

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 338.45

**А.В. АРСЛАНОВ,**

*аспирант*

*Поволжский институт им. П.А. Столыпина –  
филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

*В данной статье представлены основные компоненты концепции совершенствования системы управления интегрированным объединением как экономической системой. Обоснована необходимость применения системного подхода к осуществлению процесса управления вертикально-интегрированной компанией ОАО «Татнефть». Систематизированы научные подходы в управлении такими структурами, как стратегический, инновационный, ресурсный, маркетинговый и логистический подходы. Определены основные ключевые направления поиска резервов для достижения стратегической цели и обеспечения конкурентоспособности компании.*

Формирование эффективной модели управления интегрированным объединением как сложной экономической системы определяет постановку новых целей и основных направлений стратегического развития, способствует выявлению собственных конкурентных преимуществ, являющихся важнейшими составляющими управления экономикой государства и региона в современных условиях.

Различным аспектам эффективности управления интегрированными компаниями посвящены труды таких ученых, как И. Ансофф [1], А.В. Бандурин [2], П. Друкер [3], Е.З. Зиндер [4], Р.А. Фатхутдинов [5] и др.

Однако необходимо отметить, что, несмотря на рост научного интереса к проблемам формирования системы эффективного управления интегрированным объединением, современные научные публикации на интересующую нас тему зачастую имеют прикладной характер. При этом полученный в ходе научных исследований конструктивный материал недостаточно

отражает все многообразие явлений и процессов, протекающих в сложных экономических системах, какими являются интегрированные компании. Именно отсутствие в настоящее время стройных теоретических концепций, в полной мере описывающих стратегические, инновационные, информационные, логистические, а также социально-экономические аспекты управленческой деятельности в их взаимосвязи и соподчинении определило актуальность данного исследования.

В качестве объекта исследования выступило интегрированное объединение ОАО «Татнефть» Республики Татарстан (далее – Компания). 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 имеет своей стратегической целью обеспечение устойчивой восполняемости топливно-энергетических запасов страны и региона. В посткризисный период ОАО «Татнефть» наряду с укреплением ресурсной базы и повышением объемов добычи к приоритетным задачам относит развитие нефтегазоперерабатывающих мощностей, расширение рынков сбыта нефти, газа и нефтехимической продукции, а также рост сети АЗС под корпоративным брендом и др.

В сегменте нефтехимии ОАО «Татнефть» располагает высокотехнологичными заводами по производству шин «Нижекамскшина» и самым современным в Европе заводом цельнометаллокордных шин с проектной мощностью 1,2 млн шт. шин, введенным в эксплуатацию с декабря 2009 г.

С момента своего строительства завод был профинансирован на сумму 15,7 млрд рублей. Стоимость проекта «Программа развития шинного производства (ЗМШ) на 2008–2010 гг.» составила 1,6 млрд рублей. В настоящее время осуществляется возврат инвестиций ОАО «Татнефть» в соответствии с утвержденными графиками [6].

Доля продукции Компании в российском шинном производстве составляет 38%. ОАО «Татнефть» входит в список глобальных постав-

щиков шинной продукции для комплектации автомобилей марок Volkswagen, Fiat, Chevrolet, Skoda, Hyundai, Fuso. В 2010 г. был начат серийный выпуск новых грузовых шин по технологии фирмы Continental, а также реализованы другие проекты по производству инновационной шинной продукции с улучшенными техническими характеристиками и потребительскими свойствами. Успешно развивается важнейшее звено нефтехимического сектора Компании – Нижнекамский завод технического углерода. Объемы производства шинной продукции в 2011 г. планируется увеличить на 8,7%.

При этом основные показатели товарной продукции ОАО «Нижекамскшина» планируется увеличить в 2011 г. в сравнении с 2010 г. почти в 4,5 раза.

Количество товарных позиций производимых шин составляет 145 единиц. Из них на производство сельскохозяйственных шин КАМА приходится 13 товарных позиций, что составляет 9% от общего объема производства шин. Производство сельскохозяйственных шин КАМА занимает четвертую позицию в производстве шинной продукции ОАО «Нижекамскшина».

Ассортимент шинной продукции за 2010–2011 гг. изменился, при этом значительно увеличился выпуск грузовых, легковых, легкогрузовых КАМА-ЕВРО, спортивных шин (рис. 1).

#### Производство шинной продукции в 2010–2011 гг.\*

Наименование	Ед.изм.	2010 г.	2011 г.
		факт	план
<b>Выпуск шин</b>	тыс.шт.	10951,867	11911,2
в т. ч. Легковые КАМА	тыс.шт.	4468,747	4457,773
Легковые КАМА EURO	тыс.шт.	2630,080	2828,241
Легковые VIATTI	тыс.шт.	18,757	89,690
Легкогрузовые КАМА	тыс.шт.	1067,622	1090,513
Легкогрузовые КАМА EURO	тыс.шт.	181,167	262,466
Спортивные	тыс.шт.	4,240	0,000
Грузовые КАМА	тыс.шт.	2317,920	2988,653
Сельскохозяйственные КАМА	тыс.шт.	240,244	172,734
Индустриальные КАМА	тыс.шт.	27,330	21,130

\*Источник: составлено автором.

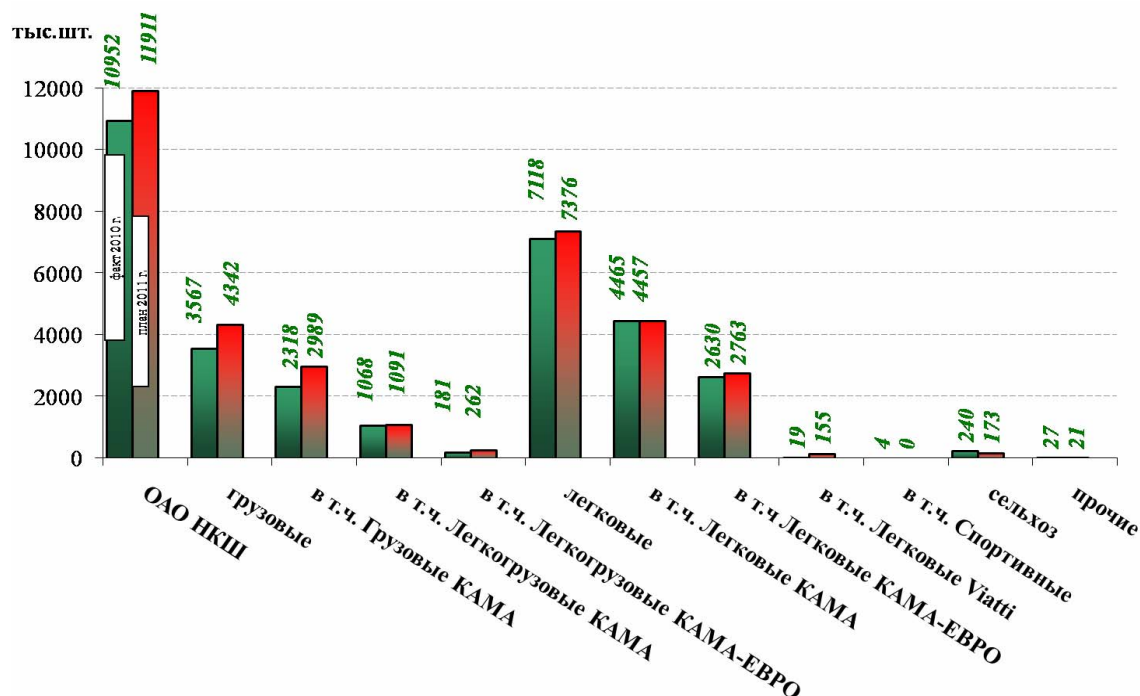


Рис. 1. Показатели производства шинной продукции ОАО «Нижнекамскшина»

В 2010 г. ОАО «Татнефть» начала реализацию новой Программы «Ресурсосбережение». Был разработан проект подпрограммы «Технологии производства новых видов металлопродукции, стали и сплавов для обеспечения перспективной потребности предприятий машиностроения, автомобилестроения, ТЭКа, авиа- и судостроения» в рамках проекта ФЦП «Национальная технологическая база на 2012–2016 гг.». Перспективы развития Компании определили необходимость поиска новых методов эффективного управления интегрированными компаниями.

Особенности системы управления вертикально-интегрированными структурами на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными социально-экономическими целями таких объединений являются повышение эффективности производства, доходность, завоевание новых рынков, обеспечение безопасности и удовлетворение потребностей коллектива. Проведенный анализ показал, что для компании ОАО «Татнефть» в современных условиях наиболее острыми проблемами являются: падение

объемов и рентабельности продаж; недостаточная согласованность в действиях высшего звена управления; отсутствие четко выраженных направлений развития; недостаточность заделов новой продукции, новых технологий. При этом приостановка финансового кризиса делает чрезвычайно актуальной проблему формирования системы эффективного управления ОАО «Татнефть» на основе интеграции всех ресурсов, технологий и бизнес-процессов.

Эффективное управление интегрированным объединением заключается в следующем: оптимальная организация материальных, финансовых и информационных потоков между его подразделениями; сопоставление и увязывание данных потоков; выявление наиболее активных потребителей и поставщиков; оценка оборачиваемости материальных ресурсов и рентабельности активов; анализ, систематизация и конкретизация информации; принятие оптимальных решений в целях повышения эффективности использования всех ресурсов, завоевания позиций на рынке, уменьшения издержек, оптимизации бизнес-процессов и обеспечения конкурентных преимуществ. Од-

ной из важнейших составляющих эффективного управления интегрированной компанией является социально-экономический аспект.

ОАО «Татнефть» проводит социально ориентированную политику, где корпоративная социальная ответственность является основным принципом устойчивого развития. По нашему мнению, в соответствии с Концепцией долгосрочного развития Компании в ОАО «Нижнекамскшина» необходимо расширить производство сельскохозяйственных шин в целях поддержки отечественных производителей сельхозтехники, а также производителей сельхозтоваров.

Согласно новым условиям модернизации экономики страны повышение эффективности НИОКР и инновационной активности ОАО «Нижнекамскшина» должны быть направлены на разработку и реализацию технологических процессов по выпуску конкурентоспособной продукции на базе экономически эффективных, экологически безопасных и ресурсосберегающих технологий. Таким образом, реализация «прорывных» инновационных проектов позволит ОАО «Нижнекамскшина» преодолеть структурные ограничения развития отрасли и выйти на производство совершенно новых (по потребительским свойствам) видов продукции.

Концепция формирования системы эффективного управления интегрированным объединением отражает главную идею обеспечения конкурентных преимуществ в результате более качественного и более полного относительно конкурентов уровня удовлетворения нужд потребителя, оптимального использования ресурсов, оптимального протекания бизнес-процессов, более эффективного управления всеми ресурсами. Формирование системы эффективного управления интегрированными объединениями должно базироваться на универсальных принципах управления такими сложными системами, как теория синергетики, теория стратегии, теория инноваций, теория оптимизации и т.д. [7].

Нами обоснованы основные инструменты эффективного управления интегрированным объединением:

– конкурентная стратегия, обеспечивающая взаимосвязь целей и задач развития компании с целями и задачами нововведений, повышение конкурентоспособности продукции и ориенти-

рующая на более эффективную, по сравнению с конкурентами, реализацию конкурентных преимуществ;

– объединенная модель бизнес-процессов, позволяющая интегрировать все потоки, определить стоимость бизнес-процесса, провести их эталонное сравнение, оптимизировать потоки работ и взаимодействие высшего менеджмента, менеджеров и специалистов;

– единая комплексная информационная система управления, позволяющая обеспечивать использование новых форм информационных технологий, достаточную полноту, качество и своевременность поступления информации для подготовки и выработки управленческих решений, осуществление в реальном масштабе времени регулирования хода производства и недопущение критических отклонений от запланированной траектории ведения бизнес-процессов;

– интегрированная логистическая система, позволяющая более эффективно, чем конкуренты, управлять ресурсами, сбалансированно распределять ресурсы на реализацию целевых программ и проектов, обеспечивать реализацию общей стратегии предприятия, в том числе конкурентной и достигать поставленных целей компании.

При этом в условиях модернизации экономики важнейшим инструментом управления интегрированным объединением становится технологический форсайт как комплексный подход в управлении инновационной деятельностью. В рамках предложенной концепции необходимо создание Инжиниринго-логистического центра, позволяющего наиболее полно реализовывать преимущества законченных технологических цепочек от добычи и переработки углеводородного сырья до выпуска и реализации продукции высоких переделов (рис. 2). Такой центр позволит обеспечить ряд преимуществ:

- 1) повышение уровня участия науки в развитии Компании;
- 2) усиление интеграции науки с подразделениями Компании;
- 3) концентрация усилий на решение перспективных задач развития производства;
- 4) формирование единой стратегии продвижения инновационных продуктов на рынке;
- 5) обеспечение оптимизации расходов на разработку инновационных проектов;

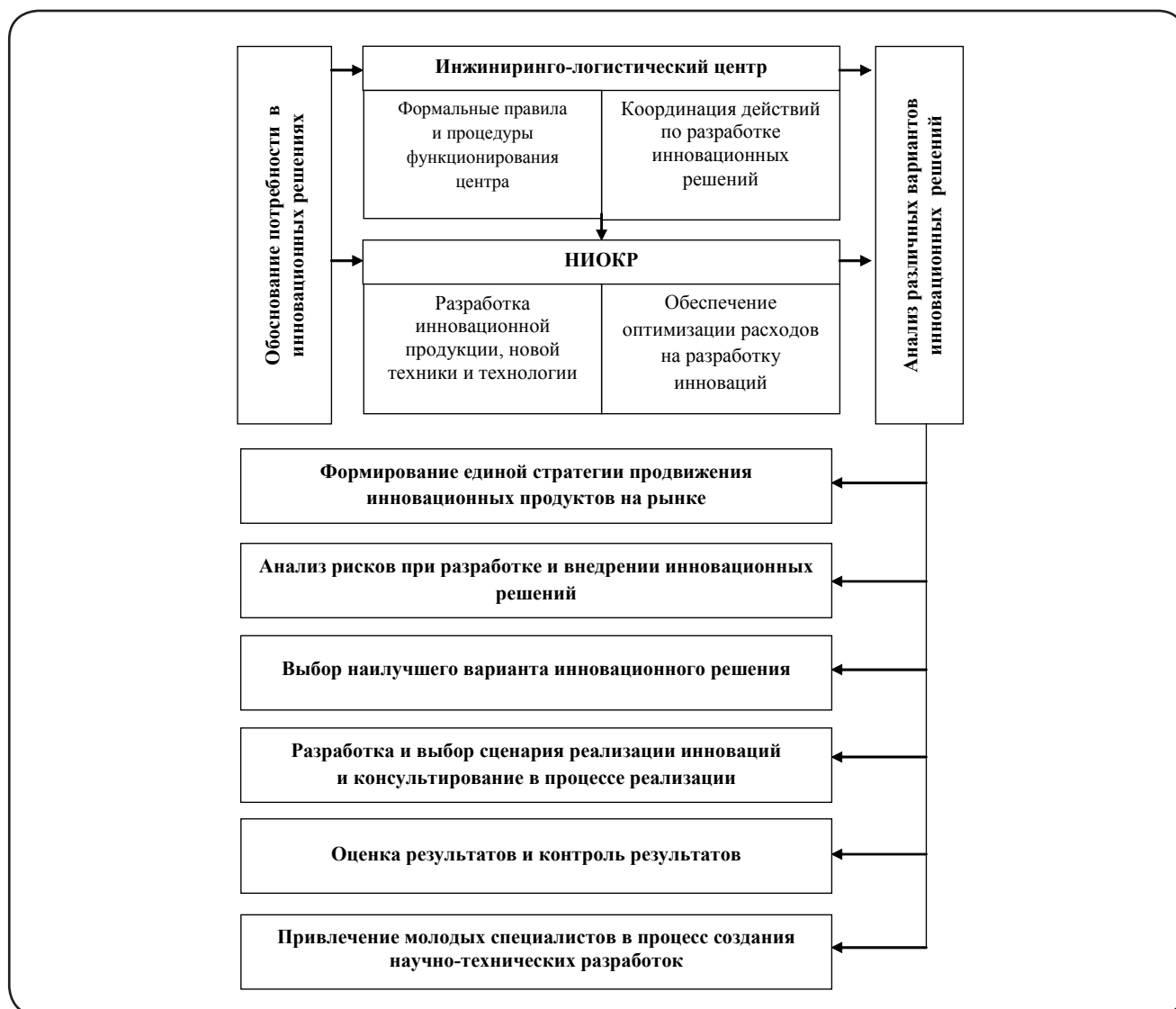


Рис. 2. Механизм функционирования Инжиниринго-логистического центра

б) создание благоприятных условий для привлечения молодых специалистов в процесс создания научно-технических разработок.

Для достижения указанных преимуществ предлагается механизм реализации научно-технической и инновационной политики компании, включающий следующие действия: а) реализация инновационных проектов по обеспечению структурной перестройки производства и созданию нового научно-технического задела; б) концентрация бюджетных и внебюджетных средств для создания и реализации инновационных проектов; в) создание научно-производственных центров с привлечением частного капитала для обеспечения непрерывности функционирования цикла «наука – производство – потребитель»;

г) сотрудничество с ведущими высшими учебными заведениями; д) создание технопарков. При этом необходимо создание инновационной инфраструктуры, которая зависит от уровня технологического и экономического развития всей компании ОАО «Татнефть» в целом и ее основных подразделений. Как показал анализ, ОАО «Татнефть» имеет достаточно развитую производственную инфраструктуру.

В связи с этим создание Инжиниринго-логистического центра позволит обеспечить развитие процесса софтизации, что означает повышение роли не вещественных, нематериальных факторов в процессе производства и информатизацию деятельности компании. Также это позволит обеспечить реальные возможности развития консалтинговых,



инжиниринговых, сервисных, информационных услуг, способствующих поддержке инновационных процессов в компании. При этом можно эффективно использовать аутсорсинг предприятий.

Система эффективного управления Компанией включает следующие элементы: общие цели и задачи; распространение опыта и знаний в компании; совместная работа, позволяющая распределять ее выполнение между подразделениями и целевыми межфункциональными группами; совместное принятие управленческих решений; совместная взаимная ответственность за принятие инновационных решений; совместное планирование; совместное определение приоритетов в принятии управленческих решений; общая система вознаграждений и стимулирования; общая система оценки качества и эффективности системы управления.

В соответствии с данными подходами поиск эффективного управления на каждом этапе развития интегрированного объединения осуществляется посредством сочетания процессов самоорганизации, самоменеджмента и роста внутренней эффективности и результативности. При этом интегрированные объединения могут сознательно проводить стратегию достижения целей и поддерживать внешнюю эффективность и результативность, обеспечивая тем самым конкурентные преимущества.

Процесс обеспечения конкурентных преимуществ выражает соподчинение и взаимосвязи ряда наиболее значимых проблем управления интегрированными структурами. К ним следует отнести процессы обеспечения и развития производственных, организационных, маркетинговых, экономических, технологических, финансовых конкурентных преимуществ. Особое место занимают в этом процессе конкурентные преимущества в реализации социально-ориентированной политики Компании.

Рост внутренней эффективности деятельности интегрированного объединения должен обеспечиваться сочетанием ресурсов и использованием положительного эффекта масштабов при минимальных затратах на достижение целевого эффекта. Этот аспект заключается в оценке параметров кон-

курентной среды, в выборе и реализации стратегии, в более эффективном удовлетворении запросов клиентов по цене и качеству продукции, в более эффективной организации процесса производства и труда, построении рациональной структуры управления бизнес-процессами, реализации гарантийных обязательств, в более эффективном использовании ресурсов и росте ресурсоотдачи, преимущественно за счет интенсивных факторов [8, с. 108–112].

Предложенная концепция управления интегрированным объединением в условиях модернизации экономики позволит достичь значительной экономической выгоды за счет наиболее оптимального осуществления процесса принятия управленческого решения в каждом из подразделений Компании и согласованного единообразного протекания бизнес-процессов.

Безусловно, такая модель не может отразить все многообразие и уникальность подходов в формировании эффективной системы управления интегрированным объединением, однако ее применение на практике позволит оптимально решать задачи обеспечения конкурентных преимуществ интегрированного объединения и повышения эффективности и результативности деятельности компании, а также рационально перераспределять ограниченные ресурсы.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 2003. – 512 с.
2. Бандурин А.В. Управление деятельностью корпорации в России: дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2002. – 307 с.
3. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
4. Зиндер Е.З. «3D-предприятие» – модель трансформирующейся системы. – 2000. – № 4.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности // Управление персоналом. – 2000. – № 1.
6. Консолидированная финансовая отчетность // Интернет-портал Группы «Татнефть». – URL: [www.tatneft.ru](http://www.tatneft.ru)
7. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением: пер. с англ. В. Мичушкова. – 2-е изд., исправ. – СПб., 2005.
8. Штейн Е.В. Управление ресурсами российских интегрированных компаний // Экономические науки. – 2010. – № 3(64). – С. 108–112.

*В редакцию материал поступил 20.12.11*

**Ключевые слова:** топливно-энергетический комплекс; интегрированное объединение; конкурентоспособность.