

«Мастер делового администрирования»

АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

Слушателя гр. ММВА № _____

(Ф.И.О. полностью)

**на тему: «Разработка финансовой стратегии развития компании ОАО
«АКТИВ» в области слияния и поглощения»**

Работа рассмотрена
и допущена к защите

Проректор

Научный руководитель

(должность Ф.И.О.)

Москва, 2008 год

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Критический обзор теоретических аспектов разработки финансовых стратегий в области слияний и поглощений	7
1.1 Понятие и виды слияний и поглощений	7
1.2 Факторы, способствующие слияниям и поглощениям компаний и ожидания компаний от внедрения данной стратегии	15
1.3 Законодательная база проведения стратегии слияний и поглощений	20
1.3.1 Порядок деятельности общества в период поглощения	22
1.3.2 Последствия для инвестора, нарушившего правила	23
1.4 Поэтапная реализация слияния и поглощения	24
Глава 2. Обоснование выбора методологии финансового анализа для разработки финансовой стратегии компании.....	28
2.1 Выбор методов финансового анализа компании (вертикальный, горизонтальный, трендовый, анализ относительных показателей).....	28
2.2 Выбор метода анализа отрасли (анализ конкурентов)	33
2.3 Выбор метода анализа микросреды компании (SWOT-анализ).....	38
Глава 3. Результаты анализа нефтегазовой отрасли и конкурентного окружения ОАО «Актив»	43
3.1 Характеристика компании ОАО «Актив»	43
3.2 Конъюнктура рынка нефтегазового оборудования	50
3.3 Структура рынка нефтегазового оборудованиями и место компании ОАО «АКТИВ»	54

3.4	Конкурентное окружение	56
Глава 4. Проведение анализа компании ОАО «АКТИВ» в количественном и качественном измерении.		62
4.1	Проведение финансового анализа компании	62
4.2	Проведение SWOT-анализа компании	73
Глава 5. Результаты проведенного анализа ОАО «АКТИВ» с целью формирования финансовой стратегии компании до 2011 года		78
Глава 6. Разработка финансовой стратегии ОАО «АКТИВ» до 2011 года		82
6.1	Определение стратегических задач компании	82
6.2	Рекомендации по разработке стратегии по слиянию, поглощению и оценка синергетического эффекта.....	89
Заключение		96
Библиография		99
Приложения		104

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, слияние - один из самых распространенных приемов развития, к которому прибегают даже очень успешные компании. Немногие проблемы экономической теории и практики вызывают более жаркие дискуссии, чем проблемы слияния и поглощения компаний. Сталкиваются абсолютно противоположные точки зрения на целесообразность и эффективность подобной реструктуризации компаний: некоторые рассматривают слияния как важный источник повышения результативности деятельности компаний, другие считают их только отражением властных мотивов менеджеров, чье стремление снижает, а не повышает эффективность компании.

Несмотря на неоднозначность в оценках на результативность, какие бы не существовали мнения по этому вопросу, слияния и поглощения компаний — это объективная реальность, которую актуально исследовать, анализировать и делать соответствующие выводы, позволяющие не повторять ошибки, уже пройденные и неоднократно другими.

Актуальность работы обусловлена следующим рядом фактов. Рынок нефтепромыслового оборудования в РФ во многом уже сформировался, появились свои лидеры и свои аутсайдеры, поделены сферы влияния. Отрасль находится в прямой корреляции с благоприятной экономической конъюнктурой, обусловленной прежде всего высокими ценами на нефть. Для компании ОАО «АКТИВ», которая успешно развивается на протяжении 5 лет, появляется уникальная возможность воспользоваться текущей ситуацией на рынке, для выстраивания вертикального интегрированного комплекса предприятий, с законченным технологическим циклом по производству нефтепромыслового оборудования посредством слиянием и поглощением других игроков на рынке.

Рабочие гипотезы. Высокие темпы роста рынка, его капиталоемкость, перспективы развития, привлекает новых, сильных игроков с большими маркетинговыми бюджетами, в основ-

ном традиционных покупателей нефтепромышленного оборудования, т.е. нефтяные компании. Стоит также отметить что кризис ликвидности в том числе и на мировом рынке с одной стороны создает опасности, а с другой возможности, - возможности прежде всего приобретения ослабленных этим кризисом российских компаний. Высоко профессиональный менеджмент компании ОАО «АКТИВ», ее стабильно улучшающееся финансовое положение, отличное знание рынка нефтепромышленного оборудования и его специфики, опыт в области покупки предприятий, сильные позиции на рынке позволят осуществить на пока еще неконсолидированном рынке стратегию слияний и поглощений предприятий отрасли, с целью повышения финансовых показателей компании.

Целью исследования сформировать практические рекомендации в области определения инвестиционной стратегии в контексте M&A направленной на покупку предприятий отрасли.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические вопросы в финансовой стратегии в области слияний и поглощений.
- произвести анализ отрасли и конкурентного окружения.
- провести количественный и качественный анализ компании ОАО «АКТИВ».
- разработать финансовую стратегию развития компании ОАО «АКТИВ» до 2011 г, позволяющей увеличить финансовые показатели.

Выпускная работа состоит из 6 глав, введения, заключения, списка литературы и приложений.

Информационная база проекта состоит из следующих элементов:

- статистическая и аналитическая информация периодических изданий «Эксперт», «Коммерсант», «РБК Daily», «Smart Money», «Деньги» и др.;
- информация, полученная посредством посещения тематических сайтов сети Internet.

Источниками информации при подготовке данной работы являлись научные исследования в области слияний и поглощений, стратегического маркетинга и маркетинга «новой экономики», как зарубежных (Баффет У., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Траут Дж. и др.), так и отечественных авторов (Глушецкий А.А., Рудык С.Н., Гвардин С.В., Гайдаенко Т.А., Кулибанова В.В., Голубков Е.П., др.). Также при подготовке работы в качестве источников информации использовалась статистическая и аналитическая информация периодических изданий «Эксперт», «Коммерсант», «РБК Daily», «Smart Money», «Деньги» и др. и информация, полученная посредством посещения тематических сайтов, главным образом посвященных нефтедобывающей отрасли и слияниям и поглощениям, в сети Internet.

В качестве методологической основы при разработке стратегии использовались концепции стратегического менеджмента, позиционирования и сегментации рынка. Для получения и обработки информации применялись следующие формализованные модели: SWOT- анализ, конкурентный анализ, а также методы маркетингового и финансового анализа.

ГЛАВА 1. КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ В ОБЛАСТИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

1.1 Понятие и виды слияний и поглощений

Стратегия роста компании может быть обеспечена за счет как внутренних, так и внешних программ и проектов. Внутренние программы обеспечивают создание добавочной стоимости компании путем внедрения новых технологий, новых продуктов, управленческих и иных решений. К внешним программам можно отнести слияния и поглощения компаний¹.

Под *поглощением (acquisition)* понимается процесс, характеризуемый тем, что компания — объект поглощения прекращает свое существование, а компания-покупатель приобретает ее активы и обязательства.

Под *слиянием (merger)* понимается процесс, характеризуемый объединением двух или более юридических лиц (компаний) в одно юридическое лицо. При этом объединяющиеся компании прекращают свое существование, а их активы и обязательства переходят на баланс нового создаваемого юридического лица.

Возможны следующие виды слияний:

- *горизонтальное* — в одной сфере бизнеса с целью увеличения доли на рынке и снижения себестоимости (например, две авиакомпании, два банка и т.д.);
- *вертикальное* — между звеньями одной цепочки поставщиков и потребителей (например, нефтеперерабатывающий завод покупает нефтедобывающую компанию, или наоборот);
- *функциональная интеграция* — слияние компаний с целью защиты от сезонных из-

¹ Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов, 2005, с. 56

менений на рынке и др. (например, магазины зимнего и летнего спортивного инвентаря и одежды)².

Компанию, менеджмент которой стремится получить контроль над другой компанией, на практике часто называют поглотителем или компанией-покупателем, а также корпоративным рейдером (acquirerum corporate raider). Поглощаемую компанию называют целевой компанией или компанией-целью.

Стратегия слияния и поглощения (mergers & acquisitions, M&A) - стратегия роста компании путем объединения двух и больше предприятий либо взятие под контроль другой компании путем приобретения абсолютного или полного права собственности³.

Слияния и поглощения применяются с целью расширения деятельности компании и создания стратегического преимущества, когда внутреннее развитие в рамках данной компании сочтено руководством этой компании менее эффективным.

Слияния и поглощения компаний на протяжении всей своей истории носили волнообразный характер. Учитывая, что процессы, протекающие в мировой экономике, оказывают непосредственное воздействие на российскую действительность, в том числе и на сделки по слияниям и поглощениям российских компаний, значительное внимание уделено исследованию закономерностей, характерных для современной волны интеграции компаний.

Как известно, в зависимости от национальной принадлежности объединяемых компаний можно выделить два вида слияний и поглощений: **национальные** - объединение компаний, находящихся в рамках одного государства, и **транснациональные (трансграничные)** слияния и поглощения – слияния и поглощения компаний, находящихся в разных странах, приобретение компаний в других странах⁴.

В зависимости от отношения управленческого персонала компаний к сделке по слиянию или поглощению компании выделяются:

² Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компании, 2007, с. 45

³ Электронный экономический справочник, [www. bigmir\)net](http://www.bigmir.net)

⁴ Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы, 2005, с. 24

- **дружественные слияния и поглощения** – интеграционные процессы, при которых руководящий состав и акционеры объединяемых или приобретающей и приобретаемой (целевой, выбранной для покупки) компаний поддерживают данную сделку;
- **враждебные поглощения** - поглощения, при которых руководящий состав целевой компании (компании-мишени) не согласен с готовящейся сделкой и осуществляет ряд противозахватных мероприятий. В этом случае приобретающей компании приходится вести на рынке ценных бумаг действия против целевой компании с целью ее поглощения.

Тип слияний зависит от ситуации на рынке, а также от стратегии деятельности компаний и ресурсов, которыми они располагают.

Слияния и поглощения компаний имеют свои особенности в разных странах или регионах мира. Так, например, в отличие от США, где происходят, прежде всего, слияния или поглощения крупных фирм, в Европе идет поглощение мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей⁵.

Как правило, компании прибегают к стратегии слияний и поглощений с целью получения синергетического эффекта путем экономии на масштабах производства, комбинации взаимодополняющих ресурсов, объединения ресурсов для борьбы с конкуренцией, объединения ресурсов по разработке новых технологий и созданию новых видов продукции.

Слияния и поглощения практикуются также для повышения эффективности управления одной из компаний, снижения налогов и получения налоговых льгот, диверсификации в другие виды бизнеса. Порой приобрести действующую компанию дешевле, чем организовать новую.

Данные по объему и количеству сделок по слияниям и поглощениям компаний, приводимые в разных источниках, существенно различаются. Это связано с тем, что информация может приводиться, например, по всем сделкам (национальным и трансграничным) или только по

⁵ Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние: Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу: Перевод с английского, 2004, с. 35

транснациональным. Обычно уточняется также, что данные приведены по всем объявленным и завершенным сделкам или только по завершенным.

Таблица 1.1

Мировой рынок M&A ⁶

Страны	2007	2006
World, трлн \$	4,7	3,8
USA, трлн \$	1,6	1,7
Europe, трлн \$	2,0	1,7

Лидером в области слияний и поглощений выступает Европа, где в 2007 году сумма сделок составила уже 2 трлн. долл. Такая же картина характеризуется и на Мировом рынке M&A, прирост в 2007 году составил 4,7 трлн.долл., что на 0,9 трлн.долл. больше предыдущего года.⁷

Нынешний бум на рынке слияний и поглощений сильно отличается от того, что был в начале 2000-х гг. Тогда он был вызван беспрецедентной активностью технологических, медиа- и телекоммуникационных компаний на фондовом рынке, а сделки оплачивались большей частью акциями. Нынешний ажиотаж связан с тенденциями глобального рынка: дешевыми заемными деньгами, высоким спросом на сырьевые товары и появлением крупных корпораций в Индии, Бразилии, Китае, России и на Ближнем Востоке.

Еще одна важная особенность — роль фондов прямых инвестиций. По данным Thomson Financial, в 2000 г. на их деньги было совершено 4,7% сделок, а доля в общем объеме составила 3,1%. В 2007 г. фонды прямых инвестиций профинансировали сделки на \$759 млрд, или примерно 20% потраченных средств. Наибольшая активность сейчас в секторах, где для поглощений нужны заемные деньги. Объем слияний в энергетическом секторе с 2000 г. вырос вдвое (доля в объеме в 2007 г. — 25%), в секторе недвижимости — втрое (16%). Объем сделок в фи-

⁶ По данным KPMG, Bloomberg, Dealogic, PWC, Thomson Financial

⁷ «Погода на рынке слияний и поглощений»// Слияния и поглощения. Сентябрь 2007.

нансовом секторе (25%) остался примерно на уровне 2000 г., а вот в секторе технологических, медиа- и телекоммуникационных компаний снизился на четверть до \$384 млрд (17%)⁸.

В 2007 г. было объявлено о 110 мегасделках на \$1,56 трлн. Хотя по объему рекорд 1999 г. побит не был, число сделок на сумму более \$5 млрд впервые перевалило за 100. В пятерке крупнейших: поглощение AT&T за \$89 млрд американской телекоммуникационной компании BellSouth, слияние немецкой E. On и испанской Endesa, франко-бельгийской Suez и Gaz de France, Mittal Steel и европейской Arcelor и итальянских банков Intesa и Sanpaolo IMI.⁹

Таблица 1.2

Сравнительный обзор российского рынка M&A 2001- 2007 гг.¹⁰

Показатель	2007 ¹¹	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Число сделок	1 260	1 432	1 382	1 229	689	533	433
Стоимость сделок, млн.\$	120 747,8	60 697,1	60 340,6	26 960,9	32 313,6	17 937,6	12 354,9
Средняя стоимость сделки, млн.\$	114,6	48,4	50,6	24,0	58,8	37,0	33,4
Доля ВВП	9,3%	6,2%	7,9%	4,6%	7,5%	5,2%	4,0%
Доля ОИИ	100%	110%	112%	67%	108%	91%	95%
Стоимость сделок МВО, млн.\$	2 620,0	1 537,7	2 061,5	2 007,3	494,0	321,3	172,1
Число сделок МВО	30	45	33	23	11	10	10
Стоимостная доля ТЭК	36%	24%	55%	15%	56%	39%	37%
Стоимостная доля Import-M&A	20,4%	12,7%	9,7%	14,2%	5,4%	6,4%	5,9%

Российский рынок можно охарактеризовать тем, что слияние и поглощение происходит прежде всего среди крупного бизнеса, средняя стоимость сумм сделки увеличивается из года в год – в 2007 году показатель составил уже 114,6 млн. долл. нынешний бум в секторе слияний и поглощений многим напоминает 2000 г., когда надувшийся на фондовом рынке пузырь привел

⁸ «Погода на рынке слияний и поглощений»// Слияния и поглощения. Сентябрь 2007.

⁹ Газета «Ведомости» от 16.03.2008

¹⁰ По данным сайта Mergers.ru / «Слияния и Поглощения в России»

¹¹.за первые 9 месяцев 2007 года

к его обвалу¹². Рынок снова приблизился к верхней точке экономического цикла, но эксперты не берутся предсказывать его будущее.

Таблица 1.3

Динамика сделок по М&А на Российском рынке¹³

Период	Сделки	Объем, \$млн.	К квартальному ВВП
IV кв. '07	335	28 780	7,1%
III кв. '07	284	35 926	10,4%

Индексы группы MARX_Deals опирается на количество завершенных процессов М&А за рассматриваемый промежуток времени.

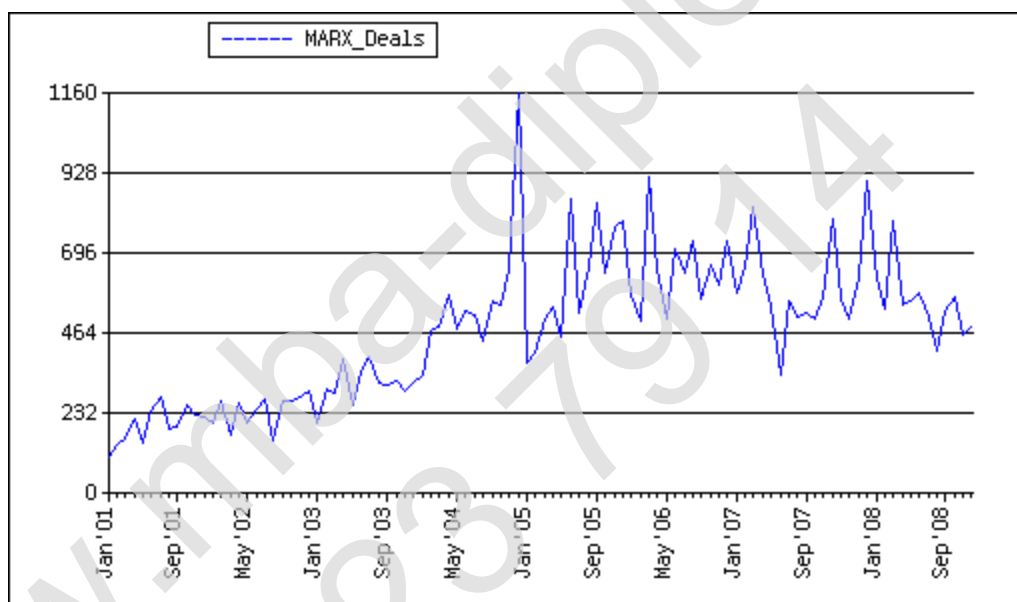


Рисунок 1.1 Индексный продукт MARX (Mergers & Acquisitions Russian Index)¹⁴

Индекс MARX_ADV объединяет индексы, характеризующие среднюю стоимость процессов М&А за указанный промежуток времени (average deal value).

¹² Погода на рынке слияний и поглощений // Слияния и поглощения. Сентябрь 2007

¹³ По данным сайта Mergers.ru / «Слияния и Поглощения в России»

¹⁴ На основе данных ReDeal Group проектом осуществляется расчёт семейства индексов MARX

Таблица 1.4

Сделки M&A Deals в России (3 лидера)¹⁵

Покупатель	Объект	Оценка, млн.\$	Вид интеграции
Газпром	Сибнефть	13 622	Поглощение
Русский алюминий	СУАЛ, Glencore	10 600	Слияние активов
Газпром	Сахалин-2	7 500	Покупка

Таблица 1.5

Сделки M&A за пределами России (3 лидера)¹⁶

Покупатель	Объект	Оценка, млн.\$	Вид интеграции
Норильский никель	LionOre	6 500	Полное приобретение
Евраз групп	Oregon Steel Mills	2 100	Поглощение
Ренова	Sulzer	1 700	Влияние

Средняя цена сделки M&A в России (MARX_ADV) за 2006-2007 год достигает \$120,2 млн. где на 76% случаев была определена цены сделок. Около 100 сделок из них были более \$100 млн. стоимостью. 13% всего стоимостного и 10% количественного объёма рынка характеризуются вертикальным характером интеграции.

2% стоимостного и 2% количественного объёма рынка приходится на приобретение акций менеджментом (MBO).

Соотношение MARX_Value и ВВП России - 9,9%.

35% стоимостного и 7% количественного объёма рынка занимают сделки в топливно-сырьевом комплексе. 39% стоимостного и 39% количественного объёма рынка занимают сделки в форме полного приобретения (100% акций)

10% от количественного и 24% от стоимостного объёма рынка составляют приобретения иностранных компаний российскими.

¹⁵ По данным сайта Mergers.ru / «Слияния и Поглощения в России»

¹⁶ По данным сайта Mergers.ru / «Слияния и Поглощения в России»

На пять основных секторов экономики – нефтегазовый, металлургический, потребительский, финансовый и телекоммуникационный – пришлось 64 процента от общего количества сделок по слиянию и поглощению, что фактически аналогично показателю за 2006 год. Однако в первом полугодии 2007 года наблюдалось более равномерное распределение объемов слияний и поглощений между отраслями. Объясняется это тем, что в 2006 году несколько крупных сделок в нефтегазовой сфере значительно уменьшили долю других отраслей в общем объеме слияний и поглощений.

Доля потребительского сектора и розничной торговли увеличилась на 6 процентов. Объем слияний и поглощений в сфере финансовых услуг в общем количестве сделок в первом полугодии 2007 года сократился на 6 процентов по сравнению с показателем 2006 года и составил 11 процентов. В то же время отрасли СМИ, транспорт и логистика, рынок промпредприятий, химическая промышленность, недвижимость и строительство продемонстрировали высокий уровень активности. Очевидно, они являются перспективными секторами для рынка слияний и поглощений.

Анализ средней стоимости сделки в отраслевом разрезе позволяет констатировать положительные изменения в большинстве секторов. В первом полугодии 2007 года по показателю средней цены сделки лидирует нефтегазовая отрасль – 350 миллионов долларов¹⁷. В металлургии и горнодобывающем секторе он значительно вырос по сравнению с предыдущими периодами и составил примерно 300 миллионов долларов. Это увеличение преимущественно вызвано повышенной активностью на рынке слияний и поглощений основных игроков. Средняя стоимость сделки в других основных отраслях по результатам первого полугодия 2007 года варьировала между 15 и 100 миллионами долларов. Сектор телекоммуникаций оказался единственным, показавшим отрицательную динамику средней стоимости по сравнению с 2006 годом, в то

¹⁷ «Погода на рынке слияний и поглощений»// Слияния и поглощения. Сентябрь 2007.

время как сфера финансовых услуг, потребительский сектор и розничная торговля продемонстрировали заметное улучшение.

Продолжающийся рост спроса на инвестиции в различных отраслях стал причиной увеличения роли фондов прямых инвестиций на рынке слияний и поглощений. Вместе с тем, несмотря на рост объемов сделок с их участием, доля фондов прямых инвестиций в объемах слияний и поглощений остается довольно скромной – на уровне 5 процентов в 2006 году и 8,6 процента в первом полугодии 2007 года¹⁸. Однако многие сделки остаются нераскрытыми, и в связи с этим реальная статистика может значительно отличаться от данных, имеющихся на сегодняшний день.

1.2 Факторы, способствующие слияниям и поглощениям компаний и ожидания компаний от внедрения данной стратегии

На протяжении своего существования компании используют различные стратегии развития: от органического роста до сделок по слияниям и поглощениям. В истекшем десятилетии интернациональное производство росло преимущественно на основе транснациональных слияний и поглощений, а не путем инвестиций в создание новых филиалов, предприятий, в осуществление новых проектов («green field»).¹⁹

Стратегия слияния или поглощения вырабатывается на основе общей стратегии развития компании. На самом высшем уровне оценивается, насколько рассматриваемое слияние или поглощение соответствует миссии и целям компании, насколько вписывается в общую стратегию компании и как органично может войти в план мероприятий по реализации стратегии. В наиболее общем виде процесс принятия решений о слияниях и поглощениях можно рассмотреть, исходя из сопоставления типовых разделов стратегического плана компании с возможностью слияния или поглощения.

¹⁸ По данным сайта Mergers.ru / «Слияния и Поглощения в России»

¹⁹ Рид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений, 2004, с. 56

Рассмотрим один из наиболее распространенных путей развития предприятия – стратегии органического роста.

Органический рост является наиболее распространенным способом корпоративного развития, все компании используют эту стратегию на том или ином этапе развития. Сущность его состоит в том, что накопленная прибыль прошлых лет, а также заемные средства инвестируются в существующий бизнес. Таким способом достигается наращивание производственных мощностей, увеличение числа работающих и соответственно объема реализации продукции и услуг.

Для стратегии органического роста компаний можно отметить следующие положительные стороны:

- меньшая степень риска при расширении бизнеса;
- органический рост имеет своей основой знания, опыт и ресурсы, уже накопленные внутри компании;
- если рассматривать органический рост как расширение действующего бизнеса, то он представляет собой более дешевый способ развития по сравнению со стратегией слияния и поглощения компаний.

В то же время можно отметить и ряд отрицательных моментов органического роста как стратегии развития компании:

- требует намного больше затрат времени для достижения результатов, которые при использовании иных стратегий роста могут быть достигнуты значительно быстрее;
- представляет ограниченные возможности при диверсификации бизнеса в новые перспективные сферы деятельности ввиду отсутствия необходимых знаний и опыта внутри компании;
- при диверсификации деятельности в новые, не связанные с основной, сферы требуется очень длительный период времени (от восьми до десяти лет), чтобы была достигнута точка безубыточности и инвестиции стали приносить прибыль;

- получение таких стратегически важных активов, как результаты НИОКР, ноу-хау, патенты путем органического роста может потребовать значительных затрат финансовых ресурсов и длительного времени.

Рассматривая процессы слияний и поглощений компаний, очень важно заострить внимание на вопросе, касающемся выбора стратегии развития: почему компании предпочитают именно слияния и поглощения, а не альтернативные им варианты, в частности, стратегию органического роста.

В отличие от стратегии органического роста, слияние или поглощение представляют собой наиболее быстрый способ выхода на новый рынок в том случае, если выход на рынок в короткие сроки имеет ключевое значение для развития бизнеса.

Стремление к расширению масштабов деятельности является неотъемлемой чертой любого бизнеса. Однако, чтобы такое расширение происходило тем или иным путем, необходимо, чтобы этот путь был более эффективным по сравнению с возможными альтернативами.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны слияний и поглощений, как стратегии развития компании (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Преимущества и недостатки слияний и поглощений как стратегии развития компании

Преимущества	Недостатки
<p>Возможность скорейшего достижения цели</p> <p>Быстрое приобретение стратегически важных активов, прежде всего, нематериальных</p> <p>Стратегия способна одновременно ослабить конкуренцию</p>	<p>Стратегия связана со значительными финансовыми затратами, т.к., как правило, предполагает выплату премии акционерам и «золотых парашютов» персоналу</p> <p>Высокий риск в случае неверной оценки компании и ситуации</p> <p>Сложность интеграции компаний,</p>

Преимущества	Недостатки
<p>Достижение синергетического эффекта за счет снижения издержек вследствие экономии на масштабе и устранения дублирующих функций</p> <p>Выход на новые географические рынки, приобретение отлаженной сбытовой инфраструктуры</p> <p>Быстрая покупка доли рынка</p> <p>Возможность приобрести недооцененные активы</p>	<p>особенно, если они действуют в разных, незнакомых друг для друга сферах</p> <p>Возможность возникновения проблем с персоналом купленной компании после реализации сделки</p> <p>Возможность несовместимости культур двух компаний, особенно при трансграничных поглощениях</p>

Сравнивая, видно несомненное преимущество стратегии слияний и поглощений компаний по сравнению с органическим ростом (посредством накопления капитала) состоит в скорости ее осуществления. Слияния и поглощения являются средством скорейшего достижения целей роста при экспансии как внутри страны, так и за ее пределами, эта стратегия позволяет компаниям быстро приобрести портфель «экономико-географических активов», который превратился в один из ключевых источников конкурентной мощи в условиях глобализации экономики.

Проведенный анализ практики слияний и поглощений американских компаний показал, что для 40% этих компаний основой стратегии роста служили поглощения, для 35% — комбинированные поглощения с внутренним ростом и только 25% компаний обеспечили рост стоимости за счет внутренних факторов, реализации внутренних программ и проектов развития²⁰. Вероятность успеха для компании-покупателя составляет 50% и возрастает, если компания-

²⁰ Рид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений, 2004, с. 87

покупатель имеет сильный собственный бизнес, приобретает компании в смежном бизнесе и более мелкие компании, которые легче интегрировать в единую структуру после поглощения.

Существуют три основные причины слияний или поглощений:

- эффект синергии;
- экономия на налогах;
- выгоды от сделок с ценными бумагами на фондовом рынке.

Эффект синергии. Целое больше, чем просто сумма составляющих его частей, а применительно к стоимости компании это означает: стоимость двух объединенных компаний больше, чем сумма стоимостей каждой отдельно взятой компании:

$$V(A+B) > V(A) + V(B), 1.1$$

Создание дополнительной стоимости компании как результат синергетического эффекта складывается из операционной и финансовой синергии. *Операционная синергия* — это дополнительная стоимость от слияния ресурсов и зависит от вида слияния. *Финансовая синергия* — это дополнительная стоимость, возникающая в результате диверсификации рисков и видов деятельности, налоговых преимуществ, возможностей повышения ликвидности и привлечения долгового финансирования.

Экономия на налогах обеспечивается, например, при поглощении высокорентабельной компанией убыточной, при этом новая добавочная стоимость компании не создается, а происходит лишь ее перераспределение между частным сектором и государственным.

Выгоды от операций на рынке ценных бумаг возникают, если поглощающая компания приобретает (поглощает) компанию с недооцененными акциями.

Кроме перечисленных основных причин слияния и поглощения часто указывают такие, как *диверсификация, покупка с целью последующей распродажи купленной компании по частям с прибылью, личные мотивы менеджеров* и др. Как отмечает большинство зарубежных специалистов, диверсификация как цель слияния или поглощения не дает прироста стоимости компа-

нии, более того, может привести к снижению стоимости ее акций в связи с понесенными затратами.

С точки зрения критерия времени, приобретение уже существующей компании с отлаженной маркетинго-распределительной системой предпочтительнее альтернативы, связанной с развертыванием новой подобной системы. Для новичков на данном рынке или для тех, кто еще не работал в области данных технологий, именно слияния и поглощения позволяют быстро догнать конкурентов.

Несмотря на то, что отмечаются большие затраты при проведении слияний и поглощений, эта стратегия как способ корпоративного роста может быть более выгодной с финансовой точки зрения, чем органический рост, когда речь идет о нематериальных активах, как то: ноу-хау, патенты, торговые марки, лицензии, имидж продуктов, результаты НИОКР.

Теория и практика современного корпоративного менеджмента упоминает целый ряд причин слияний и поглощений компаний. Выявление мотивов слияний очень важно, так как именно они отражают причины, по которым две или несколько компаний, объединившись, стоят дороже, чем по отдельности. А рост капитализированной стоимости объединенной компании является целью большинства слияний и поглощений.

Однако слияния и поглощения зачастую являются более дорогостоящим способом выхода на рынок в связи с необходимостью уплаты так называемой премии за контроль, представляющей собой дополнительную сумму средств, которую компания согласна заплатить за приобретение контроля. Также затраты при данном методе вхождения на рынок могут быть выше в силу необходимости направления дополнительных средств на интеграцию компаний или выполнение процедур соответствия требованиям законодательства.

1.3 Законодательная база проведения стратегии слияний и поглощений

В начале 2006г. Минэкономразвития РФ обнародовала концепцию развития корпоративного законодательства, предполагающую кардинальные изменения регулирования корпоратив-

ных отношений. План мероприятий по реализации данной концепции содержит сроки подготовки соответствующих докладов в правительство РФ и государственные органы, ответственные за эту подготовку. Предполагается, что к началу 2009 года все законодательные акты будут уже приняты. Пока что законотворческий процесс укладывается в запланированные сроки.

Так, 5 января 2006 года был принят закон №7-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «Об акционерных обществах» и некоторые другие законодательные акты РФ». Целью этого закона является урегулирование порядка поглощения открытых акционерных обществ.

Более подробно остановимся на новых правилах поглощения.

Законодатель предлагает следующую модель действий. Если акционер (совместно с аффилированными лицами) приобрел более 30% акций общества, то он обязан предложить всем остальным акционерам продать ему свои акции. Таким образом, планируя купить 30% акций, инвестор должен быть готов купить все 100%. Указанный порядок также распространяется на приобретение доли акций, превышающей 50% и 75% акций общества. Причем цена приобретаемых ценных бумаг не может быть ниже не только их рыночной стоимости, определенной независимым оценщиком, но и наибольшей цены, по которой инвестор приобретал акции указанного ОАО «АКТИВ» в течение предыдущих шести месяцев. То есть чем больший процент акций приобретает инвестор, тем цена за одну акцию становится выше.

И здесь возникает первая сложность. Для того чтобы независимый оценщик смог определить рыночную стоимость акций, ему необходимо проанализировать очень большой объем информации, источником которой является сам ОАО «АКТИВ» (регистры бухгалтерского учета, документы о совокупности прав, принадлежащих обществу, и об обязательствах ОАО «АКТИВ», планы развития компании и много другое). Часть указанной информации общество должно публично раскрывать, часть должно предоставлять акционеру по его требованию.

Однако если топ-менеджмент выступает в качестве оппонента по отношению к инвестору, то получить указанную информацию в судебном порядке, безусловно, можно, но уйдет на это не менее пяти месяцев.

Ответственность топ-менеджмента за действия (бездействия), нарушающие вышеуказанный порядок приобретения акций, сводится к административному штрафу в размере от 20 тыс. до 50 тыс. руб. (15.19, 15.20 КоАП РФ) и возмещению обществу или акционеру убытков, размер которых доказать в суде крайне сложно.

Вторая сложность заключается в том, что все действия по покупке акций инвестор должен осуществлять через само общество, которое далее должно уведомлять акционеров. Такой порядок является правильным с позиции защиты прав акционеров и предоставления каждому из них равных возможностей, но ставит инвестора в зависимость от действий топ-менеджмента. Ответственность же последнего за противодействие инвестору будет такой же, как и в случае непредоставления обществом информации.

Таким образом, возможность соблюдения предписанной законодателем процедуры приобретения крупных пакетов акций сводится к добросовестности действий топ-менеджмента компании, что существенно повышает его роль в сделках слияний и поглощений.

1.3.1 Порядок деятельности общества в период поглощения

В течение срока действия предложения о покупке акций (от 70 до 90 дней) решения по отдельным вопросам, которые обычно относятся к компетенции совета директоров либо директора, принимаются только общим собранием акционеров. В частности, в течение указанного времени все сделки в отношении имущества, стоимость которого превышает 10% балансовой стоимости активов, а также все сделки с заинтересованностью подлежат одобрению общим собранием акционеров. Такое положение направлено на защиту интересов акционеров от недобросовестных действий топ-менеджмента и обеспечивает сохранение активов компании и наиболее высокую цену за акции.

Так как поглощение возможно как путем покупки акционерного капитала, так и путем покупки непосредственно активов, только в первом случае выгодоприобретателями являются

акционеры-продавцы, а во втором, как правило, топ-менеджмент, продающий активы по заниженным ценам.

Вместе с тем в результате перераспределения полномочий в пользу общего собрания акционеров общество становится менее мобильным и оперативным в принятии решений. При этом следует учитывать, что период времени, в течение которого действует это ограничение полномочий топ-менеджмента, может быть весьма значительным. Так как законом предусмотрена возможность направить предложение о покупке акций, конкурирующее с первоначальным.

Причем конкурирующие предложения могут поступать последовательно от первого инвестора, то от второго. Такое положение направлено на формирование максимально высокой цены продажи акций акционерами и защищает их права. Но все это время будет действовать специальный порядок принятия решений органами управления обществом, что может отрицательно сказаться на результатах его финансово-хозяйственной деятельности.

Указанный порядок приобретения мажоритарных пакетов акций является первой попыткой законодателя хоть как-то урегулировать такую категорию сделок, как слияния и поглощения. Так как в России в отличие от США подобное бизнес-явление не имеет самостоятельного законодательного закрепления, что порождает большие сложности, конфликты и споры в процессе реализации. Вместе с тем специалисты в сфере поглощений высказали мнение, что найдут законные инструменты обойти многие из императивных предписаний. Насколько правильно будет работать новый порядок и какие положительные моменты он привнесет в бизнес, покажут время и практика.

1.3.2 Последствия для инвестора, нарушившего правила

Несоблюдение указанного порядка для инвестора будет чревато весьма серьезными последствиями. Акции, приобретенные свыше пороговых величин (30%, 50% и 75%) и без обязательного предложения об их покупке всем акционерам, не будут принимать участия в голосовании. То есть акционер может быть собственником 74% акций, но голосовать на собрании бу-

дут только 50%! Также нарушение предписанной процедуры лишает инвестора возможности в упрощенном порядке приобрести все 100% акций. Законом акционеру, приобретшему более 95% акций, предоставлено право принудительно приобрести все оставшиеся акции общества. Но воспользоваться указанным правом он сможет только в случае, если ранее соблюдал порядок обязательного предложения покупки акций.

1.4 поэтапная реализация слияния и поглощения

Реализация процесса M&A проходит три уровня — стратегический, тактический и операционный.

- стратегический уровень — это выбор объекта для поглощения, которому предшествует многовариантный анализ вариантов реализации стратегии развития компании, и выбор стратегии присоединения;
- тактический уровень — поглощение и стабилизация (разработка и реализация концептуального плана, детализированного плана и плана мероприятий по реализации сделки);
- операционный уровень — интеграция разных видов бизнеса.²¹

Первая встреча с собственниками бизнеса позволяет определить взаимные интересы и общую готовность вести дальнейшие переговоры. На этом этапе часто подписывается соглашение о конфиденциальности информации для дальнейших переговоров. В нем также могут фиксироваться общие цели переговоров, этапы, сроки и принципы формирования цены будущей сделки. Как правило, на первом этапе эти переговоры не носят эксклюзивного характера и продающая сторона (как и покупающая) рассматривает их как одну из альтернатив.

Затем происходит первичная проработка структуры и цены сделки. Для этого анализируется бухгалтерская отчетность (составленная по российским стандартам или МСФО) за последние несколько лет, внутренняя финансовая отчетность для оценки рентабельности всех и каж-

²¹ Хардинг Д., Роувит С. Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки, 2007, с. 59

дого торгового объекта и (если есть) других центров затрат и прибылей и материальные активы и обязательства компании, а также анкеты топ-менеджеров, юридическая структура компании, состав и структура акционеров. Это дает возможность построить финансовую модель компании и ориентировочно рассчитать ее будущие денежные потоки и сравнительную стоимость. На данном этапе аналитики исходят из предположения, что вся информация, предоставленная компанией, правдива.

Как правило качественные, а не количественные показатели являются в итоге решающими для определения цены и успеха сделки²². Именно в «качественной» оценке, как правило, и скрываются основные риски и потенциал всех сделок, которые невозможно определить в финансовых моделях и бухгалтерской отчетности. Необходимо отметить, что потенциальному партнеру по сделке не имеет смысла искажать факты, так как это ведет к бессмысленной трате времени позднее.

По итогам этого этапа обозначается предварительная цена сделки и заключается соглашение о намерениях (или, как его часто называют, предварительный договор), в котором детально прописываются условия, цена и структура сделки, а также необходимые требования для ее завершения с обеих сторон. Это соглашение, как правило, еще не имеет обязательной юридической силы, за исключением пункта о конфиденциальности и эксклюзивности переговоров, но часто в него вносят дополнительные условия в виде финансовых взысканий для обеих сторон за одностороннее расторжение сделки.

Международная практика финансового бизнеса показывает, что даже компании, осуществившие ряд поглощений, не обходятся без помощи внешних консультантов.

После этого проводится **due diligence** - наиболее затратный этап, который часто требует привлечения внешних консультантов, в том числе юристов и аудиторов, а также штатных экспертов, в том числе и торговых. В ходе due diligence данные, полученные во время первичного

²² Семенов А.С., Сизов Ю.С. Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления, 2006, с. 84

исследования, проверяются на основе фактической отчетности и документации²³. Проверка завершается подготовкой договоров купли-продажи и иных сопутствующих соглашений, проведением согласований с государственными органами и т. д. Если по итогам due diligence первоначальные предположения о структуре сделки и о цене изменяются, то переговоры о стоимости сделки продолжаются. В результате либо подписывается окончательный договор о покупке бизнеса, либо стороны расходятся. Подготовкой документов для сделок слияний и поглощений занимаются финансовый и юридический департаменты без отрыва от основной деятельности.

Выводы по 1 главе работы:

Слияния и поглощения компаний – один из самых распространенных путей развития, к которому прибегают в настоящее время большинство даже самых успешных компаний. Этот процесс в современных условиях становится явлением обычным и практически повседневным. Они применяются с целью расширения деятельности компании и создания стратегического преимущества, когда внутреннее развитие в рамках данной компании сочтено руководством этой компании менее эффективным. Также это практикуется для повышения эффективности управления одной из компаний, снижения налогов и получения налоговых льгот, диверсификации в другие виды бизнеса. Порой приобрести действующую компанию дешевле, чем организовать новую.

Слияния и поглощения компаний имеют свои особенности в разных странах или регионах мира. Так, например, в отличие от США, где происходят, прежде всего, слияния или поглощения крупных фирм, в Европе идет поглощение мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей. Российскому же рынку свойственен подход США, где слияние и поглощение происходит прежде всего среди крупного бизнеса. В первом полугодии 2007 года по показателю средней цены сделки лидирует нефтегазовая от-

²³ Р.Дензил, С.Грэхем, Б.Марк Проверка чистоты сделки. Необходимые шаги к успешному ведению бизнеса, 2006, с. 59

расль – 350 миллионов долларов²⁴. Однако многие сделки остаются нераскрытыми, и в связи с этим реальная статистика может значительно отличаться от данных, имеющих на сегодняшний день.

Слияние может оказаться целесообразным, если две или несколько компаний располагают взаимодополняющими ресурсами. Каждая из них имеет то, что необходимо для другой, и поэтому их слияние может оказаться эффективным. Эти компании после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждая приобретает то, чего ей не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем они обошлись бы ей, если бы пришлось их создавать самостоятельно.

В силу значительной привлекательности нефтегазовой отрасли и высокого риска потерять свои рыночные позиции необходимо разработать стратегическую программу в области слияния и поглощения с точки зрения возможного расширения компании за счет слияния и поглощения предприятий отрасли. Для этого нужно провести тщательный анализ определения современных тенденций развития нефтегазового сектора с точки зрения выявления новых перспектив деятельности для рассматриваемой машиностроительной компании.

²⁴ «Погода на рынке слияний и поглощений»// Слияния и поглощения. Сентябрь 2007.

ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕТОДОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Выбор тех или иных проективных техник, нюансы анализа полученных с их помощью данных зависят от конкретных задач, стоящих перед исследователем.

В данном дипломном проекте цель поставлена – разработать практические рекомендации в области финансовой стратегии направленной на устойчивый рост компании ОАО «АКТИВ» в течение ближайших двух-трех лет. В этих целях необходимо определить положение рассматриваемой компании ОАО «АКТИВ» на рынке оборудования для нефтегазовой отрасли, проанализировать саму отрасль и финансовое положение рассматриваемого предприятия.

Определимся с методами анализа рынка и компании из существующих методик, принимая в расчет их преимущества и недостатки и остановим свой выбор на наиболее рациональных.

2.1 Выбор методов финансового анализа компании (вертикальный, горизонтальный, трендовый, анализ относительных показателей)

Прежде всего необходимо исходить из того, что данный финансовый анализ компании будет предназначен для внутренних пользователей, а не для широкого круга лиц. На этом будет основываться выбор методов и показателей анализа.

К внутренним пользователям в первую очередь относятся руководители предприятия. Результаты финансового анализа им необходимы для оценки существующей деятельности предприятия и подготовки решений о корректировке финансовой стратегии и политики предприятия.

Внутренний финансовый анализ отличается большей требовательностью к исходной информации. В большинстве случаев для него не достаточно информации, содержащейся в стандартных бухгалтерских отчетах, и возникает необходимость использовать данные внутреннего управленческого учета.

В процессе анализа наибольший акцент делается на понимание причин происходящих изменений финансового состояния предприятия и поиск решений, направленных на улучшение этого состояния. При этом не так важно, достигается ли поставленная цель путем использования стандартных или же оригинальных методик.

С помощью финансового анализа последовательно решаются следующие задачи:

- определение финансового состояния предприятия на текущий момент.;
- выявление тенденций и закономерностей в развитии предприятия за исследуемый период;
- определение факторов, отрицательно влияющих на финансовое состояние предприятия;
- выявление резервов, которые предприятие может использовать для улучшения своего финансового состояния;
- выработка рекомендаций, направленных на улучшение финансового состояния предприятия.

Основными направлениями финансового анализа являются:

1. анализ структуры баланса.;
2. анализ прибыльности деятельности предприятия и структуры производственных затрат;
3. анализ платежеспособности (ликвидности) и финансовой устойчивости предприятия;
4. анализ оборачиваемости капитала;
5. анализ рентабельности капитала;
6. анализ производительности труда.

Основной принцип аналитического чтения финансовых отчетов- это дедуктивный метод, т.е. от общего к частному, Но он должен применяться многократно. В ходе такого анализа как

бы воспроизводится историческая и логическая последовательность хозяйственных фактов и событий, направленность и сила влияния их на результаты деятельности.

Практика финансового анализа уже выработала основные виды анализа (методику анализа) финансовых отчетов. Среди них можно выделить 6 основных методов:

1. **Горизонтальный (временной) анализ** - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

2. **Вертикальный (структурный) анализ** - определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

3. **Трендовый анализ** – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т.е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда формируют возможные значения показателей в будущем, а следовательно, ведется перспективный прогнозный анализ;

4. **Анализ относительных показателей (коэффициентов)** - расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности, определение взаимосвязей показателей;

5. **Сравнительный (пространственный) анализ** - включает в себя как внутривозможный анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям предприятия, филиалов, подразделений, цехов, так и межхозяйственный анализ показателей данного предприятия в сравнении с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними хозяйственными данными;

6. **Факторный анализ** – анализ влияния отдельных факторов (причин) на результативный показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Причем факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), когда анализ дробят на составные части, так и обратным, когда составляют баланс отклонений и на стадии обобщения

суммируют все выявленные отклонения, фактического показателя от базисного за счет отдельных факторов.

Основными источниками информации для финансового анализа являются данные бухгалтерского и управленческого учета:

1. данные об имуществе предприятия (активах) и источниках его образования (пассивах) на начало и конец исследуемого периода в виде аналитического баланса.
2. данные о результатах деятельности предприятия за исследуемый период в виде аналитического отчета о прибылях и убытках.

Традиционно и в особенности при проведении внешнего анализа в качестве исходной информации используется стандартный бухгалтерский баланс (форма № 1). Однако в рассматриваемом примере будет исходить из данных управленческого учета, который в более удобной форме представляет специфику рассматриваемого предприятия.

В любом случае данные должны соответствовать следующим требованиям:

- подготовка данных должна вестись на регулярной основе и по единой методике;
- данные об имуществе и источниках должны быть сбалансированы между собой;
- активы должны быть структурированы по их экономической природе (по принципу отнесения стоимости на производимую продукцию, срокам использования и степени ликвидности);
- данные об источниках финансирования должны быть разделены по принципу собственности и срокам привлечения.

Всем перечисленным выше требованиям отвечает аналитический баланс управленческого учета, который характерен преобразованием (укрупнением или разукрупнением отдельных показателей) и уточнение стандартного бухгалтерского баланса.

Показатели финансового состояния предприятия разделяются на две категории: объемные и относительные. Последние называются финансовыми коэффициентами или финансовыми отношениями (financial ratios).

Различные показатели находятся в связи друг с другом и отражают взгляд только с одной из нескольких возможных точек зрения на предприятие. Поэтому говорят о системе финансовых показателей.

Среди объемных показателей деятельности предприятия используются:

1. валюта баланса;
2. собственный или оплаченный уставный капитал предприятия;
3. чистые активы предприятия;
4. объем продаж (выручка от реализации) за период;
5. объем прибыли за период;
6. денежный поток за период;
7. структура денежного потока по видам деятельности.

Финансовые коэффициенты разделяются на несколько групп:

- показатели платежеспособности (ликвидности);
- показатели прибыльности;
- показатели оборачиваемости;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели рентабельности;
- показатели эффективности труда.

Показатели прибыльности и рентабельности рассматриваются по отдельности. Это связано с тем, что в первом случае анализируется эффективность текущей (основной) деятельности предприятия, то есть сопоставляются доходы и затраты, связанные с их получением. Во втором случае речь идет об эффективности использования капитала (активов) в целом.

Для получения целостной оценки предприятия различные объемные показатели и финансовые коэффициенты объединяются (с учетом веса и значимости каждого из них) в комплексные (составные) показатели финансового состояния.

Для определения финансового состояния ОАО «АКТИВ» в целях данного дипломного проекта, а именно подтверждение гипотезы о том, что финансовое положение компании стабильно, сделаем выбор на четырех методиках: вертикальный, горизонтальный, трендовый и анализ относительных показателей. Иначе говоря, будут использованы все имеющиеся методики анализа кроме сравнительного (пространственного) анализа, так как в данном случае не требуется проводить внутривозьятственный анализ сводных показателей по ее подразделениям и филиалам.

2.2 Выбор метода анализа отрасли (анализ конкурентов)

При проведении анализа отрасли, состояния компании, возможностей выбора альтернативных направлений развития предприятия и происходит основная работа по формированию базового подхода к новой стратегии.

Прежде чем детально рассмотреть направления (методологию) разработки анализа отрасли, необходимо заметить, получение информации для аналитической работы, ее корректировка, ведение базы данных — задача самого предприятия, требующая серьезных финансовых затрат, организационных усилий и наличия квалифицированных менеджеров. Но даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальную информацию просто невозможно. Это относится, например, к неопределенности изменения внешней обстановки или к данным по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, их коммерческой тайной.

В этом случае все равно необходимо попытаться выработать некоторую оценку таких данных. Степень приближения этих оценок к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала предприятия. Таким образом, используемая информация часто имеет оценочный характер, но это не должно быть препятствием к самой попытке создания такого анализа. Признано, что лучше иметь любую стратегию, чем не иметь никакой.

Анализ отрасли включает в себя несколько направлений и в связи с этим соответствующих методик, которые рассматриваются ниже.

1. Определение главных экономических характеристик отрасли

Под отраслью понимается группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке.

В рамках этого этапа анализа необходимо получить ответы на следующие вопросы: размер рынка; темпы роста рынка и позиция отрасли в жизненном цикле (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж); масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный); количество конкурентов и их сравнительные размеры; количество покупателей и их сравнительные размеры; наличие в отрасли вертикальной интеграции; легкость или сложность входа в отрасль и выхода из нее; темпы технического прогресса в отрасли; степень дифференциации продукции конкурентов (сильно дифференцирована, слабо дифференцирована или практически идентична); наличие фактора экономии на масштабах; является ли достигнутый уровень производительности критическим для снижения издержек; уровень рентабельности в отрасли в сравнении со средним в народном хозяйстве.

2. Движущие силы развития отрасли

Это направление анализа дает понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы: общеэкономические тенденции; изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли; появление новых продуктов с качественно другими характеристиками; изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешевую продукцию; маркетинговые нововведения, дифференциация продукции, появление новых методов распределения продукта; появление в отрасли новых крупных фирм или выход крупной фирмы из отрасли; распространение технологических знаний и секретов производства; растущий масштаб отраслевого рынка; государственное регулирование отрасли; изме-

нения в издержках производства, например под влиянием изменения цен на сырье; демографические изменения; изменения социального характера или изменения стиля жизни; сокращение неопределенности и снижение рисков инвестиций в отрасль.

3. Оценка конкурентов

При оценке сил конкуренции используется модель М. Портера, по которой конкуренция в любой отрасли есть взаимодействие пяти конкурентных сил:

- конкуренция среди существующих в отрасли фирм;
- потенциальная угроза входа в отрасль новых конкурентов;
- предприятия других отраслей, производящие товары-заменители;
- поставщики;
- потребители.

Наиболее значимой конкурентной силой является обычно конкуренция среди существующих в отрасли фирм. Она проявляется в стремлении соперничающих предприятий улучшить свою рыночную позицию, в наступательных действиях с целью подняться над конкурентами или победить отдельного конкурента, в защитной тактике с целью отстоять занимаемые позиции. Инструментами внутриотраслевой конкуренции являются: цены, качество продукции, внешний вид продукции и упаковки, гарантии, дополнительные услуги, реклама, способность к реализации нововведений, мощь собственной или партнерской распределительной сети и другие. На данном этапе анализа задача заключается в общей характеристике внутриотраслевого соперничества, определении правил, по которым она ведется в данной отрасли, и оценке силы внутриотраслевой конкуренции в настоящее время и в перспективе.

Угроза появления в отрасли новых фирм — следующая сила конкуренции, которая должна быть проанализирована. Серьезные последствия появления таких фирм проявляются в снижении доходности деятельности отрасли, борьбе за передел рынков, увеличении маркетинговых затрат. Величина угрозы появления новых фирм зависит от рентабельности отрасли по отношению к средней в народном хозяйстве и от наличия и значительности входных барьеров.

Входные барьеры представляют собой препятствия, которые необходимо преодолеть для успешной конкуренции, создав для этого необходимые резервы, и которые обычно не существуют для фирм внутри отрасли.

Необходимо оценить конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли. Здесь определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. Несмотря на то что все предприятия объединяет факт принадлежности к определенной отрасли, они могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например по размеру, по рынкам, на которые они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Технику выделения стратегических групп называют составлением карты стратегических групп. Последовательность действий при этом следующая.

1. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятия в отрасли. К типовым характеристикам могут быть отнесены:

- соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);
- географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);
- ассортимент (широкий, узкий);
- используемые каналы распределения (один, несколько, разнообразные типы);
- уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

В конкретных случаях используются дополнительные, важные для анализа характеристики.

Изучение конкретных конкурирующих предприятий сводится к анализу сегодняшней политики и потенциальных шагов ближайших конкурентов. Это трудная задача, но верно оцененные действия конкурентов дают предприятию возможность подготовиться к ним и исполь-

зывать открывающиеся возможности. Намерения ближайших конкурентов могут потребовать подготовки предприятий к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий в случае, если есть предпосылки к ослаблению позиций ближайших конкурентов. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

Понятно, что нельзя абсолютно точно предсказать будущие действия конкурентов, но можно приблизиться к пониманию их подходов. В основе анализа лежит оценка сегодняшнего положения конкурентов, тенденций его изменения и используемой конкурентной стратегии. Существуют три базовые конкурентные стратегии: лидерство в снижении издержек, дифференциация продукции и фокусирование. Процедуру проведения анализа каждого конкурента можно разделить на шесть стадий.

Оценка масштаба конкуренции: локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный.

Оценка стратегических намерений: быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу, переместиться на одну или две позиции в рейтинге отрасли, победить конкретного конкурента (не обязательно лидера), сохранить свою позицию, выжить.

После того как деятельность каждого из ближайших конкурентов будет рассмотрена под таким углом зрения, у аналитиков появляются возможности достаточно уверенно спланировать возможные конкретные шаги конкурентов, сегмент рынка, где следует ожидать атаки, задействованные инструменты конкуренции (цены, реклама и т. п.) и другие параметры. Когда проясняются возможные действия ближайших конкурентов, тогда появляется возможность планировать систему ответных мер для поддержки собственной стратегии или меры, направленные на усиление собственной стратегии, если положение конкурентов позволяет это сделать.

4. Ключевые факторы успеха (КФУ)

Ключевые факторы успеха есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции.

5. Оценка перспектив развития отрасли

Его задача — обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития отрасли, как краткосрочных, так и долгосрочных. Среди множества возможных оценок перспектив развития отрасли особое внимание должно быть уделено потенциалу роста отрасли.

В данной работе дипломного проекта больше внимание будет уделено конкурентному анализу, так как он выявляет те черты внутренней и внешней среды компании, которые наиболее значимо влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

2.3 Выбор метода анализа микросреды компании (SWOT-анализ)

Для разработки новой стратегической программы необходимо ясно представлять возможности фирмы, иначе любая превосходная стратегия не принесет желаемого результата. Однако, с одной стороны, информации не должно быть мало, а с другой — ее не должно быть много. Помимо объема информации существенное значение имеет также временной фактор. Порой важнее принять не самое точное и обдуманное решение сегодня, чем более обоснованное и взвешенное — завтра, так как либо информация, на основе которой разрабатывалось верное решение, уже устарела, либо, как говорится, «поезд уже ушел» и правильное решение не спасет ситуацию.

SWOT-анализ по сей день считается классическим инструментом стратегического управления.

Цель SWOT-анализа, как отмечает Т.А.Гайдаенко, «состоит в определении и изучении сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка. Знание сильных сторон позволит эффективнее использовать возможности рынка и избегать его угроз, понимание слабых сторон, позволит вовремя выстроить их защиту, а также спланировать деятельность по их минимизации»²⁵.

SWOT-анализ, как отмечает указанный автор, «может быть проведен с использованием различных количественных и качественных методик».

Мною использована матрица четырехпольного SWOT-анализа (см. рис. 2.1.)

SWOT — это аббревиатура из слов Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (опасности). В русском варианте *SWOT-анализ* иногда называют *ССВУ-анализ* (сильные и слабые стороны — возможности и угрозы).

Основная его идея заключается в том, что при разработке стратегии основные факторы, влияющие на бизнес компании, рассматриваются в двух аспектах (см. рис. 2.1):

- внешнем и внутреннем;
- положительном и отрицательном.



Рисунок 2.1 Общий SWOT-анализ

²⁵ Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с. (с.90)

Когда речь идет о внешней среде, имеются в виду благоприятные или опасные для развития бизнеса факторы, которые существуют независимо от состояния дел в организации и точно так же влияют на бизнес других компаний, в том числе конкурентов.

Среди факторов внутренней среды выделяют сильные и слабые стороны компании. Сразу следует отметить, что сила и слабость — понятия относительные и поддаются анализу преимущественно в сравнении с аналогичными внутренними факторами конкурентов. К тому же компания не всегда располагает полной информацией о состоянии собственного бизнеса, не говоря уже о делах конкурентов. Тем не менее при определении факторов внутренней среды, существенно влияющих на бизнес, подобное сравнение необходимо.

Таблица 2.1

Достоинства и недостатки метода

Достоинства	Недостатки
Простота	Недостаточная инструментальность: не очень понятно, что делать с полученными перечнями данных
Дает множество вариантов развития событий	Отсутствуют критерии выбора из перечня вариантов

Чтобы усовершенствовать SWOT-анализ с учетом его недостатков, нужно все факторы внешней и внутренней среды разделить на подгруппы. Любая классификация, естественно, должна иметь цель. SWOT-анализ детализируется в формате PEST+M-анализа, в котором все факторы внешней среды делятся на пять групп:

- политические (P),
- экономические (E),
- социальные (S),
- технологические (T)
- факторы рыночного окружения (M).

Данные группы сформировались исторически, подтверждение этому легко найти, если проследить развитие менеджмента в западных компаниях (см. рис. 2.2).



Рисунок 2.2 Анализ факторов внешней среды в формате PEST+M

Поэтому остановимся свой выбор анализа на данном формате (SWOT с детализированными подгруппами PEST+M-анализа).

Выводы по 2 главе:

В данном дипломном проекте цель поставлена – разработать практические рекомендации в области финансовой стратегии направленной на устойчивый рост компании ОАО «АКТИВ» в течение ближайших двух-трех лет.

Результаты финансового анализа будут предназначены для внутреннего пользования, который отличается большей требовательностью к исходной информации. В большинстве случаев для него не достаточно информации, содержащейся в стандартных бухгалтерских отчетах, и возникает необходимость использовать данные внутреннего управленческого учета.

В целях подтверждения гипотезы о том, что финансовое положение рассматриваемой компании стабильно, сделаем выбор на четырех методиках: вертикальный, горизонтальный, трендовый и анализ относительных показателей. Иначе говоря, для более детального рассмотрения будут использованы все имеющиеся методики анализа кроме сравнительного (пространственного) анализа, так как в данном случае не требуется проводить внутривозможный анализ сводных показателей по ее подразделениям и филиалам.

При анализе отрасли нефтегазового оборудования больше внимание будет уделено анализу конкурентному, так как это откроет картину окружения предприятия с точки зрения стра-

тегии слияния и поглощения, выявит те черты внутренней и внешней среды компании, которые наиболее значимо влияют на стратегическое видение и возможности компании.

Для разработки новой стратегической программы необходимо ясно представлять возможности фирмы, иначе любая превосходная стратегия не принесет желаемого результата. Однако, с одной стороны, информации не должно быть мало, а с другой — ее не должно быть много. Помимо объема информации существенное значение имеет также временной фактор. С этих точек зрения идеальным вариантом является SWOT-анализ, который считается классическим инструментом стратегического управления, указывающие на сильные и слабые аспекты компании, на ее угрозы и возможности со стороны рынка.

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ ОАО «АКТИВ»

3.1 Характеристика компании ОАО «Актив»

ОАО «Актив» более 50 лет является одним из ведущих предприятий нефтегазового оборудования на рынке топливно-энергетического комплекса России. Компания расположена в г. Н, СибФО.

Основные направления деятельности ОАО «АКТИВ» — производство и реализация нефтепромыслового оборудования, нефтеаппаратуры и другой машиностроительной продукции и запасных частей к ним; проектирование, изготовление и монтажно-наладочные работы, в том числе по кооперации с дочерними обществами на основе единой технологии, конструкторской и нормативно-технической документации основного общества. Компания осуществляет полный цикл производства, выпускает широкий перечень оборудования, которое способно решать задачи, связанные с добычей, транспортом и подготовкой нефти, а также автономным отоплением и горячим водоснабжением жилых и производственных зданий и сооружений.

Предприятие имеет достаточные производственные площади, оптимально сохраняющие единый технологический комплекс и позволяющие полностью соответствовать потребностям партнеров акционерной компании в наукоемком, инновационном оборудовании, способном удовлетворить их запросы.

Цель Компании — предлагать клиентам продукцию высокого качества и на этой основе устанавливать долгосрочные партнерские отношения. Они включают в себя и сервисную поддержку продукции компании, и большой перечень дополнительных услуг.

Высокий профессионализм коллектива и надежность оборудования — залог успешного сотрудничества с потребителями, в числе которых все ведущие нефтегазодобывающие компа-

нии России — Лукойл, Сургутнефтегаз, Роснефть, Русснефть, Тюменская нефтяная компания, ЮКОС, Сибнефть, а также нефтяные компании Белоруссии, Казахстана, Вьетнама и Украины.

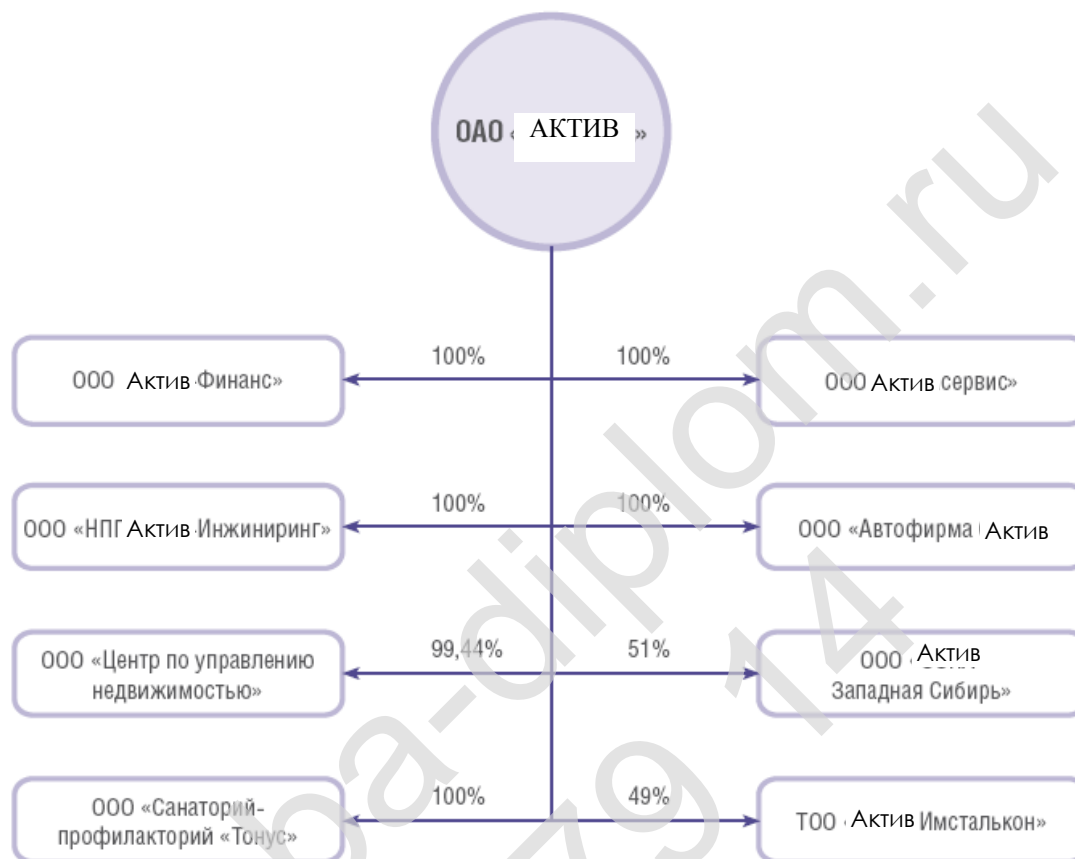


Рисунок 3.1 Корпоративная структура и управление Группы компаний «Актив»²⁶

На рисунке 3.1 продемонстрирована Корпоративная структура и управление Группы компаний «Актив».

Функции головной компании выполняет ОАО «АКТИВ», которая и осуществляет основное производство.

Размер уставного капитала ОАО «АКТИВ» по состоянию на 01.10.2006 г. составляет 4 503 297 рублей, состоит из 4 503 297 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 рубль.

Расширяя сферы влияния ОАО ««Актив»», были созданы дочерние предприятия Компании:

- ООО «Автофирма «Актив»» обеспечивает ОАО «АКТИВ» транспортными средствами в

²⁶ По данным ОАО «Актив»

- процессе обеспечения материалами, транспортировки готовой продукции;
- ООО ««Актив сервис» осуществляет сервисные и пуско-наладочные работы оборудования, выпускаемого ОАО «АКТИВ», и обучение персонала потребителей продукции;
 - в 2003 году было создано научно-производственное предприятие ООО «НПП Актив-Инжиниринг», которое специализируется на проектировании, изготовлении, поставке, монтаже и пуско-наладке узлов оперативного и коммерческого учета нефти, нефтепродуктов и газа;
 - ООО «Центр по управлению недвижимостью» осуществляет сдачу внаем работникам Группы собственного жилого недвижимого фонда;
 - ООО «Актив-Западная Сибирь» предоставляет услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию оборудования;
 - ТОО «Актив-Имсталькон» представляет интересы Группы компаний Актив в Республике Казахстан и занимается поставкой, монтажом, обслуживанием нефтегазового оборудования на месторождениях республики.

В приложении 1 показана организационная структура ОАО «АКТИВ».

Высшим органом управления ОАО «АКТИВ» является Общее собрание акционеров.

Общее руководство деятельностью Группы компаний Актив осуществляет Совет Директоров. Совет директоров определяет стратегические направления развития Группы. Коллективным органом управления является Правление.

Текущее руководство всей деятельностью Компании осуществляется Генеральным директором ОАО «АКТИВ» Иванов И.И.

Структура акционерного капитала ОАО «АКТИВ» приведена на рисунке 3.2.

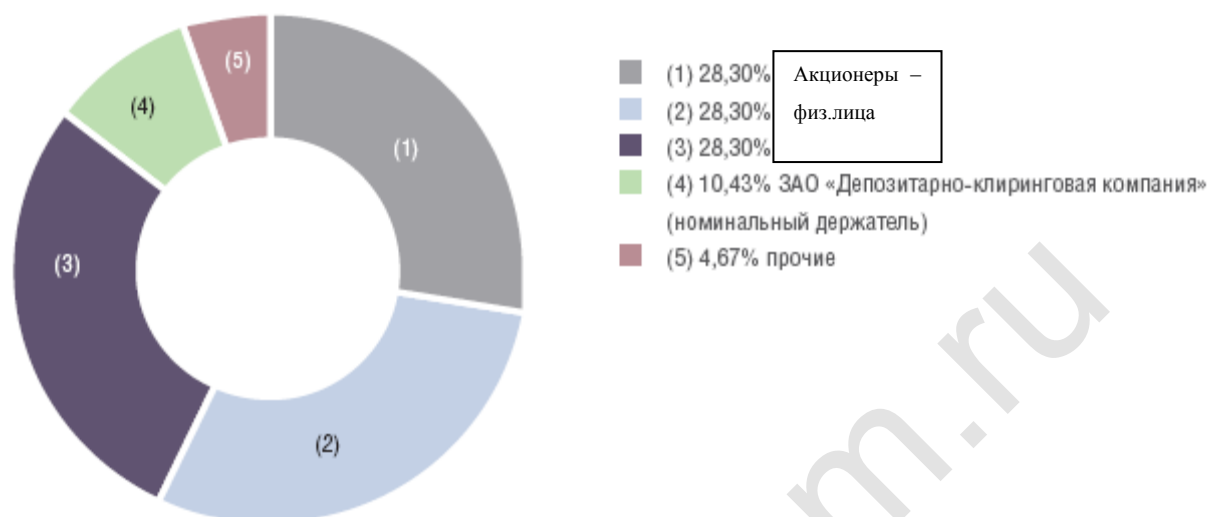


Рисунок 3.2 Структура акционерного капитала ОАО «АКТИВ»²⁷

ОАО «Актив» активно продвигает свою продукцию на зарубежные рынки, доля экспортных поставок стабильно превышает 10% от суммарной выручки Компании. Продукция Группы экспортируется в такие страны как ОАЭ, Вьетнам, Казахстан, Белоруссия, Украина, Азербайджан, Узбекистан.

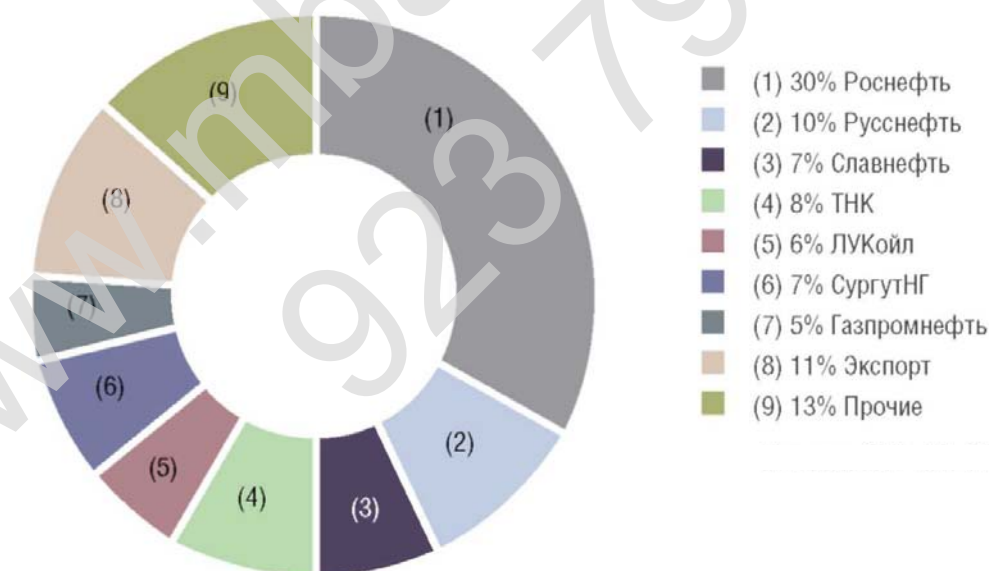


Рисунок 3.3 Доля основных потребителей в выручке группы Актив²⁸

В таблице 3.1 приведены условия поставки продукции основным покупателям. Группа компаний Актив является поставщиком всех крупных нефтяных компаний России. В основном

²⁷ По данным ОАО «Актив»

²⁸ По данным ОАО «Актив»

продукция реализуется ж/д транспортом. 3 из 10 крупных покупателей, продукция реализуется по предоплате.

Таблица 3.1

Условия поставки продукции основным покупателям²⁹

№ п/п	Наименование покупателя	Условия контрактов	Механизм реализации продукции
1.	ОАО «Сургутнефтегаз»	аккредитив; 50% предоплата; 50% — по отгрузке	ж/д платформа
2.	ОАО «ТНК-ВР»	в течение 10 банков дней с даты поступления товара на станцию Покупателя	ж/д платформа
3.	ОАО «Славнефть-МНГ»	В течение 25 банков. дней после поступления на склад Покупателя	ж/д платформа
4.	НК «Руснефть»	50% предоплата; 100% предоплата; по факту поставки	ж/д платформа
5.	ООО «НарьянмарНГ»	25% предоплата в течение 10 дней после предоставления счета, 75% — за единицу товара после приемки Покупателем	ж/д платформа
6.	НК «Роснефть»	предоплата; по факту поставки в течение 20 банковских дней	ж/д платформа
7.	НК «Лукойл»	20% предоплата, 80% по факту поставки в течение 10 банк. дней	ж/д платформа
8.	ОАО «Газпромнефть»	В течение 10 дней после поступления товара	ж/д платформа
9.	Башнефть	по факту поставки, в течение 30 дней	ж/д платформа
10.	ООО «Томскнефть Сервис»	50% предоплата, после подписания договора, 50% после предоставления оригиналов с/фактур	ж/д платформа

²⁹ По данным ОАО «Актив»

В качестве одного из перспективных клиентов рассматривается компания ОАО «Газ-пром». Для привлечения этого заказчика Группа планирует осуществление следующих мероприятий:

- комплексное проектирование и производство быстровозводимых зданий для установок комплексной подготовки газа (УКПГ);
- освоение производства узлов учета газоконденсата и нефти.

Оценка финансового состояния Группы компаний Актив осуществлялась на базе неаудированной управленческой отчетности. Вопрос о юридическом оформлении Группы будет рассматриваться руководством в 2007 году. Основным балансодержателем производственных фондов, а также компанией, генерирующей основной объем выручки Группы, является ОАО «АКТИВ».

В таблице 3.2 приведены основные финансовые результаты деятельности группы компаний Актив, включая прогноз на 2008 год.

Таблица 3.2

Основные финансовые результаты деятельности группы компаний Актив, млн. руб.³⁰

Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г. ³¹
Выручка	1 826	2 818	4 400	5 717
<i>EBITDA</i>	465	463	696	948
ЧП (<i>Net profit</i>)	222	329	494	670
Долг	236	560	578	505
Маржа <i>EBITDA</i> , %	16.5%	16.4%	15.8%	16.6%
Выручка/Долг	7.7	5.0	7.6	11.3
Долг/ <i>EBITDA</i>	0.5	1.2	0.8	0.5

Постоянное совершенствование внутренних бизнес-процессов и активная маркетинговая политика на растущем рынке нефтегазового оборудования позволила Группе увеличить объемы

³⁰ По данным ОАО «Актив»

³¹ Прогноз

производства в 5 раз за последние 4 года и демонстрировать высокую финансовую эффективность.

За ближайшие три года объем продаж Группы предполагается увеличить в 3 раза. Выручка также демонстрирует интенсивный рост по сравнению с аналогичным предыдущим периодами. Выручка на 95 % формируется за счет реализации нефтегазоперерабатывающего оборудования, на 3 % — за счет предоставления услуг по пуско-наладочным работам ООО «НПП Актив-Инжиниринг», на 2% — за счет предоставления санаторно-курортных услуг и услуг по проживанию.

По основным показателям прибыли наблюдается рост, как в настоящем, так и в прогнозном периоде, а показатели эффективности деятельности сохраняют свои значения: маржа по EBITDA — порядка 16%, маржа по чистой прибыли — 11 - 12%.

Система менеджмента качества предприятия соответствует требованиям стандарта EN ISO 9001:2000. Органом сертификации TUV CERT TUV Thuringen e.v. в сентябре 2003 года выдан Сертификат, удостоверяющий, что в Компании внедрена и применяется система менеджмента качества в следующих областях: проектирование, производство, испытание, пуско-наладочные работы, техническое обслуживание и ремонт котельных установок, оборудования и механизмов для нефтяной и газовой промышленности.

В настоящее время все изделия Компании сертифицированы. За последние два года в компании активизировалась работа по своевременному получению охранных документов на выпускаемую продукцию. Получено 3 патента на изобретения и 19 свидетельств на полезные модели, патентообладателем которых является ОАО «Актив».

3.2 Конъюнктура рынка нефтегазового оборудования

Конъюнктура рынка нефтегазового оборудования напрямую зависит от состояния нефтяного рынка, основных тенденций развития нефтяной отрасли, инвестиционной стратегии крупных нефтедобывающих компаний.

В настоящее время нефтяной сектор топливно-энергетического комплекса России является одним из наиболее устойчиво работающих производственных комплексов российской экономики. Это обусловлено значительным ресурсным и производственным потенциалом нефтяной отрасли. Добычу нефти осуществляют порядка 240 нефтегазодобывающих организаций, причем 11 нефтедобывающих холдингов, включая ОАО «Газпром», обеспечивают более 90% всего объема добычи.

По прогнозам МЭРТ добыча нефти, включая газовый конденсат в 2009 г. должна вырасти на 4 - 8% и достигнуть 490 - 507 млн. тонн в год, см. рисунок 3.4

Основным фактором, положительно влияющим на нефтегазовый комплекс страны по-прежнему остаются небывало высокие цены на нефть. Они позволили в очередной раз улучшить результаты финансово-хозяйственной деятельности большинству нефтяных компаний страны, которые в свою очередь увеличили инвестиции в развитие собственной инфраструктуры.

Осуществление проектов строительства Восточного нефтепровода и Северо-Европейского газопровода предполагает активное освоение крупных нефтяных месторождений Восточной Сибири. Это, в свою очередь, ведет к росту спрос на весь комплекс технологического и сервисного обеспечения процесса добычи, подготовки и первичной транспортировки нефти.

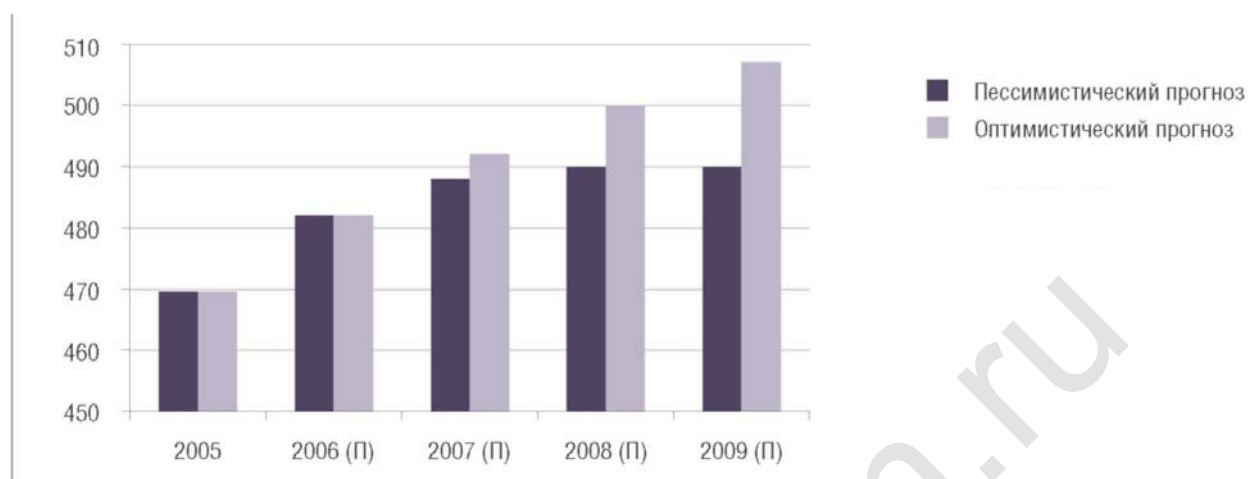


Рисунок 3.4 Прогноз добычи нефти и газового конденсата в России (млн. тонн)³²

Отчетливо прослеживается тенденция расширения участия отечественных нефтяных компаний в зарубежных проектах, что свидетельствует о растущей мощи отечественных нефтяных компаний и даёт еще одну возможность выхода на международный рынок российскому машиностроению.

Важнейшей тенденцией является концентрация контроля над крупнейшими компаниями нефтегазового комплекса в руках государства, которая сопровождалась ужесточением государственного контроля за освоением недр (в том числе, в рамках изготовленного законопроекта «О недрах») и перенесение основных рычагов этого контроля на федеральный уровень.

ОАО «АКТИВ» помимо российского рынка осуществляет поставки производимого оборудования на рынки дальнего и ближнего зарубежья. Доля экспортных поставок компании в 2007 г., главным образом экспорт в страны ближнего зарубежья, составила 12% от общего объема продаж. На сегодня ОАО «АКТИВ» уже занимает значительную долю рынка Казахстана по выпускаемой номенклатуре продукции, и предполагает дальнейшее проникновение на этот рынок за счет освоения новых видов продукции (установки по утилизации газа) и организации сервисного обслуживания нефтепромыслового оборудования. В качестве целевых рынков Компанией рассматриваются также рынки Украины и Туркмении, как активно развивающиеся и перспективные, и рынки дальнего зарубежья, в частности Ближнего Востока.

³² МЭРТ РФ. Программа развития ТЭК РФ до 2009 г.

Мировой уровень цен на нефтепродукты

Цены на нефть колеблются сейчас вокруг отметки 130 - 145 долларов за баррель. Среди фундаментальных факторов, определивших стремительный рост нефтяных цен в последние годы, обычно выделяют бурное экономическое развитие Китая и Индии, на которых приходится почти треть прироста мирового спроса на «черное золото» и слабеющий доллар.

Согласно последним оценкам Международного энергетического агентства (МЭА), спрос на нефть до 2011 г. будет расти по-прежнему быстрее, чем в 90-х годах, – ежегодно в среднем на 2%, или на 1,8 млн. баррелей в сутки. В результате, в 2011 г. среднесуточный спрос достигнет 93,7 млн. баррелей против 84,6 млн. в 2006 году. В 2007 году спрос увеличится на 1,21 млн. бар./сутки, а в следующем – на 1,57 бар./сутки³³.

Исходя из прогнозируемой динамики спроса и предложения, в докладе ОПЕК делается вывод, что в 2007 г. возможно серьезное замедление темпов роста цен на нефть и даже их снижение.

По мнению большинства аналитиков рынка, в 2008 г. цена нефти будет держаться на уровне 130-160 долл. за баррель, в 2009 г. цена может вырасти до 200 долл.³⁴. Прогнозы даны без учета политических рисков. Для России цена нефти в 35 долл. за баррель (а ниже этого порога никто из серьезных экспертов прогнозов не дает) более чем приемлема.

Высокая степень износа эксплуатируемого оборудования

Высокая степень износа эксплуатируемого оборудования связана с двумя факторами: большая часть эксплуатируемого оборудования выработала свой ресурс, рост числа эксплуатируемых месторождений с более жесткими условиями (большой газовый фактор и обводненность, механические примеси – последствия «гидроразрыва» пласта и т.д.). Наглядным примером этого является показатель уровня износа установок по измерению дебита скважин в ХМАО

³³ По данным газеты «РБК Daily», www.rbcdaily.ru

³⁴ По данным газеты «Коммерсант», www.kommersant.ru

– основной нефтедобывающей базы РФ, 80% установок полностью израсходовали свой ресурс³⁵.

Старение нефтегазовых месторождений

Происходит постепенное ухудшение качества добываемой нефти (увеличение содержания серы, газонасыщенности и обводненности нефти). Переход крупных нефтяных месторождений в позднюю стадию разработки, ухудшение структуры запасов, ввод в разработку месторождений с трудноизвлекаемыми запасами обуславливают негативное изменение фонда добывающих скважин нефтедобывающих предприятий, характеризующееся увеличением доли малодобитных скважин, ростом числа скважин с высоковязкой продукцией, газонасыщенной продукцией, увеличением количества высокообводненных скважин. Это увеличивает затраты нефтяных компаний на подготовку продукции скважин, усложняет ее первичную транспортировку и повышает требования к измерительному оборудованию. Все эти факторы создают спрос на новое высокотехнологичное оборудование.

Тенденции рынка нефтегазовой отрасли

Согласно проведенного анализа отрасли, можно определить следующие тенденции отрасли:

Продолжается рост объемов эксплуатационного и разведывательного бурения. Учитывая существенный рост доходности нефтедобычи, с 2005 года наметился рост объемов бурения как эксплуатационного, так и разведочного. Все более широкое применение в НК находит бурение горизонтальных скважин. Предполагается, что в последующие годы данная тенденция сохранится. Также активность бурения в Восточной Сибири резко увеличится после окончания строительства магистрального нефтепровода, что произойдет не раньше конца 2008 года.

³⁵ Основные положения стратегического управления развития нефтегазового комплекса России // Вопросы экономических наук, №2 (19), 2006.

Тенденция отказа от непрофильных активов и передаче сервисных работ сторонним организациям продолжает усиливаться. Эта тенденция связана с оптимизацией затрат в нефтяных компаниях.

Усиление влияния Киотского протокола на деятельность ВИНК³⁶ связано, прежде всего, с тем, что близится этап «подведения итогов» по сокращению общих выбросов парниковых газов, по меньшей мере, на пять процентов по сравнению с уровнями 1990 года в период действия обязательств с 2008 по 2012 год. В связи с непосредственным приближением 2008 года будут ужесточены меры по экологическому контролю деятельности НК, прежде всего это коснется сжигания попутного газа.

3.3 Структура рынка нефтегазового оборудованиями и место компании ОАО «АКТИВ»

Рынок инженерно-строительных услуг

За последние годы на рынке сложилась благоприятная конъюнктура, чему способствовал рост мировых цен на нефть, что повлекло значительное увеличение доходов нефтяных компаний.

До недавнего времени нефтяные компании самостоятельно решали задачи по проектированию и строительству объектов. В течение последних пяти лет наблюдается тенденция отказа нефтяных компаний от непрофильных активов, и передача работ по обустройству месторождений специализированным организациям, привлекаемым на условиях генерального подряда или субподряда. Данный рынок в России только формируется, и в ближайшие годы активно будет расти.

На сегодня Группа Компаний ОАО «АКТИВ» занимает значительную долю на этом сегменте рынка. Имеющийся технологический и кадровый потенциал позволяет в последующем

³⁶ Вертикально интегрированные нефтяные компании

закрепиться на рынке и существенно увеличить свою долю на нем. Стратегия Группы Компаний на текущий момент состоит в наработке ключевых компетенций в этой области., см. ри-



сунок 3.5.

Рисунок 3.5 Доля ОАО «АКТИВ» на рынке оборудования для нефтепромысловых объектов, 2007 год³⁷

Рынок емкостного оборудования

ОАО «АКТИВ» традиционно производит емкостное оборудование с низкими технологическими требованиями к производству и навесное оборудование, устанавливаемое на шасси автомашин, в основном, автоцистерны различного целевого назначения. Основными потребителями продукции являются вертикально-интегрированные нефтяные компании. В отношении традиционной продукции основной рыночной целью компании является укрепление рыночных позиций на данном рынке за счет активной маркетинговой политики и использования каналов сбыта группы компаний, а также, расширение ассортимента.

Рынок сервисных услуг по обслуживанию нефтегазового оборудования

Рынок сервисного обслуживания нефтегазового оборудования является сегментом рынка сервисных услуг, оказываемых нефтяным компаниям, и составляет около 20% от всего объема сервисного рынка. Данный рынок находится на этапе формирования, так как до недавнего времени нефтяные компании самостоятельно решали задачи по обслуживанию. В течение последних двух лет наблюдается тенденция отказа нефтяных компаний от непрофильных активов, и

³⁷ По данным сайта Банка «Номус» nomos.ru

передача работ по сервису оборудования сторонним подрядчикам. Наиболее активно политику аутсорсинга проводят компании ТНК-ВР и ЛУКОЙЛ.

Компания ОАО «АКТИВ» планомерно реализует программу развития своего сервисного подразделения, - в 2006 году был организован сервисный центр г. Нефтеюганск. В настоящий момент компания намерена организовать ряд производственных площадок на территории России в центрах потребления нефтегазового оборудования для оперативного обеспечения нефтяных компаний наиболее полным сектором услуг по обслуживанию, ремонту и модернизации нефтегазового оборудования на местах.

В 2006 году компания оказала услуг в области сервиса на сумму 40 млн. руб., в 2008 году планируется повысить выручку от данного вида деятельности до 380 млн. руб., т.е. почти в 10 раз.

3.4 Конкурентное окружение

На российском рынке нефтепромыслового оборудования доля ОАО «АКТИВ» на различных направлениях составляет от 20% до 50%. Наиболее прочные позиции Компания занимает на рынке замерных установок (около 50% рынка) и блочных насосных станций (30 - 35%).



Рисунок 3.6 Доля рынка ОАО «АКТИВ» по продуктовым направлениям 2005 - 2010 г.³⁸

На российском рынке действуют более 15 иностранных компаний: Schlumberger, Halliburton, Fisher-Rosemount, En-Fab, Roxar ASA, Diamont Key International, Fluor, Krone, Framo Engineering, Emerson, Panametriks, TEA Group, eProduction Solutions, Argosy Technologies, Agar Corporation и другие. На рынке деятельности ОАО «Актив» доля этих компаний крайне мала.

На рынке нефтегазового оборудования действуют 14 компаний. На рынке нефтегазового оборудования в блочном исполнении можно выделить несколько основных игроков которые и формируют рынок: ОАО «Нефтемаш», Тюмень, Промышленная группа Генерация, ООО «Корпорация Уралтехнострой», ОАО «Опытный завод «Электрон», ЗАО НТК «МодульНефтеГаз-Комп-лект». Активная тенденция наблюдается в ряде компаний по развитию собственных сервисных служб, а также в области укрепления проектно — конструкторского потенциала (ряд компаний приобрели или работают над приобретением проектных институтов).

Конкуренентов Компании можно разделить на две группы:

- крупные предприятия, поставляющие большие объемы продукции, имеющие достаточные производственные мощности и поделившие рынок, в основном между собой;
- небольшие предприятия, работающие по разовым заказам, либо выступающие в роли поставщиков запасных частей, но активно стремящиеся на рынок.

³⁸ По данным ОАО «Актив»

На рынке нефтегазового оборудования действуют 14 компаний. Ассортимент и объемы выпускаемой продукции данными компаниями различны.

Стоит отметить, что в предприятие работает в условиях высоких барьеров на рынке нефтяного оборудования:

- положительная отдача от масштаба бизнеса, существующая на данном рынке;
- консервативность крупных нефтяных компаний к смене партнеров по бизнесу;
- значительные расходы на исследования и инновации в связи с повышенным спросом на рынке на уникальное оборудование, выполненное по индивидуальному заказу;
- повышенные требования к эксплуатационным характеристикам оборудования, что влечет за собой необходимость длительных эксплуатационных испытаний.

Все это сказывается на рыночной ситуации самым непосредственным образом.

Стратегии основных конкурентов схожи с планами развития Группы компаний. Ряд компаний развивают собственные сервисные службы, а также ведут работы области укрепления проектно–конструкторского потенциала (ряд компаний приобрели или работают над приобретением проектных институтов). Более мелкие игроки, уступающие конструкторскому и технологическому потенциалу лидеров, продолжают стратегию агрессивных продаж, используя демпинг как ценовой инструмент (но в виду стремления основных потребителей (ВИНК) приобретать высоко технологичную и качественную продукцию данный фактор все больше теряет свой вес). В связи с этим большие заказы будут распределяться среди лидеров.

Основное внимание большинство конкурентов (компании, занимающиеся выпуском оборудования для измерения дебета скважин) уделяют модернизации устаревших установок с целью их дальнейшего продвижения. Но, как показывают предварительные испытания, их установки во многом уступают продукции Группы Компаний ОАО «АКТИВ» по ряду технологических параметров. Более того, у этих компаний отсутствуют возможности для серийного выпуска модернизированных установок.

В приложении 2 представлен анализ конкурентных преимуществ по трем основным продуктовым направлениям.

Растущий спрос со стороны ВИНК на нефтепромысловое оборудование, в условиях ограниченных производственных мощностей, в конечном счете может привести к снижению качества производимого оборудования. Поскольку потребитель предпочитает приобретать оборудование у надежного производителя, то в долгосрочной перспективе наиболее адекватной сложившимся рыночным обстоятельствам стратегией, является выпуск высококачественной и технологичной продукции на обновленном оборудовании.

Выводы по 3 главе:

На основе приведенного анализа можно сделать вывод об «удовлетворительном уровне платежеспособности» и низком кредитном риске ОАО «АКТИВ».

Капитализация ОАО «Актив» постоянно росла, начиная с 2003 года.

Постоянное совершенствование внутренних бизнес-процессов и активная маркетинговая политика на растущем рынке нефтегазового оборудования позволила Группе увеличить объемы производства в 5 раз за последние 4 года и демонстрировать высокую финансовую эффективность.

Согласно последним оценкам Международного энергетического агентства (МЭА), спрос на нефть до 2011 г. будет расти по-прежнему быстрее, чем в 90-х годах, – ежегодно в среднем на 2%.

По мнению большинства аналитиков рынка, в 2008 г. цена нефти будет держаться на уровне 130-145 долл. за баррель, в 2009 г. – 200 долл.

Нефтяная промышленность является сегодня тем сектором потребления насосного и другого специального оборудования, в котором ожидается существенное усиление инвестиционной активности, как следствие этого – увеличение спроса на насосное оборудование, являющееся одним из основных видов технологического оборудования в этой отрасли.

К основным факторам, обуславливающим усиление инвестиционной активности в ближайшие годы, можно отнести следующие:

- отсутствие возможностей по увеличению добычи на существующих месторождениях, которые были освоены в 70-е–80-е годы;
- высокая степень изношенности основного технологического оборудования на действующих месторождениях и необходимость его обновления с целью предотвращения дальнейшего снижения добычи;
- государственная политика, направленная на стимулирование частных инвестиций в освоение перспективных нефтегазоносных районов (строительство магистрального нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий Океан (ВСТО)»), а также в увеличение добычи на действующих месторождениях (дифференцированное налогообложение нефтяных компаний по налогу на добычу полезных ископаемых (НДПИ)).

Одним из наиболее динамично развивающихся сегментов нефтепромышленного оборудования является блочное оборудование, с прогнозом роста в последующие годы на 115 – 120 % в год.

Таким образом, формирующийся спрос на высокотехнологичное оборудование, поддерживаемый со стороны государства утверждением соответствующих стандартов и норм, будет способствовать росту продаж.

Поведение компаний на рынке нефтедобывающего и нефтепромышленного оборудования характеризуется схожими тенденциями, они развивают собственные сервисные службы, а также ведут работы области укрепления проектно–конструкторского потенциала. Более мелкие игроки, уступающие конструкторскому и технологическому потенциалу лидеров, продолжают стратегию агрессивных продаж, используя демпинг как ценовой инструмент.

Однако ограниченные мощности производителей могут привести к снижению качества производимого оборудования. В долгосрочной перспективе наиболее адекватной сложившимся

рыночным обстоятельствам стратегией, является выпуск высококачественной и технологичной продукции.

www.mba-diplom.ru
923 79 14

ГЛАВА 4. ПРОВЕДЕНИЕ АНАЛИЗА КОМПАНИИ ОАО «АКТИВ» В КОЛИЧЕСТВЕННОМ И КАЧЕСТВЕННОМ ИЗМЕРЕНИИ.

4.1 Проведение финансового анализа компании

По методике, описанной во второй главе, проводим выбранные типы анализа финансового состояния предприятия на основании бухгалтерских данных (см. приложение 3), чтобы определить ее возможности при разработке стратегии в области слияния и поглощения.

Таблица 4.1

Горизонтальный анализ баланса ОАО «Актив» (тыс. руб.)

А К Т И В	2005	2006	2007	Изменение к 2006		Изменение к 2005	
				в сумме	в %	в сумме	в %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы		81	76	-5	-6	76	
Основные средства	92 662	119 959	180 966	61 007	51	88 304	95
Незавершенное строительство	15 633	6 349	64 917	58 568	922	49 284	315
Долгосрочные финансовые вложения	114 456	115 554	107 518	-8 036	-7	-6 938	-6
Отложенные налоговые активы	136	654	675	21	3	539	396
ИТОГО по разделу I	222 887	242 597	354 152	111 555	46	131 265	59
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	394 826	550 182	648 678	98 496	18	253 852	64
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	25 389	17 109	14 992	-2 117	-12	-10 397	-41
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	214 604	403 114	980 714	577 600	143	766 110	357
Краткосрочные финансовые вложения	108 461	137 600	203 265	65 665	48	94 804	87
Денежные средства	4 625	9 022	19 925	10 903	121	15 300	331
Прочие оборотные активы	18 149	1 102		-1 102	-100	-18 149	-100
ИТОГО по разделу II	766 054	1 118 129	1 867 574	749 445	67	1 101 520	144
БАЛАНС	988 941	1 360 726	2 221 726	861 000	63	1 232 785	125
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	4 503	4 503	4 503	0	0	0	0
Добавочный капитал	128 818	124 455	124 455	0	0	-4 363	-3
Резервный капитал	108	226	226	0	0	118	109
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	365 092	515 022	950 318	435 296	85	585 226	160
ИТОГО по разделу III	498 521	644 206	1 079 502	435 296	68	580 981	117

А К Т И В	2005	2006	2007	Изменение к 2006		Изменение к 2005	
				в сумме	в %	в сумме	в %
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Займы и кредиты	20 078	417 250	115 203	-302 047	-72	95 125	474
Отложенные налоговые обязательства	5 877	3 593	4 975	1 382	38	-902	-15
ИТОГО по разделу IV	25 955	420 843	120 178	-300 665	-71	94 223	363
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Займы и кредиты	213 730	37 512	775 020	737 508	1966	561 290	263
Кредиторская задолженность	250 651	258 009	246 919	-11 090	-4	-3 732	-1
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	84	156	107	-49	-31	23	27
ИТОГО по разделу V	464 465	295 677	1 022 046	726 369	246	557 581	120
БАЛАНС	988 941	1 360 726	2 221 726	861 000	63	1 232 785	125

На сегодняшний день, видно тенденцию роста стоимости имущества предприятия, что указывает на рост хозяйственной деятельности, благодаря квалифицированному управлению. В 2006 году стоимость имущества приросла на 63%, в 2007 – на 125%, т.е. показатель растет не только в абсолютном отношении, но в показателе прироста.

Стоимость имущества увеличилась в 2007 на 861 000 тыс.руб., что сопровождалось внутренними изменениями в активной части баланса: при увеличении внеоборотных активов на 111 555 тыс. руб. (прирост на 46%) и увеличении стоимости оборотных средств на 749 445 тыс. руб. (на 67%), т.е. главным образом общая стоимость имущества выросла за счет увеличения оборотного капитала, но прежде всего за счет дебиторской задолженности предприятия, которая увеличилась почти в полтора раза или на 577 600 тыс. руб., но платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев. Стоит отметить особо, дебиторской задолженности больше 12 месяцев на предприятии нет.

Изменение оборотного капитала произошло за счет увеличения запасов на 98 496 тыс. руб. (18%) и накопления дебиторской задолженности в течение года на 577 600 тыс.руб. или 143%.

На изменение внеоборотного капитала повлияли: рост незавершенного строительства на 64 917 тыс.руб. и увеличение основных фондов на 61 007 тыс. руб. (51%);

Источниками роста имущества послужило: накопление нераспределенной прибыли в 2007 на 435 296 тыс.руб. или 85% и увеличение краткосрочных займов на 737 508 тыс. руб.

Снижение задолженности произошло по долгосрочным займам на 71% и кредиторской задолженности на 4%.

Таблица 4.2

Горизонтальный анализ отчета доходов и расходов ОАО «Актив» (тыс.руб.)

Показатель	2005	2006	2007	Отклонение к 2006		Отклонение к 2005	
				в сумме	в %	в сумме	в %
Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	1 582 781	2 520 121	3 968 384	1 448 263	57	2 385 603	151
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	-1 099 925	-1 875 287	-2 719 233	-843 946	45	-1 619 308	147
Валовая прибыль	482 856	644 834	1 249 151	604 317	94	766 295	159
Коммерческие расходы	-52 281	-76 838	-105 094	-28 256	37	-52 813	101
Управленческие расходы	-124 781	-163 822	-298 279	-134 457	82	-173 498	139
Прибыль (убыток) от продаж	305 794	404 174	845 778	441 604	109	539 984	177
Прочие доходы и расходы							
Проценты к получению	43	8 921	49 045	40 124	450	49 002	113958
Проценты к уплате	-15 797	-27 667	-86 489	58 822	213	-70 692	448
Доходы от участия в других организациях			8 109	8 109		8 109	
Прочие операционные доходы	125 676	300 358	319 344	18 986	6	193 668	154
Прочие операционные расходы	-122 728	-304 781	-323 981	192	6	-201 253	164
Внереализационные доходы	3 603					-3 603	-100
Внереализационные расходы	-9 936					9 936	-100
Прибыль (убыток) до налогообложения	286 655	381 005	811 806	449 809	113	525 151	183
Отложенные налоговые активы	37	519	21	-498	-96	-16	-43
Отложенные налоговые обязательства	1 279	2 284	-1 382	-902	-161	-2 661	-208
Текущий налог на прибыль	-71 828	-105 869	-203 972	98 103	93	-132 144	184
Налог на прибыль прошлых лет	-302	-1 799	-52	-1 747	-97	250	-83

Показатель	2005	2006	2007	Отклонение к 2006		Отклонение к 2005	
				в сумме	в %	в сумме	в %
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	215 841	276 140	606 421	352 053	120	390 580	181
СПРАВОЧНО							
Постоянные налоговые обязательства (активы)	4 347	11 623	105	-256 599	-99	-4 242	-98
Базовая прибыль (убыток) на акцию	255	61	135	705 008	121	-120	-47

Прирост выручки в 2007 г составил 1 448 263 или 57 % и удержания расходов предприятия дало увеличение чистой прибыли на 330 281 тыс.руб. или 120%.

Валовая прибыль выросла на 94%, прибыли от продаж - 109%, и чистой прибыли - 120%, тогда как коммерческие расходы выросли лишь на 37%, управленческие – на 82%.

Прирост валовой прибыли объясняется не только увеличением объемов продаж, но и увеличением цены продукции, так как прирост в выручке составляет 57%, а себестоимости – 45%.

Таблица 4.3

Вертикальный анализ баланса ОАО «Актив», (тыс.руб.)

Статья	На начало периода, тыс. руб.	Процент к валюте баланса, %	На конец периода, тыс. руб.	Процент к валюте баланса, %	Изменение, % (гр.4-гр.2)	Изменение, тыс. руб.(гр.4-гр.2)
1	2	3	4	5	6	7
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	81	0	76	0	-6	-5
Основные средства	119 959	9	180 966	8	51	61 007
Незавершенное строительство	6 349	0	64 917	3	922	58 568
Долгосрочные финансовые вложения	115 554	8	107 518	5	-7	-8 036
Отложенные налоговые активы	654	0	675	0	3	21
ИТОГО по разделу I	242 597	18	354 152	16	46	111 555
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	545 702	40	632 694	28	16	86 992
в том числе:						0

Статья	На нача- ло перио- да, тыс. руб.	Процент к валюте баланса, %	На ко- нец пе- риода, тыс. руб.	Процент к валюте баланса, %	Изменение, % (гр.4- гр.2)	Изменение, тыс. руб.(гр.4- гр.2)
1	2	3	4	5	6	7
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	362 505	27	405 113	18	12	42 608
затраты в неза- вершенном производ- стве	108 675	8	108 473	5	0	-202
готовая продукция и товары для пере- продажи	69 879	5	119 108	5	70	49 229
товары отгружен- ные	4 643	0	0	0	-100	-4 643
Расходы будущих периодов	4 480	0	15 984	1	257	11 504
Налог на добавлен- ную стоимость по приобретенным цен- ностям	17 109	1	14 992	1	-12	-2 117
Дебиторская задол- женность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	403 114	30	980 714	44	143	577 600
в том числе поку- патели и заказчики	137 804	10	532 689	24	287	394 885
Краткосрочные фи- нансовые вложения	137 600	10	203 265	9	48	65 665
Денежные средства	9 022	1	19 925	1	121	10 903
Прочие оборотные активы	1 102	0	0	0	-100	-1 102
ИТОГО по раз- делу II	1 118 129	82	1 867 574	84	67	749 445
БАЛАНС	1 360 726	100	2 221 726	100	63	861 000
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	4 503	0	4 503	0	0	0
Добавочный капитал	124 455	9	124 455	6	0	0
Резервный капитал	226	0	226	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокры- тый убыток)	515 022	38	950 318	43	85	435 296
ИТОГО по разде- лу III	644 206	47	1 079 502	49	68	435 296
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	417 250	31	115 203	5	-72	-302 047

Статья	На начало периода, тыс. руб.	Процент к валюте баланса, %	На конец периода, тыс. руб.	Процент к валюте баланса, %	Изменение, % (гр.4-гр.2)	Изменение, тыс. руб.(гр.4-гр.2)
1	2	3	4	5	6	7
Отложенные налоговые обязательства	3 593	0	4 975	0	38	1 382
ИТОГО по разделу IV	420 843	31	120 178	5	-71	-300 665
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	37 512	3	775 020	35	1966	737 508
Кредиторская задолженность	258 009	19	246 919	11	-4	-11 090
в том числе:						0
поставщики и подрядчики	35 064	3	101 974	5	191	66 910
задолженность перед персоналом организации	25 727	2	27 001	1	5	1 274
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	6 840	1	10 244	0	50	3 404
задолженность по налогам и сборам	5 746	0	5 325	0	-7	-421
прочие кредиторы	184 632	14	102 375	5	-45	-82 257
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	156	0	107	0	-31	-49
ИТОГО по разделу V	295 677	22	1 022 046	46	246	726 369
БАЛАНС	1 360 726	100	2 221 726	100	63	861 000

Имущество компании состоит на 84 % из оборотного капитала и 16 % основных внеоборотных фондов, причем доля оборотного капитала выросла по сравнению с 2006 годом незначительно – на 2%, т.е. структура имущества коренным образом не поменялась.

Однако в самих оборотных средствах видим следующие изменения: доля запасов уменьшилась с 27% до 18% к валюте баланса, а доля дебиторской задолженности в течение 12 месяцев выросла с 30 до 40%, в т.ч. по покупателям, заказчикам – с 10 до 24%. По другим статьям изменения существенного не произошло.

В источниках капитала прирост прибыли 2007 года дал увеличение доли собственного капитала на 2% (с 47 по 49% к валюте баланса), резко снизилась доля долгосрочных займов с 31

до 5% одновременно с ростом доли краткосрочных займов с 3 до 35%. Доля кредиторской задолженности уменьшилась с 19 до 11%. Это говорит о том, что рост имущества происходит за счет прироста прибыли и увеличения доли краткосрочных займов.

Остановимся более подробно на кредиторской задолженности поставщикам. ОАО «АКТИВ» в процессе своей основной хозяйственной деятельности сырье не использует. Для обеспечения основной хозяйственной деятельности компания использует материалы и комплектующие изделия.

В Управлении материально-технического обеспечения имеются 3 группы по закупкам ТМЦ:

- группа внешней кооперации — обеспечивает 65% общего объема закупок — электрооборудование, контрольно-измерительные приборы, насосное оборудование, запорная арматура, эл.двигатели, электроустановочные изделия, кабельная продукция;
- группа материально-технического снабжения — обеспечивает 23% общего объема закупок — листовой прокат, сортовой прокат, трубный прокат, метизы, цветной металл;
- группа вспомогательных материалов — обеспечивает 12% общего объема закупок — панели стеновые, лакокрасочная продукция, хим.реактивы, стройматериалы, средства индивидуальной защиты.

На рисунке 4.1 и в таблице 4.4 продемонстрированы основные условия оплаты и поставки в ОАО «АКТИВ».

Очевидно, что рост кредиторской задолженности отчасти отражает возросшую деловую активность предприятия, так как почти 53% поставок осуществляется на условиях предоплаты от 20% до 50%.

Кроме того, в условиях стабильного финансового положения, которое демонстрирует ОАО «АКТИВ», это один из способов снижения издержек на оборотные средства. Кстати, интересен тот факт, что всего лишь 7% поставок на предприятии осуществляется по 100% предоплате, что характеризует предприятие как зарекомендовавшее себя партнером, выполняющим

свои обязательства, иначе этот процент был бы гораздо выше. С другой стороны, темпы роста финансовых показателей, которые демонстрирует ОАО «АКТИВ», вынуждают контрагентов идти на менее выгодные для них условия оплаты, что отражается в условиях, когда платеж может быть отсрочен, - 27% всех поставок на предприятии.

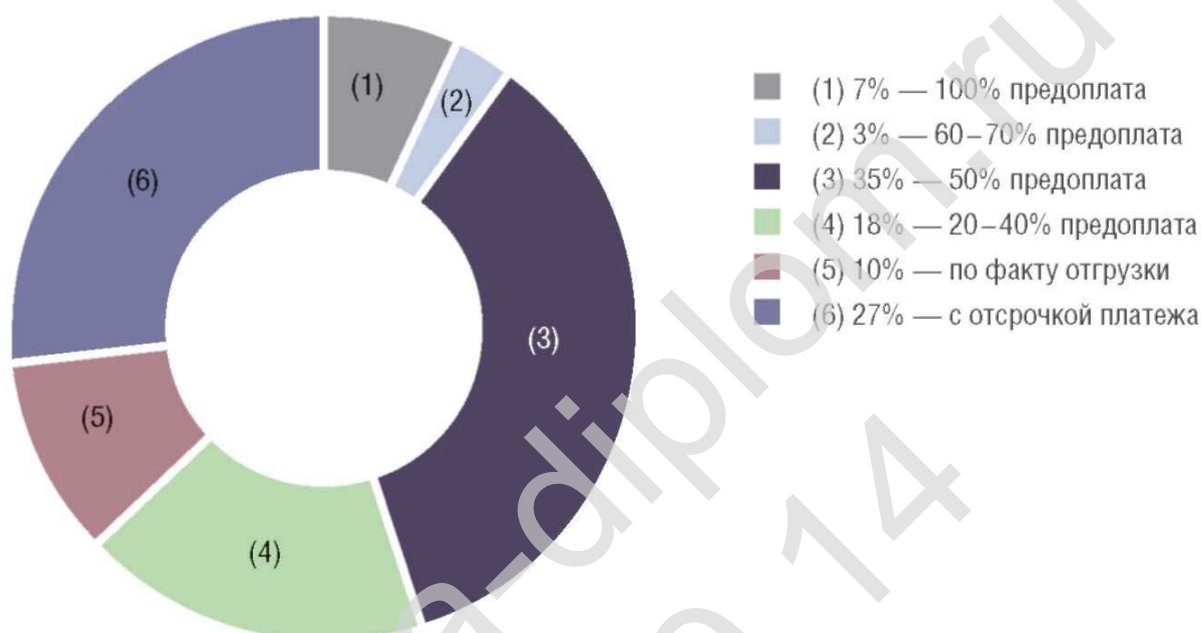


Рисунок 4.1 Условия оплаты поставок ТМЦ в % от общего объема закупок

Таблица 4.4

Основные поставщики ОАО «АКТИВ»

№ п/п	Наименование организации-поставщика	Наименование ТМЦ	Доля в общем объеме закупок, %
1	ЗАО « », Самара»	панели стеновые	8,0
2	ООО ТПК « », г. Москва	эл.двигатели	7,8
3	ЗАО « », г. Чебоксары	распред.устройства, трансформаторные подстанции	5,2
4	ЗАО « », г. Череповец	листовой прокат	4,7
5	ООО « », г. Златоуст	сортовой прокат	4,0
6	ОАО « », г. Курган	запорная арматура	3,8
7	ЗАО « », г. Первоуральск	трубный прокат	2,5
8	ЗАО « », г. Москва	насосное оборудование	2,3
9	ООО « », г. Челябинск	листовой прокат, уголки,	2,2

№ п/п	Наименование организации-поставщика	Наименование ТМЦ	Доля в общем объеме закупок, %
		швеллеры	
10	ООО « »	запорная арматура	2,1

Результаты анализа соотношения заемного (51%) и собственного капитала (49%) указывают на увеличение последнего, т.е. доля заемных средств в общей сумме источников имущества снизилась за 2007 г, а собственные средства увеличились. Уровень долговой нагрузки компании можно охарактеризовать как низкий. Финансовая задолженность в основном сформирована за счет краткосрочных кредитов и займов (90%). Долгосрочные обязательства компании представлены долгосрочным кредитом Сбербанка в размере 20 млн. руб., срок погашения которого приходится на август 2008 года. Краткосрочные кредиты преимущественно так же представлены ссудами Сбербанка, срок погашения которых приходится по апрель-май следующего года. Собственный капитал компании покрывает финансовую задолженность практически вдвое.

Таблица 4.5

Анализ показателей платежеспособности ОАО «АКТИВ» за 2007

№	Показатель	На начало периода	На конец периода	Отклонение
1	Коэффициент концентрации собственного капитала	0.473	0.486	0.012
2	Коэффициент концентрации заемного капитала	0.527	0.514	-0.012
3	Коэффициент финансовой зависимости	2.112	2.058	-0.054
4	Коэффициент маневренности собственного капитала	1.277	0.783	1.277
5	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0.395	0.100	0.395
7	Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	1.112	1.058	-0.054

Это значит, что предприятие достаточно обладает достаточной маневренностью в изменении своей политики деятельности, т.к. снижается ее зависимость от банковских кредитов, а располагает собственными средствами.

Таблица 4.6

Анализ показателей ликвидности ОАО «АКТИВ» за 2007

№	Показатель	На начало периода	На конец период	Отклонение	Норматив
1	Текущие активы, тыс. руб.	1 118 129	1 867 574	749 445	
2	Краткосрочные пассивы, тыс. руб.	295 677	1 022 046	726 369	
3	Денежные средства, тыс. руб.	9 022	19 925	10 903	
4	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	403 114	980 714	577 600	
5	Коэффициент текущей ликвидности	3.78	1.83	-1.95	2
6	Коэффициент быстрой ликвидности	0.37	0.54	0.17	1
7	Коэффициент абсолютной ликвидности	0.0081	0.0107	0.0026	0,03-0,08

Текущую ликвидность можно охарактеризовать как достаточную; динамика неоднородная. Результаты анализа подтверждают платежеспособно предприятия. Хотя коэффициент текущей ликвидности снизился, но это не говорит о неправильной тактике руководства, скорее, о его оперативности, так как прежний показатель указывал на неиспользованные резервы в кредиторской задолженности.

В то же время, коэффициент срочной ликвидности улучшился: 0,37 в 2006 году и 0,54 в 2007 году. Основной причиной улучшения показателя стал рост дебиторской задолженности в 2,4 раза. Рост краткосрочных финансовых вложений привел к существенному улучшению показателя мгновенной ликвидности: 0,01 в году против нуля в 2006 году.

Однако коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности ниже среднего, что на сегодняшний день характерно для всех предприятий нефтегазовой отрасли.

Таблица 4.7

Анализ показатели эффективности использования имущества ОАО «АКТИВ» за 2007

№	Показатели	На начало периода	На конец периода	Отклонение
1	Величина имущества, тыс. руб. (валюта баланса)	1 360 726	2 221 726	861 000
2	Источники собственных средств, тыс. руб.	644 206	1 079 502	435 296
3	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	295 677	1 022 046	726 369
4	Средняя величина совокупных активов	717 426	1 174 834	457 408
5	Средняя величина текущих активов	537 891	942 092	404 201
6	Выручка от реализации, тыс. руб.	1 582 781.00	2 520 121.00	937 340
7	Прибыль от продаж	404 174	845 778	441 604
8	Рентабельность активов (стр.7:стр.4),%	56.34%	71.99%	16%
9	Рентабельность текущих активов (стр.7:стр.5),%	75.14%	89.78%	15%
10	Рентабельность инвестиций (стр.7: валюта-стр.620),%	36.65%	42.83%	6%
11	Рентабельность собственного капитала (прибыль: стр.490) (стр.7:стр.2),%	62.74%	78.35%	16%
12	Рентабельность реализованной продукции (прибыль: выручка) (стр.7:стр.6)	25.54%	33.56%	8%
13	Рентабельность чистой прибыли	17.45%	24.06%	7%

Эффективность использования капитала компании за текущий год возросла. Данной отрасли присущи высокие показатели рентабельности. Увеличилась рентабельность активов ОАО «АКТИВ» с 56,3 до 72%, инвестиций – с 35,65 до 42,83 %, собственных средств – с 62,74 до 7,35 % и рентабельность реализованного оборудования с 25,54 до 33,56 %. Рентабельность чистой прибыли возросла на 7% и составила 24,06%. Т.е. предприятие демонстрирует отличные финансовые показатели, с точки зрения эффективности использования как пассивов так и активов, ROIC однозначно выше WACC.

В связи с тем фактом, что обыкновенные акции ОАО АК «Актив» не были включены в листинг фондовых бирж, то капитализация рассчитывается в соответствии с порядком оценки стоимости чистых активов акционерных обществ, утвержденного Приказом Министерства Финансов Российской Федерации №10Н и ФКЦБ России № 03-6/пз от 29 января 2003 года, см. таблицу 4.8.

Таблица 4.8

Рыночная капитализация эмитента, тыс. руб.

Отчетный период	Капитализация (Величина чистых активов)
2003 год	179 785
2004 год	280 681
2005 год	498 521
2006 год	644 206
2007 год	1 079 502
1 квартал 2008 года	1 106 629

4.2 Проведение SWOT-анализа компании

Акционерная компания ОАО «Актив» является одним из ведущих предприятий нефтегазового оборудования на рынке топливно-энергетического комплекса России.

Основные направления деятельности ОАО «АКТИВ» - производство и реализация нефтепромышленного оборудования, нефтеаппаратуры и другой машиностроительной продукции и запасных частей к ним; проектирование, изготовление и монтажно-наладочные работы, в том числе по кооперации с дочерними обществами на основе единой технологии, конструкторской и нормативно-технической документации основного общества.

Таблица 4.9

Общий SWOT-анализ (с подгруппами «PEST +M анализ»)

<u>Strengths</u>	<u>Opportunities</u>
<p>Экономика:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. высокая квалификация конструкторского персонала компании, большой накопленный опыт проектирования и изготовления нефтедобывающего и нефтепромыслового оборудования, наличие метрологического центра; 2. наличие многопредельного производственного цикла, что позволяет компании собственными силами производить новые виды оборудования и обеспечивает гибкость производства; 3. высокая финансовая устойчивость компании, низкая долговая нагрузка, высокие темпы роста; 4. наличие собственных инжиниринговых и сервисных служб; 5. вертикальная интеграция; 6. улучшение финансовых показателей рентабельности, рост производственных мощностей; 7. успешный опыт проектирования и внедрения новой техники, наработки по модернизации старых образцов; 8. система менеджмента качества сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000. <p>Рыночное окружение:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. активная роль маркетинга, гибкая ценовая политика, широкий ассортимент 2. эффективная система снабжения, основанная на прямой работе с заводами-производителями. 3. высокая деловая репутация компании. 	<p>Политика:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) усиление государственного контроля над процессами учета количества добываемой нефти, над процессами утилизации попутного газа и, как следствие, формирование новых сегментов рынка. <p>Экономика:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. усовершенствование технологий по производству оборудования с целью снижения его себестоимости и увеличению его эффективности; 2. закрепление своих позиций на смежных развивающихся рынках отрасли; 3. увеличение спроса на продукцию компании вследствие благоприятной конъюнктуры международного нефтяного рынка; 4. увеличение рынка нефтепромыслового оборудования, в результате активной политики нефтяных компаний по промышленной разработке новых перспективных месторождений. 5. выход на новые рынки сбыта, за счет освоения лицензионного производства наукоемкого оборудования зарубежных компаний; 6. ориентация нефтяных компаний на приобретение оборудования непосредственно у заводов-производителей; 7. растущий интерес нефтяных компаний к газовой и энергетической отрасли.

<p>сильные позиции на рынке эксплуатационного и разведывательного бурения, известность бренда «Актив»</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Weaknesses</u></p> <p>Политика, экономика, наука:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ужесточение требований входа на рынок нового оборудования в критериях требования качества оборудования, в том числе и по экологическим показателям. <p>Экономика</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. относительно небольшой масштаб бизнеса компании по сравнению с бюджетами нефтяных компаний и ТНК в области нефтепромыслового оборудования; 2. сильная зависимость компании от состояния нефтяной отрасли; 3. быстрое развитие отраслей нефтегазового сектора, выставление новых требований к оборудованию по экономичности и эргономичности; 4. высокий уровень себестоимости оборудования; 5. низкая ликвидность. <p>Кадры</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. дефицит рабочих кадров высокой квалификации на рынке рабочей силы региона. 	<p style="text-align: center;"><u>Threats</u></p> <p>Наука:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. снижение спроса на нефтегазовое оборудование вследствие возможного уменьшения цены на нефть, появления новых технологий по производству энергии. <p>Политика:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. сокращение традиционной добычи нефти, высокий уровень инвестиций в разработку месторождений на шельфе. <p>Экономика, рыночное окружение:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. высокие темпы роста отрасли привлекает новых конкурентов, особенно западный капитал ; 2. возможность захвата более сильной Компанией; 3. растущее конкурентное давление; 4. передел традиционных рынков между существующими игроками; 5. основной банк, который кредитует предприятие – Сбербанк, что может повлечь за собой неблагоприятные финансовые последствия, в случае ухудшения его финансового положения или же заинтересованности какой либо госкорпорации в ухудшении финансового положения ОАО «АКТИВ»

Итоговые стратегические задачи из SWOT-анализа:

Необходимо укрепить свои позиции на рынке нефтедобывающего и нефтепромыслового оборудования, выйти на смежные развивающиеся специализированные рынки, усовершенст-

зование технологии производства с целью снижения себестоимости, освоение производства наукоемкого оборудования.

Выводы по 4 главе:

Последние десятилетия ОАО «АКТИВ» активно и успешно наращивала производственный и технологический потенциал, расширяла ассортиментный ряд.

На протяжении всего периода своего существования Компания поддерживает традиции надежности и качества.

Динамику основных финансовых показателей ОАО «АКТИВ» можно охарактеризовать как позитивную.

Прирост выручки в 2007 г составил 1,448,263 или 57 % и удержания расходов предприятия дало увеличение чистой прибыли на 330 281 тыс.руб. или 120%.

В 2006 году стоимость имущества приросла на 63% и составила 2 221 726 тыс.руб., в 2007 – на 125%, т.е. показатель растет не только в абсолютном отношении, но в показателе прироста.

Уровень долговой нагрузки компании можно охарактеризовать как низкий. Финансовая задолженность в основном сформирована за счет краткосрочных кредитов и займов (90%). Долгосрочные обязательства компании представлены долгосрочным кредитом Сбербанка в размере 20 млн. руб., срок погашения которого приходится на август 2008 года. Краткосрочные кредиты преимущественно так же представлены ссудами Сбербанка, срок погашения которых приходится по апрель-май следующего года. Собственный капитал компании покрывает финансовую задолженность практически вдвое. Это значит, что предприятие достаточно обладает достаточной маневренностью в изменении своей политики деятельности, т.к. снижается ее зависимость от банковских кредитов, а располагает собственными средствами.

Текущую ликвидность можно охарактеризовать как достаточную; динамика неоднородная. Результаты анализа подтверждают платежеспособно предприятия. Хотя коэффициент те-

кущей ликвидности снизился, но это не говорит о неправильной тактике руководства, скорее, о его оперативности, так как прежний показатель указывал на неиспользованные резервы в кредиторской задолженности.

В то же время, коэффициент срочной ликвидности улучшился: 0,37 в 2006 году и 0,54 в 2007 году. Основной причиной улучшения показателя стал рост дебиторской задолженности в 2,4 раза. Рост краткосрочных финансовых вложений привел к существенному улучшению показателя мгновенной ликвидности: 0,01 в году против нуля в 2006 году.

Увеличение рентабельности активов с 56,3 до 72%, инвестиций – с 35,65 до 42,83 %, собственных средств – с 62,74 до 7,35 % и рентабельность реализованного оборудования с 25,54 до 33,56 %. Рентабельность чистой прибыли возросла на 7% и составила 24,06%.

Из проведенного SWOT-анализа выявлена перспектива развития компании в следующих основных направлениях:

1. необходимо укрепить свои позиции на рынке нефтедобывающего и нефтепромышленного оборудования;
2. выйти на смежные развивающиеся специализированные рынки;
3. усовершенствование технологии производства с целью снижения себестоимости;
4. освоение производства наукоемкого оборудования.

ГЛАВА 5. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕННОГО АНАЛИЗА ОАО «АКТИВ» С ЦЕЛЬЮ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ДО 2011 ГОДА

ОАО «Актив», ведущая историю с 195... года, в настоящее время является одним из ведущих производителей нефтегазового оборудования, среди клиентов которой: ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз, Роснефть, ТНК-ВР, Газпромнефть и др.

ОАО «Актив», традиционно производит емкостное оборудование с низкими технологическими требованиями к производству и навесное оборудование, устанавливаемое на шасси автомашин, в основном, автоцистерны различного целевого назначения. Основными потребителями продукции являются вертикально-интегрированные нефтяные компании.

Доля ОАО «Актив» по основным видам продукции составляет порядка 20 – 50% общероссийского рынка.

Благоприятная конъюнктура нефтяного рынка способствует дальнейшему развитию рынка нефтегазового оборудования, одним из лидеров которого является АК «Актив».

В ОАО «Актив» действует система менеджмента качества в соответствии с требованиями ИСО 9001-200.

Компания ОАО «Актив» изначально была предприятием, на котором апробировались и внедрялись наиболее передовые научные разработки. В настоящий момент в рамках компании создан инновационный НТЦ.

Впечатляющий рост основных финансовых показателей: выручка в 2007 году выросла на 57% к 2006 и на 150% к 2005г. По остальным показателям ОАО «АКТИВ» значительно превосходит сравниваемые предприятия. Компания демонстрирует одни из самых лучших показателей рентабельности в отрасли. Долговая нагрузка компании самая низкая среди всех предприятий машиностроительного сегмента, представленных на публичном долговом рынке.

Широкий ассортимент выпускаемой продукции и наличие собственного разрабатываемого научного центра позволяет разрабатывать и изготавливать оборудование в соответствии с индивидуальными требованиями клиентов. Номенклатура продукции ОАО «АКТИВ» для обустройства нефтегазовых месторождений насчитывает несколько десятков наименований. Значительное место в ней занимают оборудование для измерения продукции скважин с различными методами измерения, блочные кустовые насосные станции с применением передовых систем виброгашения, системы измерения количества и параметров качества нефти, станции пожаротушения, установки улавливания легких фракций и многое другое.

За последние два года доля Компании по основным видам продукции составляет порядка 23 – 52% общероссийского рынка. Предприятие ОАО «АКТИВ» активно продвигает свою продукцию на отечественные и зарубежные рынки, доля экспортных поставок стабильно превышает 10% от суммарной выручки компании. Компания организует поставки в такие страны как Объединенные Арабские Эмираты, Иран, Кувейт, Вьетнам, Казахстан, Белоруссия, Украина, Азербайджан. Примерно 80 % экспорта компании приходится на Иран.

Динамику основных финансовых показателей ОАО «АКТИВ» можно охарактеризовать как позитивную.

Прирост неконсолидированной выручки в 2007 г составил 1,448,263 или 57 % и удержания расходов предприятия дало увеличение чистой прибыли на 330 281 тыс.руб. или 120%. Основной причиной роста выручки в отчетном периоде явилось увеличение объемов реализации по всему продуктовому ряду. Внедрение мероприятий по контролю издержек позволила предприятию значительно улучшить показатели рентабельности в последний год.

В 2006 году стоимость имущества прироста на 63% и составила 2 221 726 тыс.руб., в 2007 – на 125%, т.е. показатель растет не только в абсолютном отношении, но в показателе прироста.

Уровень долговой нагрузки компании можно охарактеризовать как низкий. Финансовая задолженность в основном сформирована за счет краткосрочных кредитов и займов (90%). Фи-

нансовая задолженность в основном сформирована за счет краткосрочных кредитов и займов (90%). Долгосрочные обязательства компании представлены долгосрочным кредитом Сбербанка в размере 20 млн. руб., срок погашения которого приходится на август 2008 года. Краткосрочные кредиты преимущественно так же представлены ссудами Сбербанка, срок погашения которых приходится по апрель-май следующего года. Собственный капитал компании покрывает финансовую задолженность практически вдвое. Это значит, что предприятие достаточно обладает достаточной маневренностью в изменении своей политики деятельности, т.к. снижается ее зависимость от банковских кредитов, а располагает собственными средствами.

Текущую ликвидность можно охарактеризовать как достаточную; динамика неоднородная. Результаты анализа подтверждают платежеспособно предприятия. Хотя коэффициент текущей ликвидности снизился, но это не говорит о неправильной тактике руководства, скорее, о его оперативности, так как прежний показатель указывал на неиспользованные резервы в кредиторской задолженности.

В то же время, коэффициент срочной ликвидности улучшился: 0,37 в 2006 году и 0,54 в 2007 году. Основной причиной улучшения показателя стал рост дебиторской задолженности в 2,4 раза. Рост краткосрочных финансовых вложений привел к существенному улучшению показателя мгновенной ликвидности: 0,01 в году против нуля в 2006 году.

Здесь видно увеличение рентабельности активов с 56,3 до 72%, инвестиций – с 35,65 до 42,83 %, собственных средств – с 62,74 до 7,35 % и рентабельность реализованного оборудования с 25,54 до 33,56 %. Рентабельность чистой прибыли возросла на 7% и составила 24,06%.

Из проведенного SWOT-анализа выявлена перспектива развития компании в следующих основных направлениях:

1. необходимо укрепить свои позиции на рынке нефтедобывающего и нефтепромыслового оборудования;
2. выйти на смежные развивающиеся специализированные рынки,
3. усовершенствование технологии производства с целью снижения себестоимости,

4. освоение производства наукоемкого оборудования.

Обладая большим производственным потенциалом и высококвалифицированными кадрами, компания может усилить свои позиции на рынке нефтепромыслового оборудования и расширить сферу своего влияния за счет диверсификации в смежные области.

www.mba-diplom.ru
923 79 14

ГЛАВА 6. РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОАО «АКТИВ» ДО 2011 ГОДА

6.1 Определение стратегических задач компании

На основании проведенного исследования компании ОАО «АКТИВ», российского рынка нефтегазового оборудования и ее конкурентов в качестве перспективы развития предлагается следующая стратегическая программа.

Главным образом, направления стратегии компании должны быть рассмотрены в следующих областях:

Удержание лидирующих позиций на российском рынке нефтегазового оборудования.

Сохранение высоких темпов эффективного роста при рентабельности инвестиций на уровне 50%.

Формализация и развитие корпоративной политики.

Удержание доли экспортных поставок в структуре выручки от продаж оборудования на уровне 18%.

Эффективный рост компании можно обеспечить за счет оптимизации корпоративной структуры, освоения дополнительных производственных площадей, выстраивания логистических процессов внутри группы.

Проведением ряда сделок M&A в направлении приобретения: сервисных компаний в районах конечного потребления продукции компании и проектных институтов, специализирующихся на проектировании объектов сбора и подготовки нефти.

Диверсифицированного роста в смежные отрасли и расширения ассортимента выпускаемой продукции и услуг.

Таким образом, главные цели компании определены. Для более наглядного анализа в соответствии с приложением 2, составим таблицу 6.2, где проанализируем маркетинговый ас-

пект финансовой стратегии, т.е. ответим на вопрос, куда развиваться и во что инвестировать. Чтобы не было ситуации, чтобы произошла покупка компании, ради покупки, или как говорили в советские времена, для освоения средств.

По данным таблицы 6.2, у компании ОАО «АКТИВ» наиболее сильные позиции в сегментах «Замерные установки» - 50% рынка и «Блочные насосные станции» - 30%. Т.е. из всех компаний конкурентов, наиболее интересны те, у которых хорошо развито производство и конструирование узлов учета нефти. Таких компании несколько:

- ООО «.....», Уфа;
- МАО «.....», Уфа;
-, Ижевск;
- ЗАО «.....», Москва;
- ОАО ИПФ «.....», Тюмень.

Наиболее интересны из них: МАО Цель 1», Уфа, имеющая 20 — летний опыт 100% проектирования собственными силами, разработки и производства установок «под ключ»; и тот факт что компания является основоположник рынка СИКН а также ЗАО «Цель-2», Москва, имеющая очень сильные позиции по данной категории продукции.

Остальные компании имеют не такой большой опыт разработки узлов учет нефти, что для ОАО «АКТИВ» существенно важно, так как основную добавленную стоимость в продукции это именно know how компаний. Выделим их в качестве основных компаний, которые интересуют нас для целей M&A.

Основные показатели компании перечислены в таблице 6.1.

Таблица 6.1

Основные показатели компании MAO «Цель 1», Уфа и ЗАО «Цель-2», Москва млн. руб.

	MAO «Цель 1», Уфа	ЗАО «Цель-2», Москва
Выручка	355,36	285,36
Себестоимость	255,76	202,76
Балансовая прибыль	99,6	82,6
Чистая прибыль	53,30	48,51
Основной акционер, %	ФЛ - 58,14%	ФЛ – 75,1%
Кредиторская задолженность	86,23	98,7
Дебиторская задолженность	124,25	112,3
Запасы	86,3	58,6
Основные фонды	32,3	21,5
Рентабельность продаж	28%	29%
Рентабельность производства	84%	103%
Фондоотдача	11,00	13,27
Производительность труда	2,2	2,0
Оборачиваемость запасов	2,96	3,46
Оборачиваемость дебиторской задолженности	2,86	2,54
Оборачиваемость кредиторской задолженности	4,12	2,89

Наиболее интересной с точки зрения финансовых показателей является компания ЗАО «Цель-2», Москва, кроме того, процесс переговоров по приобретению компании может быть более простым, в силу того, что основной пакет консолидирован в руках одного лица, это генеральный директор с долей 75,1%. Таким образом, в качестве компании цели, предлагается рассмотреть компанию ЗАО «Цель-2», Москва.

Таблица 6.2

Анализ основных показателей, влияющих на привлекательность компании-конкурента

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
ОАО «АКТИВ»	<ul style="list-style-type: none"> • 40 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ», сервисных услуг; • доля российского рынка: 50%; • наличие собственного метрологического центра; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000. 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ» (за исключением строительно-монтажных работ); • доля рынка: 30%; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 • высокое качество и дизайн продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% проектирование собственными силами (с привлечением «Актив Инжиниринг»); • 3 — летний опыт проектирования, разработки, производства установок (при комплектации измерительными приборами и запорной арматурой покупателем); • хорошее соотношение цена/качество; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000
ОАО «.....», Тюмень	<ul style="list-style-type: none"> • 25 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ», сервисных услуг; • доля российского рынка: 40%; • наличие возможности создания СП с компанией «Schlumberger»; • закупка комплектующих ОАО «АКТИВ»; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996; 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ» (за исключением строительно-монтажных работ); • доля рынка: 40%; • высокое качество 	
ОАО «.....»	<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний опыт проектирования (с высокой степенью заимствований), разработки, производства оборудования; 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний срок проектирования, разработки оборудования; • низкие цены; 	

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
	<ul style="list-style-type: none"> доля российского рынка: 3%; закупка комплектующих ОАО «АКТИВ»; СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996; 	<ul style="list-style-type: none"> малый опыт производства; низкое качество 	
ОАО «.....», Бугульма	<ul style="list-style-type: none"> малая численность персонала; сотрудничество с ОАО «Татнефть»; рынок — только территория Татарстана. 		
ООО «.....», Уфа		<ul style="list-style-type: none"> 10 - летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ»; доля рынка: 20%; длительный опыт работы; факты срыва сроков поставки СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 	<ul style="list-style-type: none"> 8 — летний опыт проектирования (собственными силами — только на 80%), разработки и производства оборудования (при комплектации измерительными приборами и запорной арматурой покупателем); нехватка высококвалифицированного персонала; более низкое качество.-
МАО «Цель 1», Уфа			<ul style="list-style-type: none"> 20 — летний опыт 100% проектирования собственными силами, разработки и производства установок «под ключ»; основоположник рынка СИКН; ухудшающееся качество продукции; уход высококвалифицированного персонала;
СП, Ижевск	<ul style="list-style-type: none"> доля российского рынка: 1%. 		<ul style="list-style-type: none"> 7 — летний опыт проектирования

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
			<p>ния (собственными силами — только на 80%), разработки и производства установок «под ключ»;</p> <ul style="list-style-type: none"> • работа только на местном рынке (Удмуртия); • хорошее качество; • малая численность персонала; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996.
<p>ЗАО «Цель-2», Москва</p>			<ul style="list-style-type: none"> • 13 — летний опыт 100% проектирования собственными силами, разработки и производства установок «под ключ»; • сильнейший игрок на рынке; • наиболее конкурентоспособное высокотехнологичное предприятие в РФ; • крайне высокая стоимость продукции; • неохотно занимается производством недорогих оперативных узлов учета.
<p>ОАО . «.....», Тюмень</p>			<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний опыт 100% проектирования собственными силами, разработки и производства установок «под ключ»;

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
			<ul style="list-style-type: none"> • хорошее качество. • выгодное географическое расположение.
ОАО «.....», Тюмень	<ul style="list-style-type: none"> • 40 - летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ», сервисных услуг; • доля российского рынка: 5%; • малая численность персонала; • наличие возможности создания СП с компанией «Schlumberger»; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996; 		

6.2 Рекомендации по разработке стратегии по слиянию, поглощению и оценка синергетического эффекта

Проведенный анализ практики слияний и поглощений американских компаний показал, что для 40% этих компаний основой стратегии роста служили поглощения, для 35% — комбинированные поглощения с внутренним ростом и только 25% компаний обеспечили рост стоимости за счет внутренних факторов, реализации внутренних программ и проектов развития. Вероятность успеха для компании-покупателя составляет 50% и возрастает, если компания-покупатель имеет сильный собственный бизнес, приобретает компании в смежном бизнесе и более мелкие компании, которые легче интегрировать в единую структуру после поглощения.

Существуют три основные причины слияний или поглощений:

- эффект синергии;
- экономия на налогах;
- выгоды от сделок с ценными бумагами на фондовом рынке. Эффект синергии. Целое больше, чем просто сумма составляющих его частей, а применительно к стоимости компании это означает: стоимость двух объединенных компаний больше, чем сумма стоимостей каждой отдельно взятой компании:

$$V(A+B) > V(A) + V(B), (6.1)$$

Создание дополнительной стоимости компании как результат синергетического эффекта складывается из операционной и финансовой синергии. Операционная синергия — это дополнительная стоимость от слияния ресурсов и зависит от вида слияния. Финансовая синергия — это дополнительная стоимость, возникающая в результате диверсификации рисков и видов деятельности, налоговых преимуществ, возможностей повышения ликвидности и привлечения долгового финансирования.

Экономия на налогах обеспечивается, например, при поглощении высокорентабельной компанией убыточной, при этом новая добавочная стоимость компании не создается, а происходит лишь ее перераспределение между частным сектором и государственным.

Выгоды от операций на рынке ценных бумаг возникают, если поглощающая компания приобретает (поглощает) компанию с недооцененными акциями.

Кроме перечисленных основных причин слияния и поглощения часто указывают такие, как диверсификация, покупка с целью последующей распродажи купленной компании по частям с прибылью, личные мотивы менеджеров и др. Как отмечает большинство зарубежных специалистов, диверсификация как цель слияния или поглощения не дает прироста стоимости компании, более того, может привести к снижению стоимости ее акций в связи с понесенными затратами.

Оценка эффекта синергии

В основе оценки эффекта синергии лежит метод DCF — дисконтированного денежного потока, а сама оценка ведется в соответствии со следующей процедурой:

1. независимая раздельная оценка рыночной стоимости каждой компании, участвующей в поглощении или слиянии, методом DCF со ставкой дисконтирования, равной WACC каждой компании.
2. оценка стоимости объединенной компании без учета синергии как результат простого сложения стоимостей компаний, рассчитанных в п. 1.
3. оценка синергетического эффекта на основе ожидаемого роста объединенной компании и ее кэш-фло и оценка рыночной стоимости объединенной компании с учетом синергетического эффекта.

Оценка стоимости синергии как разницы между рыночной стоимостью объединенной компании с учетом эффекта синергии (п. 3) и без учета такового (п. 2).

Для того чтобы оценить влияние слияния или поглощения на кэш-фло объединенной компании необходимо предварительно ответить на следующие вопросы:

- в какой форме проявится синергия: снижение затрат на единицу продукции или ожидаемый рост прибыли в будущем?
- когда (в какой момент времени) проявится влияние синергии на кэш-фло объединенной компании, т.е. когда ожидается прибыль от синергии?

Оценим эффект синергии от планируемой сделки. Исходные данные за 2007 год представлены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Исходные данные за 2007 год по компаниям, млн. руб.

Параметры	Компания ОАО «Ак- тив»»	Компания ЗАО «Цель-2», Мо- сква
Доходы (revenue)	4 400	285
Операционные расходы	3 704	203
ЕВИТ	696	83
Ожидаемый рост ЕВИТ	4%	6%
WACC	9%	10%
Налоговая ставка	24%	24%

Рассчитаем FCF :

$$FCF_{Актив} = \text{ЕВИТ} (1 - \text{Tax}) = 696 \times (1 - 0,24) = 528,96 \text{ млн. руб.};$$

$$FCF_{ЗАО «Цель-2»} = \text{ЕВИТ} (1 - \text{Tax}) = 83 \times (1 - 0,24) = 62,78 \text{ млн. руб.}$$

Тогда стоимость компаний в млн. руб. по формуле Гордона 6.2:

$$V = FCF (1+g) / (WACC - g), (6.2)$$

где V — стоимость компании;

FCF (free cash flow) — чистый денежный поток;

g — темп роста FCF ;

$WACC$ (weighted average cost of capital) — средневзвешенная стоимость капитала.

$$V_{Актив} = \frac{528,96 \times 1,04}{0,09 - 0,04} = 11\,002,37;$$

$$V_{\text{ЗАО «Цель-2»}} = \frac{62,78 \times 1,06}{0,1 - 0,06} = 1\,663,56;$$

$$V_{\text{Актив+ЗАО «Цель-2»}} = 11\,002,37 + 1\,663,56 = 12\,665,93 \text{ (без учета синергии).}$$

С учетом синергии, которая проявится, как ожидается:

1) от снижения операционных расходов с 83% до 75% дохода. Расчет показателей объединенной компании приведен в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Расчет показателей при снижении операционных расходов с 83% до 75% дохода

Показатели	Без синергии	С учетом синергии
Доходы	4 685	4 685
Операционные расходы	3 907	3 514
<i>EBIT</i>	779	1 171
Ожидаемый рост <i>EBIT</i> *	4,26%	4,26%
<i>WACC</i> **	9,13%	9,13%
V_S стоимость компании	12 666	12 672

* Рассчитывается как средневзвешенная:

$$\text{Ожидаемый рост } EBIT = 4\% \times \frac{11\,002,37}{12\,666} + 6\% \times \frac{1\,663,56}{12\,666} = 4,26\%$$

$$**WACC = 9\% \times \frac{11\,002,37}{12\,666} + 10\% \times \frac{1\,663,56}{12\,666} = 9,13\%$$

Таким образом, стоимость синергии равна:

$$V_S = 12\,672 - 12\,666 = 9.$$

2) при росте прибыли компании (*EBIT*) при объединении — 5%. (расчет приведен в табл. 3).

Таблица 6.5

Расчет показателей при росте прибыли компании (*EBIT*) при объединении — 5%

Показатели	Без синергии	С синергией
Доходы	4 685	4 685
Расходы	3 907	3 514
<i>EBIT</i>	779	1 171

Показатели	Без синергии	С синергией
Рост <i>EBIT</i>	4,26%	5,00%
<i>WACC</i>	9,13%	9,13%
V_S стоимость компании	12 666	12 762

Следовательно, стоимость синергии равна

$$V_S = 12\,762 - 12\,666 = 96 \text{ млн. руб.}$$

А при росте *EBIT* на 6%, V_S составит =217 млн. руб.

Этапы и стратегии поглощения

Процесс поглощения состоит из шести этапов:

- разработка стратегии поглощения,
- анализ потенциального объекта поглощения,
- переговорный процесс и заключение соглашения,
- оценка и стабилизация положения,
- интеграция,
- постинтеграция.

Реализация процесса поглощения проходит три уровня — стратегический, тактический и операционный.

Стратегический уровень — это выбор объекта для поглощения, которому предшествует многовариантный анализ вариантов реализации стратегии развития банка, и выбор стратегии присоединения. Объект поглощения компания - ЗАО «Цель-2», Москва. Банк партнер – Сбербанк РФ.

Тактический уровень — поглощение и стабилизация (разработка и реализация концептуального плана, детализированного плана и плана мероприятий по реализации сделки).

Операционный уровень — интеграция разных видов бизнеса.

Согласно международной и отечественной практике досье по объекту поглощения включает, см. таблицу 6.6.

Таблица 6.6

Досье по объекту поглощения – компании ЗАО «Цель-2», Москва

Показатель	Данные
1. Название компании.	ЗАО «Цель-2», Москва
2. Сведения о владельцах (акционерах).	75,1% - у генерального директора компании
3. Месторасположение основной конторы, дочерних структур.	г. Москва.
4. Количество и должностная структура персонала.	Количество персонала – 145 человек.
5. Организационная структура.	Дивизиональная
6. Информация о финансовых результатах компании и ее дочерних структур.	Приведены в таблице 6.2
7. Информация об услугах.	<ul style="list-style-type: none"> • основной производитель счетчиков учета нефти. сильнейший игрок на рынке; • наиболее конкурентоспособное высокотехнологичное предприятие в РФ;
8. Информация о доле компании на рынке.	Около 10%
9. Информация о рекламе.	Публикуется в специализированных изданиях, участвует в выставках.
10. Сайт в сети Интернет.	нет
11. Информация об основной клиентуре и сегментах рынка.	<ul style="list-style-type: none"> • АНК ОАО «Роснефть», ОАО «Лукойл». • крайне высокая стоимость продукции; • неохотно занимается производством недорогих оперативных узлов учета.
12. Данные о специфических продуктах.	Инжиниринговый консалтинг
13. Используемые операционные системы и технологии.	Нет данных

Показатель	Данные
14. Информация о заключенных договорах.	Нет данных
15. Качество персонала, зарплата.	Высококвалифицированный персонал. ЗП выше среднеотраслевой
16. Ключевые фигуры в компании, члены наблюдательного совета и ревизионной комиссии.	Генеральный директор Главный технолог Финансовый директор Все они входят в наблюдательный совет.
17. Системы контроля и обеспечения безопасности, планирования и отчетности.	СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996.

После завершения сделки по поглощению, как правило, появляются некоторые проблемы, связанные с интеграцией компаний. Для оптимального решения этих вопросов необходимо придерживаться следующего:

Компания-покупатель должна четко представлять, что она делает (в терминах менеджмента, стоимости и т.д.), и это должен хорошо понимать менеджмент купленной компании.

Новая система взаимоотношений между компаниями должна быть создана настолько быстро, насколько это возможно.

Если существует необходимость принятия жестких решений относительно купленной компании, эти решения должны быть сделаны за 90 дней со дня заключения сделки.

Отдельные проблемы решаются в рамках интеграции управления рисками, продуктового ряда и системы доставки продуктов, информационных систем и т.д.

Международная практика финансового бизнеса показывает, что даже компании, осуществившие ряд поглощений, не обходятся без помощи внешних консультантов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Слияния и поглощения компаний – один из самых распространенных путей развития, к которому прибегают в настоящее время большинство даже самых успешных компаний. Этот процесс в современных условиях становится явлением обычным и практически повседневным. Они применяются с целью расширения деятельности компании и создания стратегического преимущества, когда внутреннее развитие в рамках данной компании сочтено руководством этой компании менее эффективным. Также это практикуется для повышения эффективности управления одной из компаний, снижения налогов и получения налоговых льгот, диверсификации в другие виды бизнеса. Порой приобрести действующую компанию дешевле, чем организовать новую.

В силу значительной привлекательности нефтегазовой отрасли и высокого риска потерять свои рыночные позиции необходимо разработать стратегическую программу в области слияния и поглощения с точки зрения возможного расширения компании за счет слияния и поглощения смежных компаний на новых развивающихся рынках.

ОАО «Актив», ведущая историю с 195... года, в настоящее время является одним из ведущих производителей нефтегазового оборудования, среди клиентов которой: ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз, Роснефть, ТНК-ВР, Газпромнефть и др.

ОАО «Актив», традиционно производит емкостное оборудование с низкими технологическими требованиями к производству и навесное оборудование, устанавливаемое на шасси автомашин, в основном, автоцистерны различного целевого назначения. Основными потребителями продукции являются вертикально-интегрированные нефтяные компании.

Доля Актив по основным видам продукции составляет порядка 20 – 50% общероссийского рынка. Благоприятная конъюнктура нефтяного рынка способствует дальнейшему развитию рынка нефтегазового оборудования, одним из лидеров которого является АК «Актив».

Проведенный анализ в дипломной работе показал позитивную динамику основных финансовых показателей ОАО «АКТИВ». Прирост неконсолидированной выручки в 2007 г составил 1,448,263 или 57 % и удержания расходов предприятия дало увеличение чистой прибыли на 330 281 тыс.руб. или 120%. Основной причиной роста выручки в отчетном периоде явилось увеличение объемов реализации по всему продуктовому ряду. Внедрение мероприятий по контролю издержек позволила предприятию значительно улучшить показатели рентабельности в последний год. Рентабельность чистой прибыли возросла на 7% и составила 24,06%.

В 2006 году стоимость имущества приросла на 63% и составила 2 221 726 тыс.руб., в 2007 – на 125%, т.е. показатель растет не только в абсолютном отношении, но в показателе прироста.

Уровень долговой нагрузки компании можно охарактеризовать как низкий. Это значит, что предприятие достаточно обладает достаточной маневренностью в изменении своей политики деятельности, т.к. снижается ее зависимость от банковских кредитов, а располагает собственными средствами.

Из проведенного SWOT-анализа выявлена перспектива развития компании в следующих основных направлениях: необходимо укрепить свои позиции на рынке нефтедобывающего и нефтепромыслового оборудования; выйти на смежные развивающиеся специализированные рынки, усовершенствовать технологии производства с целью снижения себестоимости, осваивать производства наукоемкого оборудования.

Обладая большим производственным потенциалом и высококвалифицированными кадрами, компания может усилить свои позиции на рынке нефтепромыслового оборудования и расширить сферу своего влияния за счет диверсификации в смежные области.

Среди разработанных стратегических целей одной из глобальных стратегий является проникновение на смежные рынки и развития в направлении «интеграция вперед» по производственному циклу на рынке инженерно-строительных услуг путем приобретения проектного института, специализирующийся на разработке проектов сбора и транспортировки нефти. Тогда

компания сможет выйти на рынок установок подготовки учета нефти, который оценивается, по мнению экспертов рынка, в 5 млрд. руб.

Для реализации поставленных целей была предложена стратегия поглощения компании цели ЗАО «Цель-2» Москва. В процессе поглощения, синергетический эффект достиг $V_S = 12\,762 - 12\,666 = 96$ млн. рублей.

А при росте *EBIT* на 6%, V_S составит =217 млн. руб.

Таким образом, проект можно представить как успешный.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ ред. от 13.05.2008
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ с изм. и доп., вступающими в силу с 01.02.2008)
3. Федеральный Закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» N 129-ФЗ (ред. от 01.12.2007, с изм. от 30.04.2008)
4. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (Об ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ в редакции от 29.04.2008 г.
5. Федеральный Закон «Об Акционерных Обществах» N 208-ФЗ в редакции от 27.07.2006 г.
6. «Погода на рынке слияний и поглощений»// Слияния и поглощения. Сентябрь 2007.
7. Авхачев Ю Международные слияния и поглощения компаний: новые возможности предприятий России по интеграции в мировое хозяйство. 2005
8. Александра Холонова. Операторы подключают зарубежные активы // Газета «Коммерсантъ» № 27(3358) от 15.02.2006
9. Борисов Ю. Д. Игры в Русский М&А, 2007
10. Бочаров В. Корпоративные финансы: Учебное пособие, 2008.
11. Брейли Р, Майерс С. Принципы корпоративных финансов. —М.: Олимп-Бизнес, 2007.
12. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
13. Валерия Кулибанова. Прикладной маркетинг. Нева, ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2002 год, с. 268
14. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами, 2003
15. Влияние нефтегазового комплекса Казахстана на экономическое развитие страны // Вопросы гуманитарных наук, №2(19), 2006.
16. Влияние нефтегазовых комплексов России и Казахстана на структуру ВВП и показатели

экспорта стран. // М., Предприниматель, №4, 2006.

17. Выявление механизмов недобросовестных корпоративных захватов. Москва. Теис, 2004.
18. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.
19. Галпин Тимоти Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний, 2005.
20. Гвардин С., Чекун И. Н. Слияния и поглощения: эффективная стратегия для России, 2007.
21. Гвардин С.В. IPO: Стратегия, перспективы и опыт российских компаний. Вершина, 2007, с.264
22. Гвардин С.В., Чекун И.Н. Финансирование слияний и поглощений в России 2006
23. Глушецкий А. А. Вытеснение и 'Поглощение: практический комментарий к новой главе акционерного закона, ЦДИ, 2006, с. 221
24. Гололобов Д.В Акционерное общество против акционера: Противодействие корпоративному шантажу. 2004
25. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений.: Дело и Сервис, 2005 год, с. 425
26. Гохан Патрик. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса. М., Альпина Бизнес Букс, 2004.
27. Григорьев В. В., Федотова М. А. Оценка предприятия: теория и практика: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006
28. Дамодаран Асват. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. М., Альпина Бизнес Букс, 2004.
29. Дензил Р., Грэхем С., Марк Б. Проверка чистоты сделки. Необходимые шаги к успешному ведению бизнеса, 2006
30. Депаμφилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы ,2007

31. Джек Траут, Эл Райс Маркетинговые войны, Питер, 2007 г. с. 304
32. Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние: Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу: Перевод с английского 2004
33. Ибрагимов Р. Можно ли управлять стоимостью компании, «капитализируя денежный поток» ?//Рынок ценных бумаг, №16 (223), 2002, с. 69-73.
34. Игнатишин Ю.В.Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы, 2005.
35. Издательство Бератор-Пресс «Погода на рынке слияний и поглощений» № 17, сентябрь 2007
36. Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмейл. М. Ось- 89, 2005.
37. Кемпбелл Э., Саммерс К.Л. Стратегический синергизм, 2004
38. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Статистика, 2007.
39. Кони́на Н.Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний. 2005
40. Коупленд Т., Коллер Т., Мури́н Д. Стоимость компании. Оценка и управление. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.
41. Курбангалеева О.А. Как реорганизовать предприятие?: Преобразование. Разделение. Выделение. Присоединение. Слияние, 2004
42. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 1-е издание, 2007 год, с. 800
43. Логинов О.И. Безопасность вашего бизнеса ,2006
44. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компании, 2007.
45. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения/ Под ред. Л.Н. Красавиной. — М.: Финансы и статистика, 2008.
46. Мими Джеймс, Тимоти Коллер. Формирующиеся рынки: особенности оценки компаний//The McKinsey Quarterly, 2007, №4, р. 7-11.
47. Молотников А. Слияния и поглощения. Российский опыт 2005
48. Мордашев С. Рычаги управления стоимостью компании//Рынок ценных бумаг, №15 (198), 2001, с. 51—55.

49. Моросини П., Стеджер У. Управление комплексными слияниями. В помощь руководителю компании, использующей стратегии M&As, 2005
50. Осинковский А.Д. Акционер против акционерного общества, 2006
51. Осипенко О.В Защита компании от недружественного поглощения и корпоративного шантажа, 2005
52. Осипенко О.В. Институты корпоративного управления и акционерные конфликты в России 2004
53. Основные положения стратегического управления развития нефтегазового комплекса России // Вопросы экономических наук, №2 2006.
54. Оценка бизнеса. Под ред. А.Г. Грязновой и МЛ. Федотовой. —М.: Финансы и статистика, 2000.
55. Р.Дензил, С.Грэхем, Б.Марк Проверка чистоты сделки. Необходимые шаги к успешному ведению бизнеса, 2006.
56. Рид Ст. Ф., Лажу Ал.Р. Искусство слияний и поглощений. М., Альпина Бизнес Букс, 2004.
57. Рикертсен Р. Выкуп бизнеса менеджерами: советы инсайдера: Перевод с английского, 2004
58. Роберт Г. Хагстром, Полное наименование: Уоррен Баффет. Как 5 долларов превратить в 50 МИЛЛИАРДОВ. Стратегия и тактика великого инвестора, с. 304
59. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов, Издательство: Дело, 2005 год, с. 254
60. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения. 2-е изд: Дело, 2008 г., с. 356.
61. Семенов А.С., Сизов Ю.С. Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления 2006
62. Симонов К. Русская нефть. Последний передел 2006
63. Слияния и поглощения. Harvard Business Review, 2007.
64. Хардинг Д., Роувит С. Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки, 2007.

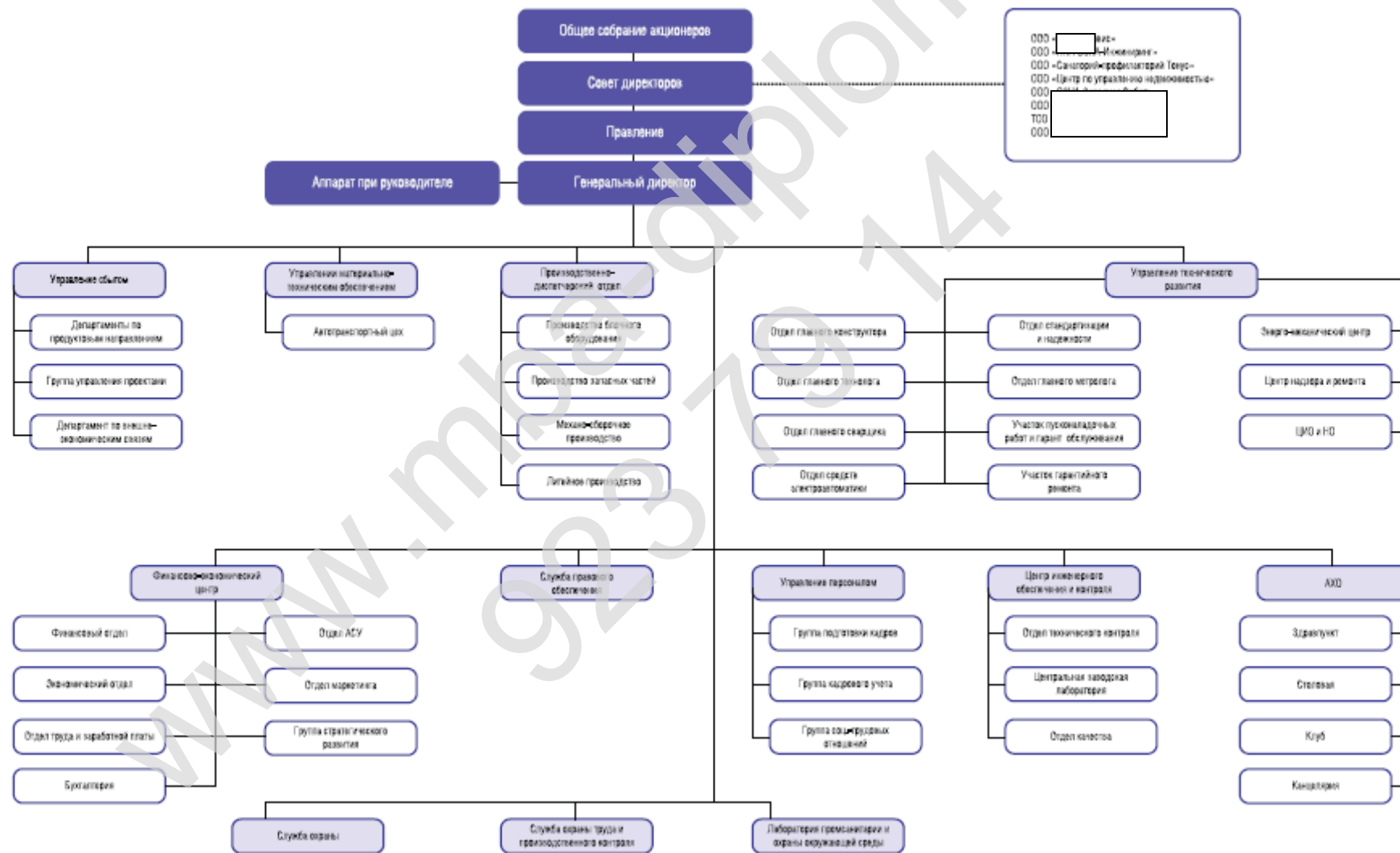
65. Шипов В. Некоторые особенности оценки стоимости отечественных предприятий в условиях переходной экономики//Рынок ценных бумаг, №18, 2000.
66. Шура А.П. Слияния и поглощения. Путеводитель по рынку профессиональных услуг, 2004
67. Аналитическая служба «Яндекс-Маркет» - company.yandex.ru
68. Данные Госкомстата России. Источник в Интернете: <http://www.gks.ru/wps/portal/>
69. Изменения на газовом рынке России: Лавинообразный рост спроса внутри страны вынуждает правительство РФ повышать внутренние цены. www.cera.com
70. Интернет издание бизнес-газеты «РБК daily», <http://www.rbcdaily.ru>
71. Интернет сайт журнала «Smart Money», <http://www.smoney.ru>
72. Интернет сайт журнала «Деньги», <http://www.kommersant.ru/money.aspx>
73. Интернет сайт журнала «Компания», <http://www.ko.ru>
74. Интернет сайт журнала «Секрет фирмы», <http://www.kommersant.ru/sf.aspx>
75. Интернет сайт журнала «Эксперт», <http://www.expert.ru>
76. Интернет сайт «Слияния и поглощения» - <http://www.mergers.ru>
77. Интернет сайт газеты «Ведомости», www.vedomosti.ru
78. Интернет сайт газеты «Коммерсант», <http://www.kommersant.ru>
79. Интернет сайт деловых новостей, <http://www.rosbalt.biz>
80. Интернет-сайт «E-executive» - www.e-executive.ru
81. Интернет-сайт «РосБизнесКонсалтинг-исследования» - marketing.rbc.ru
82. Интернет-сайт «Секрет фирмы» - www.sf-online.ru
83. Интернет-сайт «Состав» - www.sostav.ru
84. Интернет-сайт Слияния и Поглощения, <http://www.mergers.ru>
85. Электронный экономический справочник, <http://www.bigmir.net>
86. McKinsey Global Institute, Capital Productivity//Washington, D.C., June 2006. No. 3, p. 38-55.
87. McKinsey Global Institute, Int'l Capital Markets//Annual Review. October 2007. No. 5, p. 12.
88. Финансовая информация компании ОАО «АКТИВ»

ПРИЛОЖЕНИЯ

www.mba-diplom.ru
923 79 14

Приложение 1

Организационная структура ОАО «АКТИВ»



Приложение 2

Анализ конкурентных преимуществ по трем основным продуктовым направлениям

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
ОАО «АКТИВ»	<ul style="list-style-type: none"> • наличие широкого ряда продукции с характеристиками, соответствующими ПС 15339.0-133-2002 «положение о системе учета и контроля количества нефти и газа, добываемых на месторождениях ХМАО»; • 40 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ», сервисных услуг; • широкий ассортимент установок по схемам замера и конструкциям, знание специфики; • наличие авторской схемы замера «Актив-Микрон» и «Актив-Импульс» (ноу-хау); • наличие комплектующих собственного изготовления; • возможность совершенствования средств автоматизации и программного обеспечения собственными силами; • прейскурантные цены на оборудование сопоставимы с основными конкурентами («Нефтемаш» и «Электрон», Тюмень); • доля российского рынка: 50%; • наличие собственного метрологического центра; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000. 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ» (за исключением строительно-монтажных работ); • доля рынка: 30%; • прейскурантные цены на оборудование превышают цены основных конкурентов на 10-15%; • разработка КД по индивидуальным заказам (наличие возможности оригинальных конструкторских решений); • наличие конструкции системы плавного пуска (ноу-хау) • наличие опыта в проектировании и изготовлении крупнейших БКНС в России; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 • высокое качество и дизайн продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% проектирование собственными силами (с привлечением «Актив Инжиниринг»); • 3 — летний опыт проектирования, разработки, производства установок (при комплектации измерительными приборами и запорной арматурой покупателем); • хорошая репутация на рынке; • хорошее соотношение цена/качество; • сложившиеся связи • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 • медленное реагирование на текущие изменения при выполнении заказа.

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
ОАО «.....», Тюмень	<ul style="list-style-type: none"> • наличие продукции с характеристиками, соответствующими ПС 153-39.0-133-2002 «положение о системе учета и контроля количества нефти и газа, добываемых на месторождениях ХМАО»; • 25 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ», сервисных услуг; • имеют возможность предоставления скидки в размере 8% (льготы по налогу за использование недр в размере для нефтяных компаний при закупке оборудования у заводов-изготовителей юга Тюменской области); • около 70% первоначального этапа работы в производстве проводится по эскизам; • доля российского рынка: 40%; • наличие возможности создания СП с компанией «Schlumberger»; • закупка комплектующих ОАО «АКТИВ»; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996; 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ» (за исключением строительного-монтажных работ); • доля рынка: 40%; • имеют возможность предоставления скидки в 8% (льготы по налогу за использование недр в размере для нефтяных компаний при закупке оборудования у заводов-изготовителей юга Тюменской области); • разработка КД по индивидуальным заказам; • длительный опыт работы; • высокое качество • длительный срок изготовления 	
ОАО «.....»	<ul style="list-style-type: none"> • наличие продукции с характеристиками, соответствующими ПС 153-39.0-133-2002 «положение о системе учета и контроля количества нефти и газа, добываемых на месторождениях ХМАО»; 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний срок проектирования, разработки оборудования; • низкие цены; • малый опыт производства; • низкое качество 	

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
	<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний опыт проектирования (с высокой степенью заимствований), разработки, производства оборудования; • преysкурантная стоимость оборудования ниже цен основных игроков рынка на 10- 15%; • малая численность персонала; • доля российского рынка: 3%; • закупка комплектующих ОАО «АКТИВ»; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996; 		
ОАО «.....», Бугульма	<ul style="list-style-type: none"> • наличие продукции с характеристиками, соответствующими ПС 153-39.0-133-2002 «положение о системе учета и контроля количества нефти и газа, добываемых на месторождениях ХМАО»; • малая численность персонала; • сотрудничество с ОАО «Татнефть»; • рынок — только территория Татарстана. 		
ООО «.....», Уфа		<ul style="list-style-type: none"> • 10 - летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ»; • доля рынка: 20%; • длительный опыт работы; • факты срыва сроков поставки • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 — летний опыт проектирования (собственными силами — только на 80%),разработки и производства оборудования (при комплектации измерительными приборами и запорной арматурой покупателем); • сопоставимые с ОАО ОАО «Актив»» сроки изготовления при более

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
			<p>низкой цене;</p> <ul style="list-style-type: none"> • наработанные связи. • увеличение сроков изготовления продукции из-за организационных трудностей (перенос всего производства на ОАО «Туймазыхиммаш»); • нехватка высококвалифицированного персонала; • более низкое качество.-
<p>МАО «Цель 1», Уфа</p>			<ul style="list-style-type: none"> • 20 — летний опыт 100% проектирования собственными силами, разработки и производства установок «под ключ»; • основоположник рынка СИКН; • ухудшающееся качество продукции; • уход высококвалифицированного персонала; • увеличение сроков поставки продукции; • медленная реакция на текущие изменения при выполнении заказа; • возможность влияния на разработку основополагающей нормативной документации (РД, МИ и т.д.);

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
СП, Ижевск	<ul style="list-style-type: none"> • наличие продукции с характеристиками, соответствующими ПС 153-39.0-133-2002 «положение о системе учета и контроля количества нефти и газа, добываемых на месторождениях ХМАО»; • доля российского рынка: 1%. 		<ul style="list-style-type: none"> • опыт и наработанные связи; • 7 — летний опыт проектирования (собственными силами — только на 80%), разработки и производства установок «под ключ»; • небольшие объемы; • работа только на местном рынке (Удмуртия); • наработанные связи; • хорошее качество; • малая численность персонала; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996.
ЗАО «Цель-2», Москва			<ul style="list-style-type: none"> • 13 — летний опыт 100% проектирования собственными силами, разработки и производства установок «под ключ»; • сильнейший игрок на рынке; • наиболее конкурентоспособное высокотехнологичное предприятие в РФ; • крайне высокая стоимость продукции; • неохотно занимается производством недорогих оперативных узлов учета.

Предприятие	Замерные установки	Блочные насосные станции	Узлы учета нефти
ОАО ИПФ «.....», Тюмень			<ul style="list-style-type: none"> • 10 — летний опыт 100% проектирования собственными силами, разработки и производства установок «под ключ»; • наработанные связи. • опыт производства. • хорошее качество. • выгодное географическое расположение.
ОАО «.....», Тюмень	<ul style="list-style-type: none"> • наличие продукции с характеристиками, соответствующими ПС 153-39.0-133-2002 «положение о системе учета и контроля количества нефти и газа, добываемых на месторождениях ХМАО»; • 40 - летний опыт проектирования, разработки, производства оборудования «под ключ», сервисных услуг; • имеют возможность предоставления скидки в 8% (льготы по налогу за использование недр в размере для нефтяных компаний при закупке оборудования у заводоизготовителей юга Тюменской области); • доля российского рынка: 5%; • малая численность персонала; • наличие возможности создания СП с компанией «Schlumberger»; • СМК сертифицирована на соответствие ISO 9001:1996; 		

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
На 31 декабря 2006 г.

ОКУД

Форма № 1 по

Дата (год, месяц, чис-

ло)

Организация: Открытое акционерное общество
«Акционерная компания Актив»

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид деятельности: промышленность

по ОКВЭД

Организационно-правовая форма / форма собственно-
сти: Открытое акционерное общество / частная

по
ОКОПФ/ОКФ

С

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

Место нахождения (адрес):

КОДЫ		
47	16	
384		

Дата утверждения

Дата отправки (принятия)

АКТИВ	Код показате- ля	На начало отчетного года	На конец от- четного периода
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	110	-	81
Основные средства	120	92662	119959
Незавершенное строительство	130	15633	6349
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	114456	115554
Отложенные налоговые активы	145	136	654
Прочие внеоборотные активы	150	-	-
ИТОГО по разделу I	190	222887	242597
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	394826	550182
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценно- сти	211	227113	362505
животные на выращивании и откорме	212	-	-
затраты в незавершенном производстве	213	140829	108675
готовая продукция и товары для перепродажи	214	23225	69879
товары отгруженные	215	-	4643
расходы будущих периодов	216	3659	4480
прочие запасы и затраты	217	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретен- ным ценностям	220	25389	17109

Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	-	-
в том числе покупатели и заказчики	231	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	214604	403114
в том числе покупатели и заказчики	241	64700	137804
Краткосрочные финансовые вложения	250	108461	137600
Денежные средства	260	4625	9022
Прочие оборотные активы	270	18149	1102
ИТОГО по разделу II	290	766054	1118129
БАЛАНС	300	988941	1360726
ПАССИВ	Код	На начало	На конец от-
	показате-	отчетного	четного
	ля	года	периода
1	2	3	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	4503	4503
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	(-)	(-)
Добавочный капитал	420	128818	124455
Резервный капитал	430	108	226
в том числе: резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	25	226
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	83	-
Целевые финансирование и поступления	433	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	365092	515022
ИТОГО по разделу III	490	498521	644206
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510	20078	417250
Отложенные налоговые обязательства	515	5877	3593
Прочие долгосрочные обязательства	520	-	-
ИТОГО по разделу IV	590	25955	420843
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	213730	37512
Кредиторская задолженность	620	250651	258009
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	78864	35064
задолженность перед персоналом организации	622	18697	25727
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	5077	6840
задолженность по налогам и сборам	624	14159	5746
прочие кредиторы	625	133854	184632
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	84	156
Доходы будущих периодов	640	-	-
Резервы предстоящих расходов	650	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	660	-	-

ИТОГО по разделу V	690	464465	295677
БАЛАНС	700	988941	1360726
Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах	910	-	-
Арендованные основные средства в том числе по лизингу	911	-	-
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	-	-
Товары, принятые на комиссию	930	-	-
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	7653	6874
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950	-	-
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960	208822	779239
Износ жилищного фонда	970	1794	409
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980	-	-
Нематериальные активы, полученные в пользование	990	-	-

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
За январь-декабрь 2006 г.

ОКУД

Форма № 2 по

Дата (год, месяц, число)

Организация: Открытое акционерное общество "Акционерная компания Актив"

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид деятельности: промышленность

по ОКВЭД

Организационно-правовая форма / форма собственности: Открытое акционерное общество / частная

по
ОКОПФ/ОК
ФС

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

КОДЫ		

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	2520121	1582781
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(1875287)	(1099925)
Валовая прибыль	029	644834	482856
Коммерческие расходы	030	(76838)	(52281)

Управленческие расходы	040	(163822)	(124781)
Прибыль (убыток) от продаж	050	404174	305794
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060	8921	43
Проценты к уплате	070	(27667)	(15797)
Доходы от участия в других организациях	080	-	-
Прочие доходы	090	300358	129279
Прочие расходы	100	(304781)	(132664)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	381005	286655
Отложенные налоговые активы	141	(519)	(37)
Отложенные налоговые обязательства	142	(2284)	(1279)
Текущий налог на прибыль	150	(105869)	(71828)
Налог на прибыль прошлых лет, иные аналог. платежи	180	(1799)	330
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		276140	213841
СПРАВОЧНО:			
Постоянные налоговые обязательства (активы)		11623	4347
Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб.)		61	255
Разводненная прибыль (убыток) на акцию (руб.)		-	-

РАСШИФРОВКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании		506	197	25	73
Прибыль (убыток) прошлых лет		476	773	179	413
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств		-	-	-	-
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте		11	45	30	38
Отчисления в оценочные резервы		X	-	X	-
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности		178	-	535	213

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНСна 1 января 200 8 г.

Организация <u>ОАО</u>	КОДЫ
Идентификационный номер налогоплательщика	
Вид деятельности <u>пр</u>	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>частная</u>	
Единица измерения: тыс. руб.	
Местонахождение (адрес)	
	02
	9
	4.1
	6

Дата утверждения

Дата отправки (принятия)

АКТИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	110	81	76
Основные средства	120	119959	180966
Незавершенное строительство	130	6349	64917
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	115554	107518
Отложенные налоговые активы	145	654	675
Прочие внеоборотные активы	150		
ИТОГО по разделу I	190	242597	354152
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	550182	648678
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	362505	405113
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	108675	108473
готовая продукция и товары для перепродажи	214	69879	119108
товары отгруженные	215	4643	
расходы будущих периодов	216	4480	15984
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	17109	14992
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	403114	980714
в том числе покупатели и заказчики	241	137804	532689
Краткосрочные финансовые вложения	250	137600	203265
Денежные средства	260	9022	19925
Прочие оборотные активы	270	1102	
ИТОГО по разделу II	290	1118129	1867574
БАЛАНС	300	1360726	2221726

ПАССИВ	Код показателя		
1	2		
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	4503	4503
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	()	()
Добавочный капитал	420	124455	124455
Резервный капитал	430	226	226
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	226	226
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Целевые финансирования и поступления	433		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	515022	950318
ИТОГО по разделу III	490	644206	1079502
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510	417250	115203
Отложенные налоговые обязательства	515	3593	4975
Прочие долгосрочные обязательства	520		
ИТОГО по разделу IV	590	420843	120178
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	37512	775020
Кредиторская задолженность	620	258009	246919
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	35064	101974
задолженность перед персоналом организации	622	25727	27001
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	6840	10244
задолженность по налогам и сборам	624	5746	5325
прочие кредиторы	625	184632	102375
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	156	107
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
ИТОГО по разделу V	690	295677	1022046
БАЛАНС			
700		1360726	2221726
Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные основные средства	910		117533
в том числе по лизингу	911		
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920		6232
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	6874	5786
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960	779239	942372
Износ жилищного фонда	970	409	409
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____
(подпись) (расшифровка подписи)

" 25 " февраля 8 г.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

за январь-декабрь 200 7 г.

Организация _____ Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид деятельности _____ Организационно-правовая форма/форма собственности _____	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> www.mof.gov.ru </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">КОДЫ</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0710000</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	КОДЫ	0710000	5
КОДЫ					
0710000					
5					
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ 384			

Показатель	код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	1	2	3
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	3968384	2520121
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(2719233)	(1875287)
Валовая прибыль	029	1249151	644834
Коммерческие расходы	030	(105094)	(76838)
Управленческие расходы	040	(298279)	(163822)
Прибыль (убыток) от продаж	050	845778	404174
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060	49045	8921
Проценты к уплате	070	(86489)	(27667)
Доходы от участия в других организациях	080	8109	
Прочие доходы	090	319344	300358
Прочие расходы	100	323981	(304781)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	811806	381005
Отложенные налоговые активы	141	21	519
Отложенные налоговые обязательства	142	(1382)	2284
Текущий налог на прибыль	150	(203972)	(105869)
налог на прибыль прошлых лет, иные аналог. платежи	180	(52)	(1799)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		606421	276140
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)		10500	11623
Базовая прибыль (убыток) на акцию		135	61
Разводненная прибыль (убыток) на акцию		-	-

РАСШИФРОВКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании		38	162	506	197
Прибыль (убыток) прошлых лет		978	2395	476	773
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств			19		
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте		434	335	11	45
Отчисления в оценочные резервы		X		X	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности		383	3789	178	

Руководитель

_____ (подпись)
 _____ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

_____ (подпись)
 _____ (расшифровка подписи)

" 25 " февраля 200 8 г.