small business, offered principal scheme of connections in leasing operation.

Однією з причин гальмування розвитку малого підприємництва в Україні є обмеженість або повна відсутність фінансових ресурсів. Отримання кредиту на формальному кредитному ринку пов'язане зі значними труднощами через вищі відсоткові ставки за кредит порівняно з великими позичальниками, необхідність гарантій тощо.

У разі обмеженості доступу до формальних кредитів малі підприємства намагаються фінансувати свій основний та оборотний капітал з неформальних джерел, таких як родичі, друзі, постачальники сировини та матеріалів. У фінансуванні діяльності малих підприємств неформальний кредитний ринок має ряд переваг над формальним, серед яких вищий рівень гнучкості та нижчі трансакційні витрати. Укладені угоди базуються на впевненості, викликаній особистими взаєминами між кредитором та позичальником, і, переважно, не вимагають забезпечення. Але неформальні кредити майже завжди обмежені малими сумами та коротким періодом повернень.