

УДК 338.45:622.276

Т.Р. КАРИМОВ,

аспирант

Казанский государственный аграрный университет

## К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

В статье рассматриваются актуальные вопросы, касающиеся процесса управления стимулированием инновационной деятельности на примере трех нефтеперерабатывающих заводов Российской Федерации – ОАО «ТАИФ-НК», ОАО «Уфимский НПЗ» и ОАО «Московский НПЗ». Приводятся статистические данные, аналитические рассуждения, комментарии и выводы автора о существенных сходствах и различиях в исследуемом процессе. Обозначаются мероприятия, необходимые для его модернизации.

Ключевые слова: нефтеперерабатывающий завод; стимулирование; управление; инновационная деятельность.

Для современной России нефтеперерабатывающая отрасль является одной из стержневых составляющих топливно-энергетического комплекса, обеспечивающей экономическую и стратегическую безопасность государства. Основу нефтеперерабатывающей отрасли России составляют 26 крупнейших нефтеперерабатывающих заводов (далее – НПЗ) с суммарной мощностью (по первичной переработке) более 250 млн т нефти в год [1], совокупные объемы производства которых представлены на рис. 1.

Согласно общероссийскому классификатору продукции, важнейшими видами нефтепродуктов являются: первичная переработка нефти; бензин автомобильный; дизельное топливо и топочный мазут.

Важно отметить, что технологическая структура нефтеперерабатывающей отрасли России не отвечает современным мировым требованиям глубокой переработки сырья. По мощностям первичной переработки нефти Россия занимает третье место в мире после США и Китая, однако значительно отстает от ведущих стран мира по доле деструктивных и углубляющих переработку сырья вторичных процессов. Соответственно, на российских НПЗ в структуре производства, к сожалению, преобладают топочный мазут и дизельное топливо. Исходя из этого, важнейшей проблемой российских НПЗ является недостаточный уровень глубины переработки нефти (в среднем 71% из 100%).

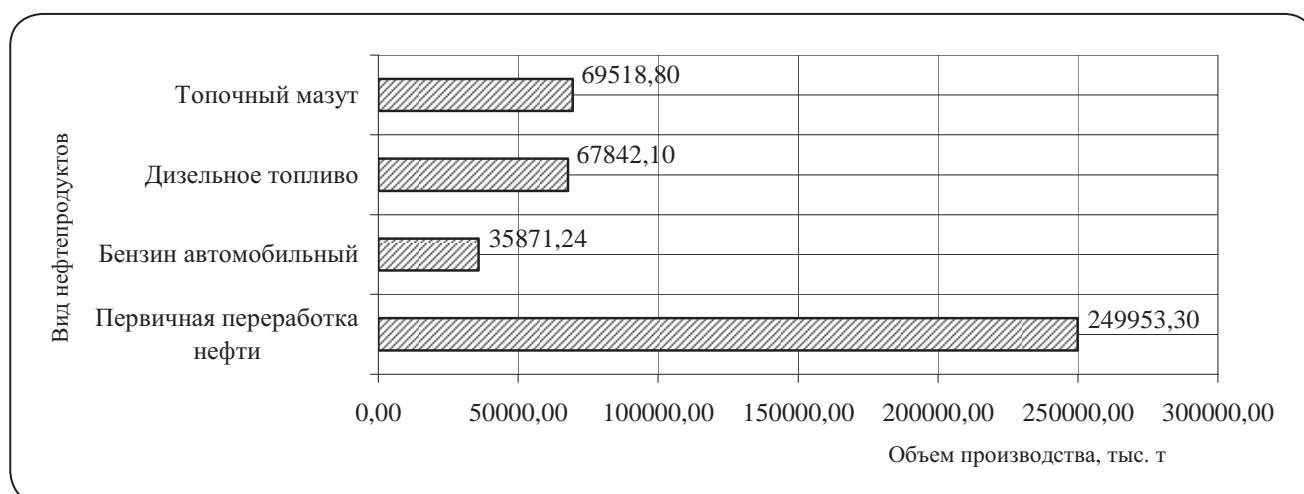


Рис. 1. Совокупные объемы производства важнейших видов нефтепродуктов по 26 НПЗ России в 2010 г. [1]

Сравнивая данные по глубине переработки нефти НПЗ в приведенных на рис. 2 странах, мы видим, что глубина переработки нефти в НПЗ России ниже, чем во всех развитых странах на 8% (Китай) и более.

По мнению специалистов консалтинговой фирмы РКФ, в качестве основной причины сложившейся ситуации выступает низкий усредненный уровень инновационной активности<sup>1</sup> (УУИА изменяется от 0 до 100%) НПЗ России (рис. 3), обусловленный недостаточным вниманием к процессу стимулирования инновационной деятельности.

Исходя из цели проведения дальнейшего исследования, нами были определены критерии, необходимые и достаточные, на наш взгляд, для выбора практических объектов (табл. 1).

Состав экспертной комиссии, выбранный для обоснования допустимых значений критериев, включал в себя следующих субъектов: автор исследования; привлеченные сотрудники со стороны НПЗ России (три человека), специалисты консалтинговых компаний РКФ, Ernst&Young, Novarth&Partners (три человека). Период сбора данных, необходимых для выбора НПЗ – 2010 г.

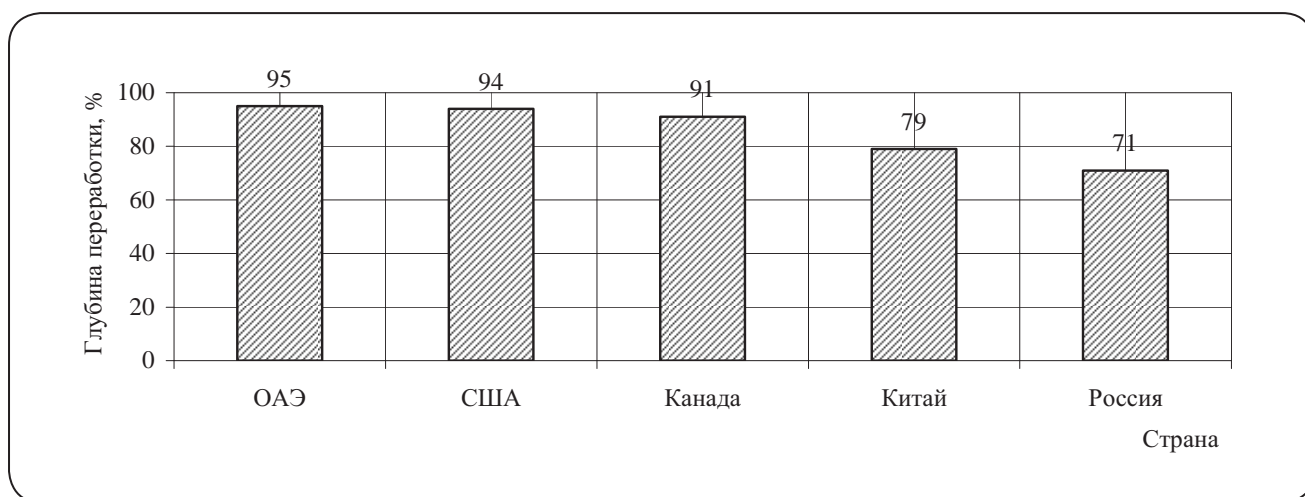


Рис. 2. Сравнительные данные по глубине переработки нефти НПЗ в ОАЭ, США, Канаде, Китае и России в 2010 г. [2]

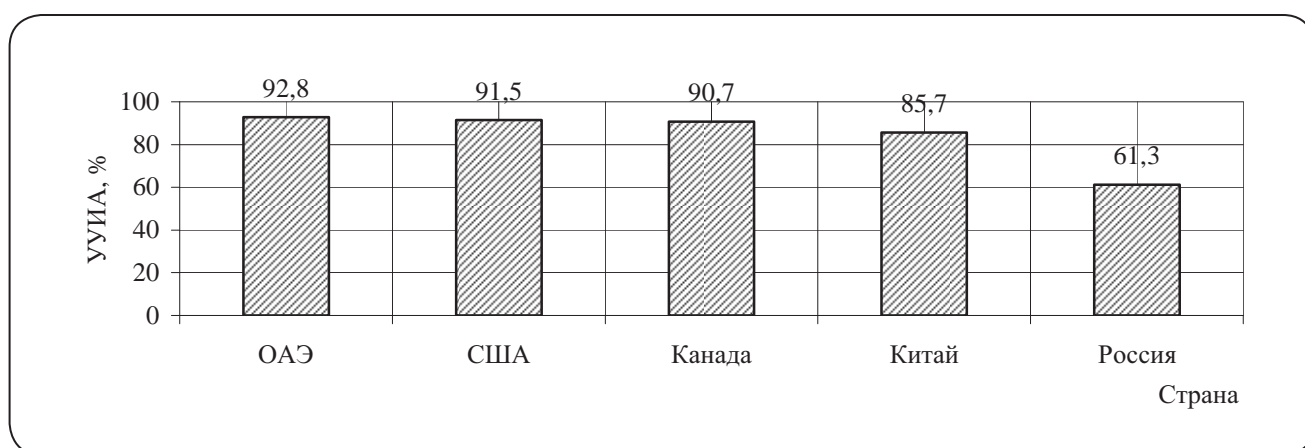


Рис. 3. Усредненный уровень инновационной активности НПЗ в различных странах мира в 2010 г. [3]

<sup>1</sup> Определялся экспертно специалистами компании РКФ в 2011 г.

Исходя из допустимых значений десяти рассмотренных критериев, из 26 НПЗ России были выбраны следующие объекты: ОАО «Уфимский НПЗ»; ОАО «ТАИФ-НК» и ОАО «Московский НПЗ» (табл. 2).

Анализ процесса управления стимулированием инновационной деятельности на выбранных НПЗ был проведен в следующей последовательности: выделение объектов финансирования инновационной деятельности по каждому НПЗ с указанием доли затрат по каждому объекту; представление схемы процесса управления стимулированием инновационной деятельности; описание элемента

организационной структуры ответственного за управление инновационным процессом в НПЗ.

Распределение затрат по объектам финансирования инновационной деятельности в ОАО «Уфимский НПЗ» за 2010 г. приведено на рис. 4.

Как мы видим, основной акцент при финансировании инновационной деятельности в ОАО «Уфимский НПЗ» по итогам 2010 г. был сделан на основных средствах (73,5%), сырье и материалах (22,4%). Далее следовал персонал предприятия с долей порядка 3,2%. Вклад прочих объектов в совокупный объем финансирования инновационной деятельности был незначителен и не превышал 1%.

Таблица 1

## Критерии для выбора практических объектов исследования

Наименование критерия	Единица измерения	Допустимые значения критерия	Механизм обоснования допустимого значения
Принадлежность к обществам открытого типа (статус открытого акционерного общества – ОАО)	По факту	Да	–
Глубина переработки нефти	%	$\geq 70$	Экспертный
Годовой объем первичной переработки нефти	млн т	$\geq 6$	Экспертный
Уровень безвозвратных потерь при первичной переработке нефти	%	$\leq 1$	Экспертный
Валовая выручка по итогам года	млн руб.	$\geq 8\,000$	Экспертный
Чистая прибыль по итогам года	млн руб.	$\geq 2\,000$	Экспертный
Годовые затраты на инновационную деятельность	млн руб.	$\geq 100$	Экспертный
Уровень инновационной активности	%	$\geq 50$	Экспертный
Среднесписочная численность персонала	чел.	$\geq 1\,000$	Экспертный
Наличие сертификата ISO 9001:2000	По факту	Да	–

Таблица 2

## Сводная характеристика ОАО «Уфимский НПЗ», ОАО «ТАИФ-НК» и ОАО «Московский НПЗ» по состоянию на 01.01.2011

Наименование критерия	Единица измерения	Наименование НПЗ		
		ОАО «Уфимский НПЗ»	ОАО «ТАИФ-НК»	ОАО «Московский НПЗ»
Принадлежность к обществам открытого типа (статус открытого акционерного общества – ОАО)	–	Да	Да	Да
Глубина переработки нефти за год	%	76,2	73,5	72,4
Годовой объем первичной переработки нефти	млн т	6,7	8,1	10,2
Уровень безвозвратных потерь при первичной переработке нефти за год	%	0,79	0,82	0,73
Валовая выручка по итогам года	млн руб.	9 562,7	93 532,2	12 437,1
Чистая прибыль по итогам года	млн руб.	2 438,7	7 422,0	6 546,0
Годовые затраты на инновационную деятельность	млн руб.	278,2	859,1	439,7
Уровень инновационной активности за год	%	43,7	55,9	51,2
Среднесписочная численность персонала за год	чел.	1 588	2 871	3 101
Наличие сертификата ISO 9001:2000	–	Да	Да	Да

Из рис. 5 видно, что структура распределения затрат по объектам финансирования инновационной деятельности исследуемого предприятия несколько отличается от предыдущего (существенно больший акцент сделан на персонале, информационных технологиях и нематериальных активах).

Наиболее сбалансированное распределение затрат по объектам финансирования инновационной деятельности за 2010 г. имело место, на наш взгляд, в ОАО «Московский НПЗ». За счет снижения доли затрат на основные средства, сырье и материалы на предприятии существенно возросли доли по таким объектам, как персонал, информационные технологии и нематериальные активы (рис. 6).

Далее охарактеризуем более подробно процесс управления стимулированием инновационной деятельности на трех НПЗ России на 01.01.2011 в структурном и организационном аспектах.

Процесс управления стимулированием инновационной деятельности в ОАО «Уфимский НПЗ» в достаточной мере не формализован (рис. 7) и представляет собой комплекс организационных и информационных воздействий руководящего персонала предприятия на материальные и нематериальные стимулы с целью оптимизации интегральных показателей экономического эффекта.

Элемент организационной структуры ОАО «Уфимский НПЗ», сотрудники которого ответственны за управление стимулированием инновационной деятельности, приведен на рис. 8 (источником информации для формализации рисунка послужили личные наблюдения исследователя). Важно отметить, что изучение должностных инструкций указанных сотрудников показало отсутствие формального закрепления каких-либо функций по управлению стимулированием инновационной деятельности в ОАО «Уфимский НПЗ». Это еще раз подтверждает неформальность исследуемого процесса как такового.

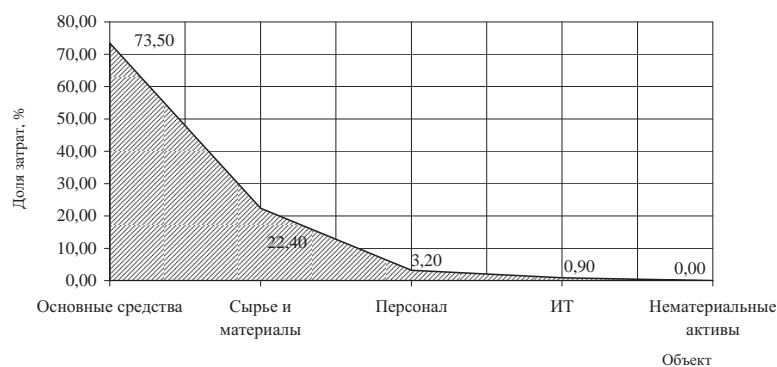
Кроме того, исследование показало, что периодичность проведения мероприятий по управлению стимулированием инновационной деятельности в ОАО «Уфимский НПЗ» составляет один год.

В процессе изучения ОАО «ТАИФ-НК» было выяснено, что управление стимулированием инновационной деятельности осуществляется в финансовой проекции. Фактически на предпри-

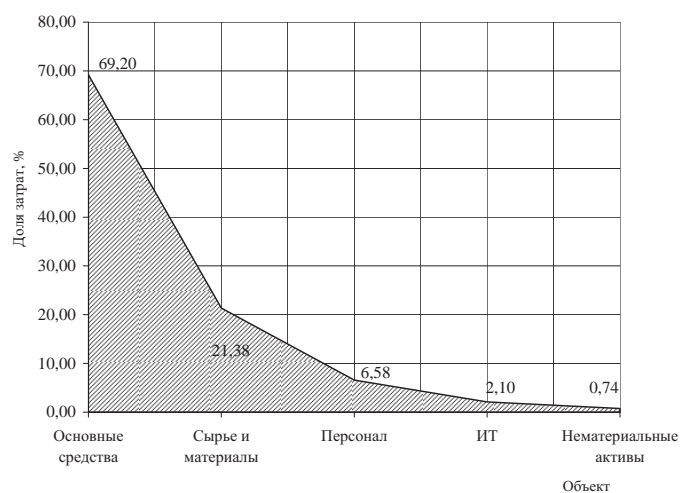
ятии контролируют лишь затраты на управление исследуемым процессом и его производными показателями.

Схема процесса управления стимулированием инновационной деятельности в ОАО «ТАИФ-НК» включает в себя следующие этапы: сбор информации для проведения анализа затрат на управление стимулированием инновационной деятельности предприятия (главный бухгалтер); расчет показателей и коэффициентов затрат на управление стимулированием инновационной деятельности предприятия (технический специалист); анализ показателей и коэффициентов затрат на управление стимулированием инновационной деятельности предприятия в соответствии с их нормативными значениями (по бюджету) (специалисты по экономике и бюджетированию); установление причин несоответствия показателей и коэффициентов затрат на управление стимулированием инновационной деятельности предприятия их нормативным значениям согласно бюджету (специалисты по экономике и бюджетированию); формирование мнения о возможности (невозможности) оптимизации показателей и коэффициентов до их нормативных значений согласно бюджету (специалисты по экономике и бюджетированию); формирование мероприятий по оптимизации показателей и коэффициентов затрат на управление стимулированием инновационной деятельности предприятия до их нормативных значений согласно бюджету (руководитель отдела экономики и бюджетирования); контроль за реализацией сформированных мероприятий по оптимизации показателей и коэффициентов затрат на управление стимулированием инновационной деятельности предприятия до их нормативных значений (финансовый директор).

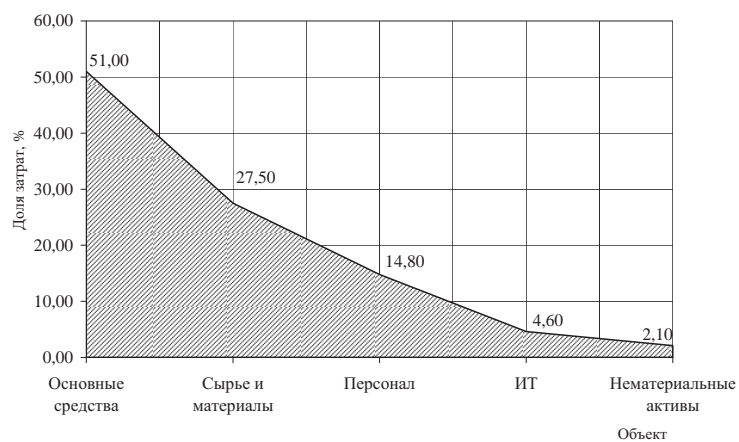
Нами было выяснено, что процесс управления стимулированием инновационной деятельности в ОАО «ТАИФ-НК» носит периодичный характер с интервалом в один год (плановый анализ). В случае возникновения чрезвычайных ситуаций, например, вызванных мировым финансовым кризисом, периодичность анализа может быть изменена по распоряжению финансового директора предприятия (например, во второй половине 2008 г. анализ затрат на управление стимулированием инновационной деятельности проводился по результатам каждого месяца).



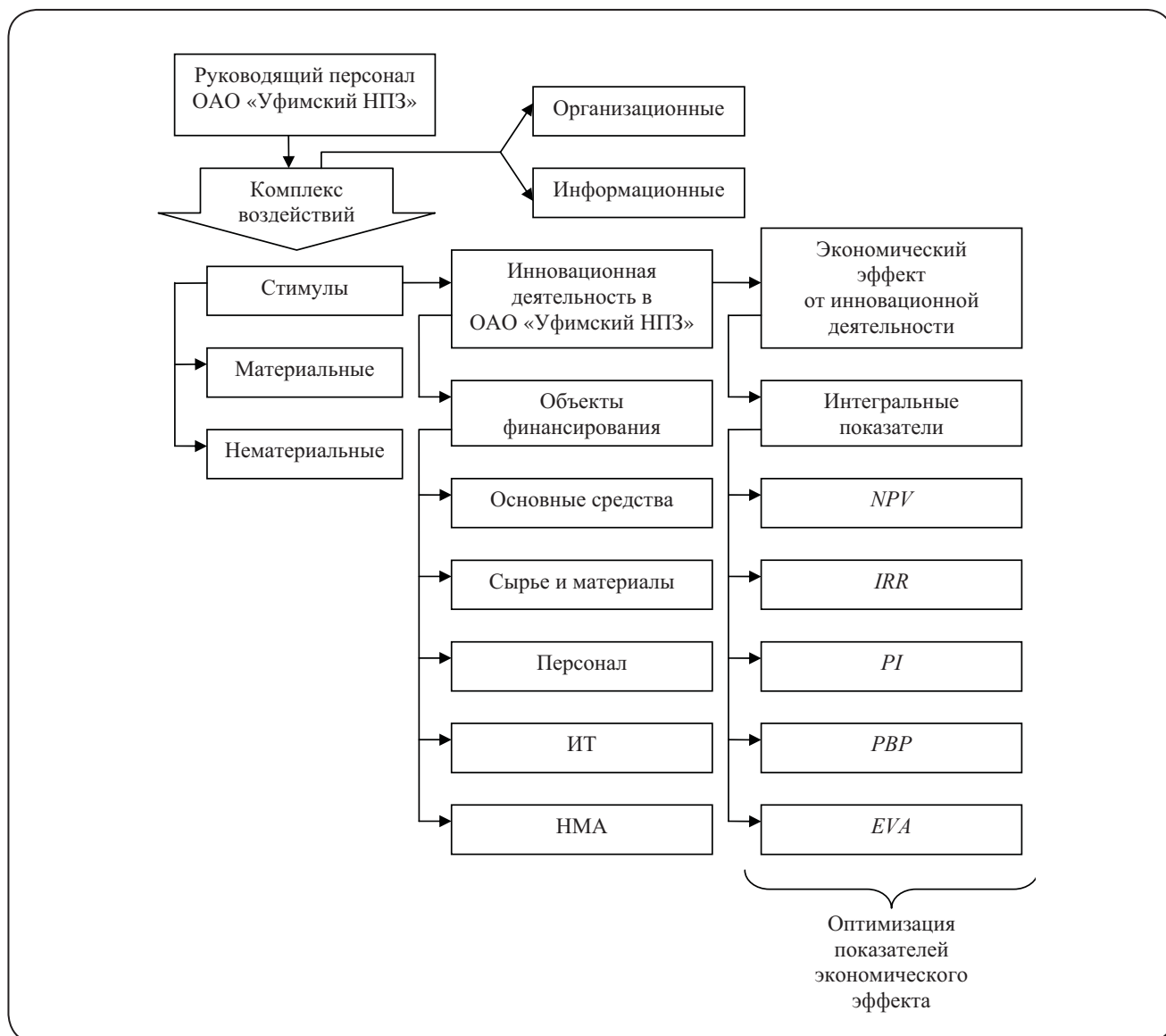
**Рис. 4. Распределение затрат по объектам финансирования инновационной деятельности в ОАО «Уфимский НПЗ» за 2010 г.**



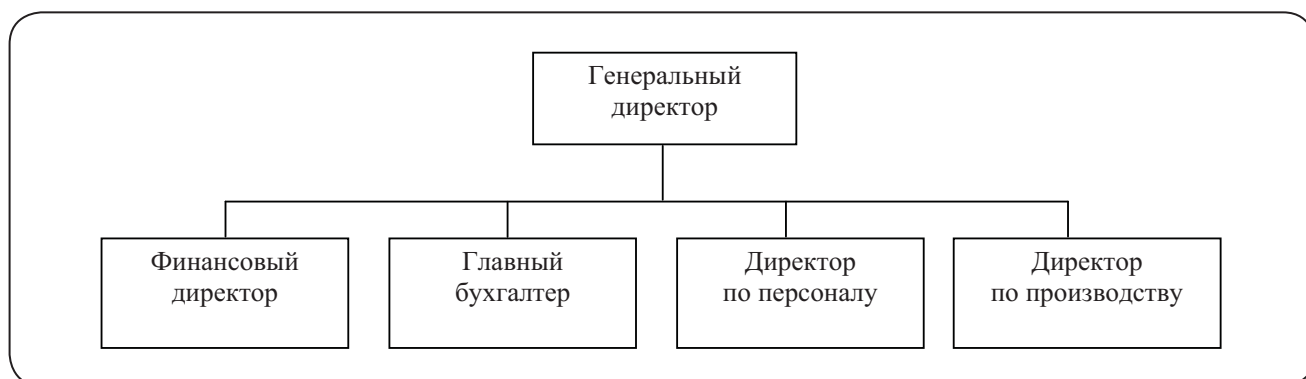
**Рис. 5. Распределение затрат по объектам финансирования инновационной деятельности в ОАО «ТАИФ-НК» за 2010 г.**



**Рис. 6. Распределение затрат по объектам финансирования инновационной деятельности в ОАО «Московский НПЗ» за 2010 г.**



**Рис. 7. Схема процесса управления стимулированием инновационной деятельности в ОАО «Уфимский НПЗ» на 01.01.2011**



**Рис. 8. Сотрудники оргструктуры ОАО «Уфимский НПЗ», ответственные за управление стимулированием инновационной деятельности по состоянию на 01.01.2011**

Сотрудниками, ответственными за управление исследуемым процессом в ОАО «ТАИФ-НК», по состоянию на 01.01.2011, (рис. 9) являются: финансовый директор (решает вопросы организации данного процесса и определяет стратегические показатели бюджета денежных средств на следующий год), в подчинении которого находится руководитель отдела экономики и бюджетирования (контролирует составные элементы исследуемого процесса и распределяет задания сотрудникам, находящимся в его подчинении с целью приведения их своевременного выполнения).

Рассмотрев должностные инструкции приведенных на рис. 9 специалистов, мы пришли к выводу, что формально за вопросы управления стимулированием инновационной деятельности предприятия они не отвечают. Основной причиной данного факта является, на наш взгляд, существенное разнообразие поручаемых им заданий, которые зачастую носят диаметрально противоположный и хаотический характер.

Относительная неизменность функций в части управления стимулированием инновационной деятельности предприятия имеет место лишь для технического аналитика, который в целом отвечает за проведение различных видов экономического анализа с использованием специализированных программных средств (по состоянию на 01.01.2011, это собственные наработки в среде Microsoft Excel).

Из рис. 10 можно увидеть, что на предприятии процесс стимулирования инновационной деятельности представлен формально, ввиду

чего имеют место цель, задачи, субъект, объект и предмет управления. Более того, сам исследуемый процесс основывается на генеральной и инновационной стратегии, что соответственным образом отражено в его цели и задачах. Финансовой ориентированности при этом практически не наблюдается.

На рис. 11 приведены функции сотрудников, задействованных в процессе управления стимулированием инновационной деятельности ОАО «Московский НПЗ» по состоянию на 01.01.2011: утверждение стратегии развития организации (ответственный – председатель совета директоров); разработка стратегии развития организации и утверждение инновационной стратегии (генеральный директор); разработка и реализация инновационной стратегии (директор по персоналу); разработка стратегии развития организации и разработка и реализация инновационной стратегии (директор по стратегическому планированию); разработка и реализация инновационной стратегии (коммерческий директор). Отметим, что все указанные функции сотрудников закреплены в их должностной инструкции.

Исследуемый процесс, несмотря на среднюю формализованность, является достаточно поверхностным, так как в нем задействованы лишь топ-менеджеры предприятия.

Анализ процесса управления стимулированием инновационной деятельности на трех рассматриваемых нами предприятиях (табл. 3) свидетельствует как о тождественности (финансовая основа процесса управления, длительность цикла

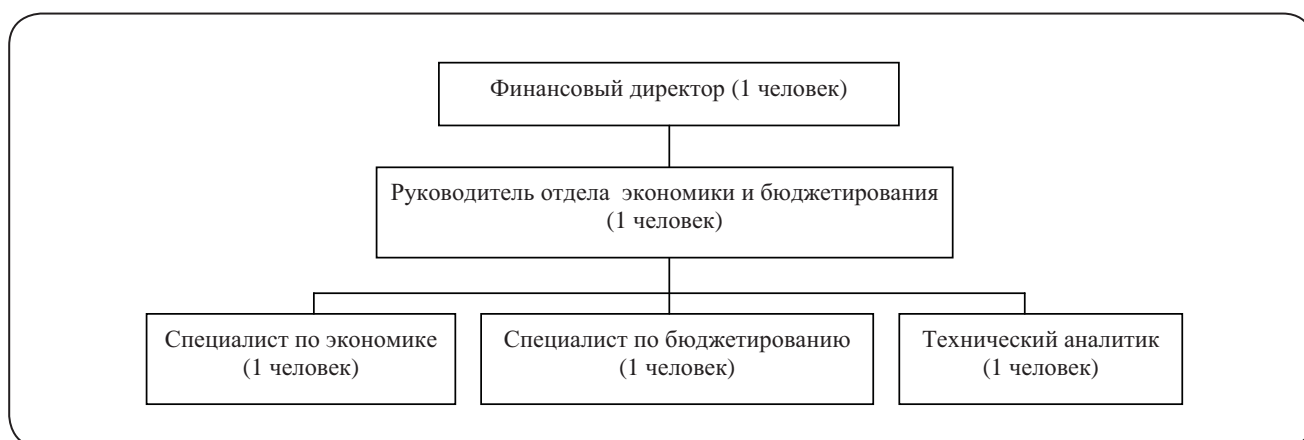
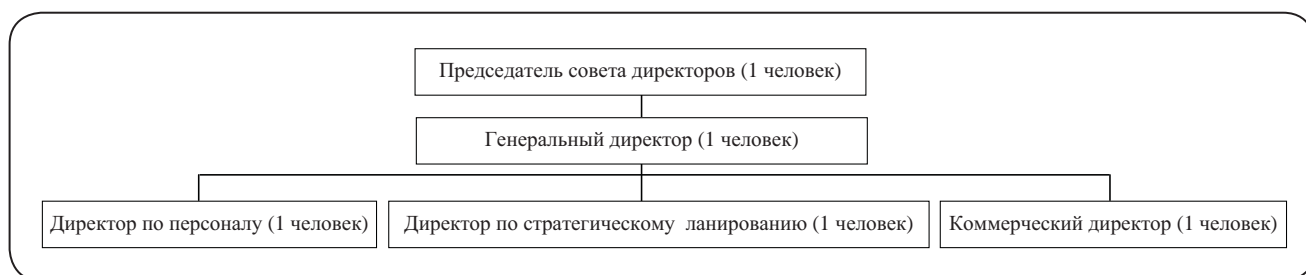


Рис. 9. Элемент организационной структуры ОАО «ТАИФ-НК», сотрудники которого по состоянию на 01.01.2011 г. ответственны за управление стимулированием инновационной деятельности



**Рис. 10. Схема процесса управления стимулированием инновационной деятельности в ОАО «Московский НПЗ» на 01.01.2011**



**Рис. 11. Элемент организационной структуры ОАО «Московский НПЗ», сотрудники которого по состоянию на 01.01.2011 ответственны за управление стимулированием инновационной деятельности**

**Таблица 3**

**Сводные результаты анализа процесса управления стимулированием инновационной деятельности ОАО «Уфимский НПЗ», ОАО «ТАИФ-НК» и ОАО «Московский НПЗ» по состоянию на 01.01.2011**

Параметр для сравнения	Наименование НПЗ		
	ОАО «Уфимский НПЗ»	ОАО «ТАИФ-НК»	ОАО «Московский НПЗ»
Распределение затрат по объектам финансирования инновационной деятельности	Существенно поляризованное	Частично поляризованное	Частично сбалансированное
Формализация схемы процесса управления стимулированием инновационной деятельности	Низкая	Средняя	Высокая
Организационная ориентация процесса управления стимулированием инновационной деятельности	Топ-менеджмент	Топ-менеджмент и исполнители	Топ-менеджмент
Финансовая основа процесса управления	Бюджетирование	Бюджетирование	Бюджетирование
Уровень закрепления полномочий по управлению стимулированием инновационной деятельности в должностных инструкциях сотрудников предприятия	Низкий (отсутствует у всех сотрудников предприятия)	Средний (имеет место лишь у топ-менеджмента)	Высокий (имеет место у всех сотрудников предприятия)
Методическая основа процесса управления	Организационная и информационная	Финансовая (затратная)	Стратегическая (в рамках инновационной стратегии)
Длительность цикла управления	1 год	1 год	1 год



управления), так и существенном различии (формализация схемы процесса управления стимулированием инновационной деятельности и др.) значений выделенных параметров для сравнения исследуемого процесса в различных нефтеперерабатывающих предприятиях, который, на наш взгляд, может быть существенно модернизирован за счет следующих мероприятий:

– активизации процесса финансирования следующих объектов инновационной деятельности: персонала, информационных технологий и нематериальных активов;

– систематизации и закрепления выполнения функций по управлению стимулированием инновационной деятельностью в должностных инструкциях сотрудников НПЗ;

– проведения балансировки по процентному распределению затрат в рамках соответствующих экономических форм стимулирования инновационной деятельности.

#### Список литературы

1. Внутренние аналитические материалы за 2010 г. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, 2011. – URL: <http://www.gks.ru>

2. Внутренние аналитические материалы по малым нефтяным компаниям Республики Татарстан за 2010 г. Официальный сайт компании PKF, 2011. – URL: <http://www.pkf.com>

3. Аналитические материалы за 2007–2010 гг. Официальный сайт ОАО «Таиф НК», 2011. – URL: <http://www.taifnk.ru>

4. Аналитические материалы за 2010 г. Официальный сайт ОАО «Уфимский НПЗ», 2010. – URL: <http://www.bashneft.ru/processing/petrochemicals/ufimnpz/>

5. Аналитические материалы за 2010 г. Официальный сайт ОАО «Московский НПЗ», 2010. – URL: <http://www.mnpz.ru>

*В редакцию материал поступил 23.03.12*

#### Информация об авторе

**Каримов Тагир Равильевич**, аспирант кафедры управления сельскохозяйственным производством, Казанский государственный аграрный университет

Адрес: 420015, г. Казань, ул. К. Маркса, 65, тел.: (843) 236-65-22

E-mail: [Tagir.Karimov@tatar.ru](mailto:Tagir.Karimov@tatar.ru)

**T.R. KARIMOV,**

*Post-graduate student*

*Kazan State Agrarian University*

#### ON THE ISSUE OF INNOVATIVE ACTIVITY STIMULATION MANAGEMENT IN SOME OIL-PROCESSING ENTERPRISES OF RUSSIAN FEDERATION

The article views the topical issues of managerial process in innovative activity stimulation by example of three oil-processing plants of the Russian Federation – “TAIF-NK” Public Corporation, “Ufimskiy NPZ” Public Corporation and “Moskovskiy NPZ” Public Corporation. The author gives statistical data, analytical argument, comments and conclusions on the essential similarities and differences in the process under study. The measures necessary for its modernization are listed.

*Key words:* oil-processing plant; stimulation; management; innovative activity.

#### References

1. <http://www.gks.ru>

2. <http://www.pkf.com>

3. <http://www.taifnk.ru>

4. <http://www.bashneft.ru/processing/petrochemicals/ufimnpz/>

5. <http://www.mnpz.ru>

#### Information about the author

**Karimov Tagir Ravil'evich**, post-graduate student of the Chair of Management in Agrarian Production, Kazan State Agrarian University

Address: 65 Karl Marx Str., Kazan 420015, tel.: (843) 236-65-22

E-mail: [Tagir.Karimov@tatar.ru](mailto:Tagir.Karimov@tatar.ru)