

УДК 338:331.5

А.В. Арсланов

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ

Представлены основные компоненты концепции формирования эффективной системы управления интеграционным объединением как экономической системой. Обоснована необходимость применения системного подхода к осуществлению процесса управления вертикально-интегрированной компанией ОАО «Татнефть». Систематизированы такие научные подходы в управлении, как стратегический, инновационный, ресурсный, маркетинговый и логистический. Определены основные направления поиска резервов достижения стратегической цели и обеспечения конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: топливно-энергетический комплекс, интеграционное объединение, конкурентоспособность.

Развитие ТЭК России в современных условиях всё в большей степени зависит от обеспечения устойчивой восполняемости топливно-энергетических запасов. Решение такой стратегической задачи возможно на основе системного подхода в управлении не только комплексом в целом, но и интеграционными объединениями, входящими в топливно-энергетический комплекс страны, регионов.

ОАО «Татнефть» – одна из крупнейших отечественных нефтяных компаний, осуществляющая свою деятельность в статусе вертикально-интегрированной группы. В состав ОАО «Татнефть» входят нефтегазодобывающие, нефтегазоперерабатывающие, нефтехимические производства; предприятия по реализации нефти, газа, нефтегазопродуктов и нефтехимии; блок сервисных структур.

Основная территория деятельности компании – Российская Федерация. Компания считает своей стратегической целью обеспечение устойчивой восполняемости топливно-энергетических запасов страны и региона. По оценке независимой международной консалтинговой компании «Miller&Lents», доказанные разрабатываемые, неразрабатываемые и неразбуренные запасы ОАО «Татнефть» на начало 2009 г. составили 878,2 млн тонн нефти. «Татнефть» владеет большей частью лицензий на разведку и добычу нефти на территории Республики Татарстан и расширяет ресурсную базу за счёт освоения месторождений на других территориях. Наряду с укреплением ресурсной базы и повышением объёмов добычи к приоритетным задачам компании относятся развитие нефтегазоперерабатывающих мощностей; расширение рынков сбыта нефти, газа и нефтехимической продукции; рост сети АЗС под корпоративным брендом. Однако разразившийся финансовый кризис в последние годы ухудшил положение дел в компании.

Анализ показал, что поставка нефти на экспорт (дальнее зарубежье) составляет 14 641,4 тыс. тонн, поставка нефти на экспорт (ближнее зарубежье) – 1 560,4 тыс. тонн, поставки на внутренний рынок – 8 232,1 тыс. тонн. То есть поставки на внутренний рынок меньше, чем экспорт нефти. Общий объём реализации нефтепродуктов на рынках России и Украины составляет

всего 1,803 млн тонн. Поставки нефти на внутреннем рынке в основном распределяются на НПЗ ОАО «ТАИФ-НК» и ОАО «Московский НПЗ». Для обеспечения нефтепродуктами рознично-сбытовой сети ОАО «Татнефть» (Татнефть-АЗС-Центр, Татнефть-АЗС-Запад, Татнефть-АЗС-Юг и Татнефть-АЗС-Сибирь) закупки осуществлялись на Московском, Уфимских, Самарских НПЗ, НПЗ ОАО «ТАИФ-НК» и других заводах, а также осуществлялись поставки собственных нефтепродуктов с ЕНПУ НГДУ «Елховнефть» (табл. 1).

Таблица 1

**Поставка ресурсов ОАО «Татнефть»
по основным направлениям, тыс. т**

НАИМЕНОВАНИЕ	2007	2008	+/-	%
Экспорт (дальнее зарубежье)	11 615,8	14 641,4	3 025,6	126,0
Экспорт (ближнее зарубежье)	5 211,4	5 211,4	-3 651,0	29,9
НПЗ России	8 410,3	8 232,1	-178,2	97,9
<i>В том числе:</i>				
НПЗ ОАО «ТАИФ-НК»	6 532,3	6 294,6	-237,7	96,4
ОАО «Московский НПЗ»	1 783,5	1 789,7	6,2	100,3
ОАО «НОРСИ»	–	82,9	82,9	–
Прочие поставки	94,5	64,9	-29,6	68,7

Как показывает анализ данных таблицы, в целом за период 2007–2008 гг. поставка ресурсов ОАО «Татнефть» по основным направлениям снижается. Такая тенденция сохраняется и в 2009 г. Проведённый автором анализ позволил сделать вывод о том, что в целях обеспечения устойчивого развития компании необходимо формирование наиболее эффективной системы управления таким объединением на основе применения современных научных подходов.

Прежде всего, следует отметить, что особенности системы управления интеграционными образованиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями таких объединений являются повышение эффективности производства, доходность, завоевание новых рынков, обеспечение безопасности и удовлетворение потребностей коллектива. Однако многие предприятия утратили практику плановой работы – стратегические проработки на срок более полугода, а новые коммерческие структуры не имеют опыта подобного рода. При этом почти каждое предприятие и объединение сегодня в условиях кризиса имеют набор достаточно типичных проблем: падение объёмов и рентабельности поставок; потеря традиционных рынков сбыта продукции и затруднения в поиске новых; недостаточная согласованность в действиях высшего звена управления; отсутствие чётко выраженных направлений развития; недостаточность заделов новой продукции, новых технологий.

Компания «Татнефть» реализует стратегию эффективного наращивания запасов и расширения территории своего присутствия за пределами как Республики Татарстан, так и Российской Федерации. В рамках стратегии развития компании проводится реструктуризация, направленная на повышение эффективности управления производством, обеспечение прозрачности затрат, оптимизации трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Производственная деятельность компании отвечает высоким стандартам

экологической и промышленной безопасности. Компания «Татнефть» проводит социально ориентированную политику и вносит весомый вклад в развитие национальных программ по здравоохранению, образованию, спорту, поддержке малого и среднего бизнеса.

В соответствии с переходом формирования госбюджета на трёхлетний цикл и в рамках совершенствования корпоративного бизнес-планирования в компании разработан стандарт «Система сценарного планирования финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Татнефть» на трёхлетний период». Стандарт определяет порядок формирования на основе стратегии развития компании, трёхлетнего прогноза финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Татнефть» в зависимости от конъюнктуры цен на нефтяном рынке. Основные цели стандарта – формирование прогноза финансово-хозяйственной деятельности, инвестиционной программы и бюджета ОАО «Татнефть» на три года и обеспечение предсказуемости развития компании на среднесрочную перспективу; повышение точности прогнозирования за счёт разработки сценарных вариантов развития экономической ситуации; регламентация механизма сбалансированности затрат в зависимости от предполагаемых доходов и приоритетов социально-экономической политики компании на планируемый период. Базовые условия трёхлетнего планирования ОАО «Татнефть» формируются на основе:

1) макроэкономических параметров развития экономики на планируемый период, принятых Министерством экономического развития РФ и Министерством финансов Республики Татарстан;

2) программы стабилизации добычи нефти.

Сценарное планирование сохраняет действующие в компании инструменты планирования – фонд экономии затрат и внутренний возвратный источник. В основе системы сценарного планирования лежит формирование базового прогноза финансово-хозяйственной деятельности, разрабатываемого на принципах консервативного подхода в выборе исходных макроэкономических условий (неблагоприятных) и минимизации корпоративных затрат.

Однако приостановка финансового кризиса делает чрезвычайно актуальной проблему стратегического подхода в управлении развитием ОАО «Татнефть», включая видение и миссию, анализ стратегических факторов, стратегическое планирование, выбор стратегии, проблемы формирования эффективной системы управления реализацией выбранной стратегии. Следует учитывать, что только при наличии чётко отработанных вариантов стратегии компании в целом её подразделения могут формировать систему взаимосвязанных маркетинговых, производственных, финансовых и научно-технических стратегий, а также разрабатывать механизмы реализации этой стратегии. При этом, если предоставить руководителю достаточно простые процедуры формирования стратегии и обсудить расстановку приоритетов, можно разработать стратегическую программу развития, реализация которой даст возможность преодолеть негативные тенденции и перейти к конкурентоспособному развитию компании.

Стратегическое управление не ограничивается планированием, оно заключается в том, чтобы:

- 1) предвидеть (изучать будущее и устанавливать программу действий);
- 2) организовывать (строить «двойной организм» компании – материальный и социальный);
- 3) распоряжаться (приводить в действие персонал подразделений и компании в целом);
- 4) согласовывать (связывать и объединять действия);
- 5) контролировать (протекание всех действий согласно установленным и отданным распоряжениям).

В современных условиях в целях реализации стратегии необходимо разрабатывать адаптационные модели поведения компании, позволяющие понимать и оценивать то, что сдвиги в экономическом, а следовательно, и в социально-политическом укладе жизни страны необратимы, системны: они деформируют традиционные цели хозяйствующих субъектов, преобразуют внешнюю среду, заставляют пересматривать ценностные характеристики социально-экономических отношений, и плохо регулируемы. В таких условиях как никогда ранее возрастает степень свободы в выборе тех или иных линий поведения компании. Это означает, что можно осуществлять переустройство основы производственных отношений совместно с трудовыми коллективами, вводить адекватную систему оплаты труда и материального стимулирования, по своему усмотрению распоряжаться чистой прибылью, создавать без излишних согласований новые структуры управления. Разработка и реализация стратегии компании, по существу, сводится к управлению экономикой на микроуровне, для чего необходимо построение соответствующей системы управления, выполняющей следующие основные функции:

- 1) направляющую – обоснование стратегических целей и выбор главных путей их достижения;
- 2) координирующую – балансировка важнейших ресурсных ограничений и согласование противоречивых интересов всех участников бизнес-процессов;
- 3) стимулирующую – активизация движущих сил развития.

Опыт показывает, что одной из наиболее трудноосуществимых является последняя из названных функций. Она направлена на то, чтобы заинтересовать работника в успехе общего дела и в реализации его способностей и возможностей. Как правило, традиционными методами такую задачу удаётся решить лишь частично. По оценкам специалистов, в народном хозяйстве страны в настоящее время используется менее половины творческого потенциала занятых в нём работников. В этой связи разработка и реализация стратегии зависит от мер в сфере мотивации людей, в сфере взаимодействия их интересов. Но для этого нужно иметь чёткое представление о составе и структуре экономических интересов в управляемом коллективе, знать и постоянно учитывать не только общие для всей компании интересы, но и специфические – коллективов подразделений (основных, вспомогательных, управленческих), а также различных категорий работников (по полу, возрасту, уровню квалификации). Безусловно, без таких знаний не может эффективно действовать внутренний механизм экономического управления, механизм стимулирования и мотивации труда.

Особо следует подчеркнуть, что для обеспечения устойчивого конкурентоспособного развития компании необходимо провести ряд серьезных изменений, в том числе и структурных, и перейти на инновационный путь развития. В ОАО «Татнефть» ведутся опытно-промышленные работы по разработке месторождений сверхвязкой нефти. Для обеспечения высокой экологичности производства в «Татнефть» будут применены малоотходные технологии. Компания участвует в строительстве комплекса нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов (ОАО «ТАНЕКО») в Нижнекамске. Новый комплекс будет состоять из нефтеперерабатывающего завода, завода глубокой переработки нефти и нефтехимического завода по производству продукции на основе ароматических углеводородов. Комплекс позволит получать все виды моторных топлив в соответствии с действующими экологическими нормами. С вводом в эксплуатацию нового комплекса компания сможет обеспечить потребность розничной сети АЗС «Татнефть» в экологически безопасных моторных топливах.

Анализируя ключевые характеристики компании, подходы к оценке и повышению конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения её конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Прежде всего, это обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно конкурентоспособности подразделений и компании в целом. Следует выделять разные критерии конкурентоспособности в зависимости от горизонта планирования и управления компанией. Так, основным показателем конкурентоспособности на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции, на тактическом уровне конкурентоспособность обеспечивается общим финансово-хозяйственным состоянием дел в подразделениях и компании в целом и характеризуется комплексным показателем, а на стратегическом уровне конкурентоспособность определяется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости компании.

При этом необходимо исходить из основополагающего принципа – конкурентоспособность компании должна отражать продуктивность использования ресурсов. Этот принцип реализует ресурсный подход в управлении интеграционным объединением и справедлив как на уровне отдельного подразделения, так и на уровне экономики компании в целом. Можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности компания должна постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в её распоряжении ресурсов, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов.

При этом конкурентоспособность не является имманентным качеством компании. Это означает, что конкурентоспособность может быть обнаружена (оценена) только в рамках группы компаний, относящихся к одной отрасли, либо компаний, выпускающих товары-субтитры. Таким образом, конкурентоспособность компании – понятие относительное, которое определяется как способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующей компанией [1. С. 25–31]. Конкурентное преимущество – это положение компании на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей [2. С. 125–127]. Значимое конкурентное

преимущество «Татнефти» составляет комплекс нематериальных активов, включающий уникальные технологии и ноу-хау в области разработки месторождений, нефтегазодобычи и др.

Как правило, конкурентные преимущества реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой стратегии компаний. При этом важно определить основные направления поиска резервов достижения стратегической цели. К таким резервам можно отнести:

- 1) формирование механизма активного развития подразделений компании;
- 2) расширение хозяйственной самостоятельности структурных единиц;
- 3) развитие системы бюджетирования;
- 4) внедрение эффективных систем маркетинга и стимулирования сбыта;
- 5) внедрение системы управления затратами;
- 6) определение инвестиционных приоритетов;
- 7) рассмотрение и внедрение инновационных предложений;
- 8) упорядочение делопроизводства и документооборота;
- 9) стимулирование персонала на инновационную деятельность;
- 10) создание команды единомышленников.

В целом стратегическое управление сводится к достижению стратегических конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество должно быть таким, чтобы его можно было использовать незамедлительно исходя из конкретных условий. Автор считает, что основные направления, на которых ОАО «Татнефть» может достичь конкурентных преимуществ, следующие.

1. Выбор рынков сбыта. Конкурентные преимущества будут тем выше, чем больше рынков, на которых доля компании была бы большей по сравнению с основными конкурентами. Следует активизироваться на быстро растущих новых рынках и стремиться к стабильности на традиционных рынках, а также сворачивать свою деятельность на тех рынках, которые не могут обеспечить большую или равную средней внутрифирменной норму прибыли.

2. Дифференциация продукции. Дифференциация означает специфическое сочетание качества продукта (товара или услуги) и его цены, согласованные со спросом и структурой затрат, соответствующих тому или иному рынку сбыта. Чем более дифференцирована продукция, тем больше у компании конкурентных преимуществ.

3. Структура инвестиций. Здесь под инвестициями понимается осуществление каких-либо экономических проектов в настоящем с расчётом получить доходы в будущем.

4. Структура финансов. Финансово-экономическая модель должна обеспечивать выполнение корпоративной миссии.

5. Структура управления. Деловое управление должно выполнять функции, отражающие основные фазы деятельности: развитие, маркетинг, логистика, производство, финансы, управление.

В целях формирования эффективной системы управления компанией принципиально важно обеспечить оптимальное сочетание логистического и маркетингового подходов. Это позволит повысить эффективность функционирования товаропроводящей сети в сфере распределения. При этом реше-

ние задачи оптимизации системы распределения продукции должно предполагать определение ёмкости неосвоенных рынков сбыта продукции и прогнозирование их развития, сегментирование рынка, а также количества и мест расположения посредников, выбор оптимальных условий поставки, оплаты, складирования и хранения продукции.

Решение задачи по оптимизации каналов товародвижения должно предусматривать выполнение следующих логистических и маркетинговых мероприятий: во-первых, эффективный мониторинг и контроль рынков сбыта, анализ платёжеспособного спроса, совершенствование структуры управления сбытом, оптимизация товарных и информационных потоков, сокращение затрат на товародвижение; во-вторых, комплекс мероприятий по эффективному взаимодействию с конечными потребителями и логистическими посредниками, а также мероприятия по управлению движением внутренних и внешних товарных потоков, использованию новых технологий сбыта продукции. В современных условиях оптимизация каналов распределения становится всё более эффективным инструментом экономии финансовых и материальных ресурсов в логистической цепи «поставщик – производитель – потребитель».

Система логистики наряду с маркетингом составляет фундамент стратегии развития компании в соответствии с технологическими и производственными возможностями. Именно логистика охватывает планирование и управление процессами снабжения и доведения продукции до потребителя. Каждая из четырех составляющих – маркетинг, технология, производство, логистика – может служить весомым конкурентным преимуществом, но, действуя в совокупности, они гарантируют больший эффект в обеспечении конкурентоспособности компании в целом, обеспечивая синергетический эффект.

На основе вышеизложенного можно сформулировать принципы развития компании в будущем:

1. Интеграция и оптимальное комбинирование нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств.
2. Максимальное создание добавочной стоимости продукта.
3. Замещение импорта нефтехимической продукции на базе развития среднего и малого бизнеса в области переработки полимеров.
4. Минимальное потребление сырья извне и продажа на сторону промежуточных продуктов.
5. Применение малоотходных и энергосберегающих технологий.
6. Минимальное тепловое загрязнение окружающей среды.
7. Максимальная энергонезависимость.

Литература

1. Фает Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М., 2002.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва; Новосибирск, 2008.