

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОУ ВПО «ИЖЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

БИРЮКОВ Сергей Дмитриевич

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ДОЧЕРНИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НЕФТЕХОЛДИНГА
(на примере ОАО «Удмуртнефть»)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Осипов А.К.

Ижевск -- 2004

СОДЕРЖАНИЕ

	стр
Введение	3
1. Научно-методические и правовые основы корпоративного управления дочерними предприятиями	9
1.1. Факторы, закономерности и эффективность развития корпоративных управленческих систем.....	9
1.2. Модели корпоративного управления в современных условиях	28
1.3. Правовые основы и проблемы корпоративного развития в России	35
1.4. Методика разработки стратегии эффективного управления дочерним предприятием	45
2. Разработка бизнес- стратегии эффективного управления дочерним предприятием	53
2.1. Эффективность хозяйственной деятельности и проблемы совершенствования управления	53
2.2. Тенденции изменения организационно-управленческой структуры	66
2.3. Оценка конкурентных преимуществ	72
2.4. Выбор эффективной стратегии управления	79
3. Механизмы реализации бизнес-стратегии эффективного управления	97
3.1. Реструктуризация производства и активов	97
3.2. Совершенствование структуры управления и кадровой политики	111
3.3. Управление инновационными и инвестиционными процессами.....	122
3.4. Оптимизация отношений с региональными органами власти..	131
Заключение	141
Приложения	

Введение

Актуальность темы исследования. Реформа, осуществляемая в России затронула глубинные экономические процессы в экономике и привела к серьезным структурным изменениям. Одним из таких являются изменения в институциональной структуре экономики. Обобщая можно сказать, что отраслевая структура экономики постепенно сменяется на корпоративную. Взамен монополии отраслевых министерств и ведомств приходят корпоративные формирования разных типов и уровней.

Формирование корпоративных образований осуществляется в сложных условиях перехода к рынку. Одной из таких является проблема адаптации организационно-экономического механизма управления дочерними предприятиями (корпоративными портфелями) к рыночным условиям. Решение данной проблемы является определяющим для повышения эффективности управления, финансового оздоровления и стабилизации работы промышленных предприятий и производственных компаний в целом.

Процесс глобализации капитала затронул экономики многих регионов России. Результатом этого стало усиление конкурентной борьбы между компаниями за экономические ресурсы и рынки сбыта, перераспределение финансовых потоков зачастую не в пользу регионов. С другой стороны это вызвало необходимость пересмотра стратегий управления предприятиями в направлении адаптации к современным условиям ведения бизнеса.

Наиболее масштабно и глубоко эти процессы затронули топливно-энергетический комплекс, и в частности отрасли по добыче углеводородного сырья. Это связано со значимостью этих отраслей в экономике России и их интеграцией с международным капиталом. Так, крупнейшая нефтяная компания Удмуртской Республики ОАО «Удмуртнефть» в 1994 году вошла в структуру нефтяного концерна «Сиданко», а с 2003 года – в международную компанию ТНК-ВР. В результате интеграции повысилась инвестиционная привлекательность компании, возросли возможности инновационного разви-

тия, ожидается рост корпоративной культуры. В то же время усложнились взаимоотношения компании с региональными органами власти в финансовой, социальной, экологической и других сферах.

В результате произошедших изменений важно своевременно разработать стратегию эффективного управления корпоративным портфелем ОАО «Удмуртнефть» с целью повышения эффективности работы предприятия и оптимизации взаимоотношений с региональными органами власти.

Степень разработанности проблемы. Вопросы изучения корпоративного управления получают все большее распространение в экономической литературе, а также являются предметом обсуждений и дискуссий на различных форумах. Среди известных отечественных авторов следует отметить работы Аистовой М.Д., Винслава Ю., Забелина П.В., Кныш М.И., Лисовой В.И., Масютиной С.А., Машенко В.Е., Пучковой В.В., Тютиковой Ю.П., Ткаченко И.Н., Пивоварова С.Э., Тарасевич Л.С., Майзеля А.И., Цуглевич В.Н., Шеина В.И., Якутина Ю.В. и других.

Глубокие исследования рассматриваемого вопроса осуществили зарубежные ученые Д. Аакер, Р. Акофф, И. Ансофф, Д. Бадаракко, Дж. Гэлбрейт, Дэвид Ф., Р. Кантер, Э. Кэмпбелл, М. Портер, К. Прахалад, Р. Румель, Э. Тоффлер, Г. Хамел и другие.

Целью исследования является разработка предложений по созданию системы эффективного управления дочерним предприятием нефтехолдинга, в частности ОАО «Удмуртнефть», входящего в состав ТНК-ВР, на основе стратегического подхода.

В соответствии с целью **задачами исследования** являются:

изучение факторов и закономерностей развития корпоративных систем управления дочерними предприятиями нефтехолдинга;

обоснование методики разработки стратегии эффективного управления дочерними предприятиями;

осуществление управленческого анализа эффективности хозяйственной деятельности в связи с состоянием системы управления;

разработка организационно-экономической модели управления дочерними предприятиями;

создание механизмов реализации стратегии эффективного управления дочерними предприятиями.

Объект исследования – дочернее предприятие многонациональной компании, представленное в лице ОАО «Удмуртнефть» и входящее в состав нефтехолдинга ТНК-ВР.

Предметом исследования является организационно-экономический механизм управления дочерним предприятием многонационального нефтехолдинга посредством разработки стратегии корпоративного управления.

Область исследования по паспорту ВАКа: 15.4 – инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 15.22 – методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности.

Информационной базой исследования послужили теоретические выводы и практические рекомендации, представленные в работах отечественных и зарубежных экономистов, нормативная и законодательная база по вопросам регулирования корпоративных отношений, отчеты и ведомственные материалы ОАО «Удмуртнефть» и данные статистической отчетности Госкомстата Удмуртской Республики.

Научная новизна работы заключается в обосновании и определении подходов по совершенствованию организационно-экономического механизма эффективного корпоративного управления дочерними предприятиями многонациональных компаний функционирующих в нефтяном бизнесе Рос-

сии. Наиболее существенными результатами, определяющими научную новизну и полученными лично автором являются:

выявлены факторы и закономерности развития корпоративных управленческих систем, в частности выявлена цикличность формирования управленческих структур обусловленная стадийностью жизненного цикла организации;

разработан и апробирован методический аппарат (подход) по реализации стратегии эффективного управления дочерним предприятием многонационального нефтехолдинга;

предложена организационно-экономическая модель эффективного корпоративного управления в приложении для ОАО «Удмуртнефть»;

определены механизмы реализации эффективного управления дочерним предприятием, включающие:

- реструктуризацию производства, активов и реформирование системы управления;
- стимулирование инновационной политики и инвестиционной привлекательности;
- активизацию кадровой политики;
- оптимизацию отношений с региональными органами власти.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что предложенные организационно-экономические механизмы управления позволяют повысить эффективность функционирования структурных подразделений ОАО «Удмуртнефть» за счет:

- снижения материальных и трудовых потерь;
- повышения качества принимаемых управленческих решений;
- стимулирования производственно-технологической и инновационной политики и повышения инвестиционной привлекательности;
- совершенствования управления персоналом и оптимизации кадровой политики;

- конструктивного сотрудничества с региональными органами власти.

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации нашли практическое применение в ОАО «Удмуртнефть» в процессе осуществления реструктуризации производства, совершенствования системы управления, реализации инновационной и инвестиционной политики.

Основные положения и результаты диссертационной работы были доложены на научно-практических конференциях в Екатеринбурге (2002), Перми (2003) и в Ижевске (2004).

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликованы 1 препринт, 3 статьи и 2 тезиса докладов общим объемом 4,3 п.л.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка исследованной и использованной литературы включающей 150 источников и 12 приложений. Она изложена на 158 страницах машинописного текста (без приложений) и имеет в своем составе 22 таблицы, 9 рисунков и 20 математических уравнений.

Краткое содержание работы.

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертации, степень изученности вопроса, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, формулируется научная новизна и практическая значимость.

В *первой главе* «Научно-методические и правовые основы корпоративного управления дочерними предприятиями» изучаются факторы, закономерности и эффективность развития корпоративных управленческих систем. На основании изучения зарубежного и отечественного опыта развития корпоративных образований анализируются взаимосвязи между структурой и формами организации производства и системой управления в процессе эволюции и развития производительных сил. Дана оценка англо-американской, западно-европейской и японской моделей корпоративного управления с целью использования положительного опыта в российских условиях. Раскры-

ваются правовые основы и проблемы становления российской модели корпоративного развития. В завершении главы представлена методика разработки стратегии эффективного управления дочерним предприятием.

Во *второй главе* «Разработка бизнес-стратегии эффективного управления дочерним предприятием» на основании предложенной методики исследуются современное состояние и тенденции хозяйственной деятельности ОАО «Удмуртнефть» в связи с тенденциями изменения организационно-управленческой структуры. Выделяются этапы жизненного цикла организации с целью выбора эффективной системы корпоративного управления в современных условиях. Осуществлена оценка конкурентных преимуществ организации и на основании проведенных исследований осуществлен выбор эффективной стратегии управления дочерним предприятием.

В *третьей главе* «Механизмы реализации бизнес-стратегии эффективного управления» разработаны эффективные инструменты внедрения стратегии по следующим направлениям: реструктуризация производства и активов; совершенствование организации структуры управления и кадровой политики; управление инновационными и инвестиционными процессами; оптимизация отношений с региональными органами власти.

В *заключении* работы на основании результатов исследования сформулированы основные выводы и предложения теоретического, методического и практического характера.

1. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОЧЕРНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

1.1. Факторы, закономерности и эффективность развития корпоративных управленческих систем

В результате институциональных преобразований, осуществленных в России в 90-е годы, сформировался прообраз рыночной экономики. Наряду с существованием государственного сектора образовались новые сегменты экономики: частный, муниципальный, смешанный и другие. Феноменом новой экономики стало формирование корпоративной собственности и формирование на его базе нового менеджмента – управление корпоративными образованиями.

Следует согласиться с А. Пороховским, что «современная рыночная модель опирается на сочетание индивидуально-частной, партнерски-частной, акционерной, государственной и смешанной форм собственности... И хотя по-прежнему наиболее распространена индивидуальная частная собственность, экономически господствующие позиции заняла акционерная собственность, она является ведущей, наиболее эффективной в условиях современных производительных сил и технологий» (91, с. 36).

Формирование корпоративных структур имеет под собой объективные экономические основы. Создание различного рода объединений способствует консолидации сил разрозненных производителей, многократно умножает потенциальные возможности всех наличных ресурсов, повышает ответственность и эффективность действий каждого звена системы.

Если этот процесс воссоединения различных специализированных производств происходит в рамках одной отрасли, то его условно называют горизонтальной интеграцией. Интеграция смежных отраслей, например добыча, переработка и последующее использование нефтепродуктов в химических

отраслях, получила название вертикальной. Она представляет собой одну из форм объединения всех или нескольких смежных звеньев процесса производства и обращения – от выпуска средств производства для добычи нефти, добычу, переработку и реализацию нефтепродуктов. Вертикальная интеграция обладает не только корпоративными, но и макроэкономическими преимуществами.

Как показывает практика, наиболее устойчивы крупные формирования, включающие в себя производство, переработку и сбыт продукции, организованные в основном на акционерных принципах с корпоративной формой управления.

Термин «корпоративное управление» используется на Западе для обозначения системы взаимоотношений различных групп акционеров, имеющей своей целью защиту финансовых интересов акционеров.

С позиций отечественной науки, корпоративное управление – это разновидность хозяйственно-экономического управления, что вполне согласуется с классическим определением управления как процесса целенаправленного воздействия на какую-либо систему в целях поддержания ее определенных параметров или перевода в новое состояние с учетом свойственных ей законов.

Корпорации на сегодняшний день являются наиболее распространенными и эффективными организационно-правовыми формами управления. Крупные корпорации развитых стран становятся базисными структурами глобальной экономической системы. По оценкам некоторых авторов, в 200 крупнейших корпорациях сконцентрирована большая часть экономического и политического потенциала мира. Выделяются следующие закономерности развития корпораций (40):

- концентрация капитала (слияния и поглощения, создание стратегических альянсов);

- глобализация деятельности (распространение товаров и услуг, создание дочерних структур на наиболее привлекательных зарубежных рынках);
- интернационализация капитала (рост транснациональных компаний, привлечение наиболее дешевых инвестиций, независимо от страны их происхождения);
- интеграция промышленного и финансового капитала;
- диверсификация форм и направлений деятельности;
- секьюритизация активов компаний;
- использование новейших информационных технологий для обеспечения связи, управления и создания новых видов расчетно-платежных средств и сред;
- следование требованиям международных стандартов регулирования национальных рынков (капитала, товаров, услуг, труда).

Существенная особенность современного этапа корпоративного развития – установление деловых партнерских отношений между компаниями различных стран и создание корпоративных структур различной степени интегрированности. Как отмечают авторы (152, с. 89-90) основными формами корпоративной интеграции в международном бизнесе являются:

- лицензионный договор – использование авторского права, товарного знака, патента;
- сопроизводство – изготовление комплексного изделия или его компонента одним из зарубежных партнеров;
- контракт-менеджмент – передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента;
- франчайзинг – выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;
- стратегический альянс – формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации,

повышения рыночной эффективности и т.д., либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;

- совместное предприятие – одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;

- многонациональная компания – наиболее «жесткая» форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и/или других способах корпоративного контроля.

Многонациональные компании на сегодняшний день стали основными структурообразующими элементами мировой экономики. В 1976 году их количество составляло 11 тыс. (с более чем 86 тыс. зарубежных подразделений), к началу 1990-х годов их число перевалило за 35 тыс. (147 тыс. зарубежных филиалов), а на сегодняшний день действует порядка 40 тыс. многонациональных компаний, имеющих около 200 тыс. подразделений в 150 странах, где работает более 70 млн. человек и на которые приходится от 1/4 до 1/3 мировой торговли (там же, с. 93-94).

Преимущество крупных корпораций по сравнению с предприятиями среднего и малого бизнеса состоит в значительно большей результативности производственно-хозяйственной деятельности за счет масштабов производства и влияния на рынок продаж, в широких возможностях проведения целевых комплексных научных исследований и разработок, внедрения инноваций, привлечения высококвалифицированного персонала, создания современной системы маркетинга. Положительные результаты в управлении, направленном на достижение корпоративных целей и решение различных задач стратегического, тактического и оперативного характера, в значительной мере обеспечиваются высоким ресурсным потенциалом корпораций, эффективным его использованием и развитием.

Для России, где национальная модель корпорации, как субъекта экономики, находится в стадии формирования, особенно важно учитывать данные

закономерности развития корпоративных структур. Это позволит оказывать на этот процесс более конструктивное влияние.

Исходя из названных закономерностей, А. Калиным определяется следующий сценарий развития крупной корпорации (40): образование материнской компании → создание банковской или инвестиционной организации → приватизация материнской компании → приобретение крупных пакетов акций предприятий той же отрасли → привлечение стратегических инвесторов → концентрация капитала или интеграция производства → создание финансово-инвестиционных групп → формирование холдингов (Х-структуры) → выход на зарубежные финансовые рынки → организация централизованного управления финансовыми потоками → диверсификация отраслевой структуры бизнеса → приобретение или создание средств массовой информации → переход к мультидивизиональной структуре (М-структуры) → заключение внутренних и международных альянсов.

Попробуем дать более точное определение основным понятиям работы, и, прежде всего понятию «корпорация». Согласно И. Ансоффу, корпорация – это широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и функции управления у верхнего эшелона профессиональных управляющих, работающих по найму (6).

И.Н.Ткаченко определяет корпорацию как «объединение определенных сил, сторон, участников, а корпоративное управление – организационная система взаимодействия этих сторон (участников) друг с другом и совокупность способов, с помощью которых каждый из них представляет свои интересы (124, с. 7).

По мнению В.Е.Мащенко «современная корпорация – это материнская компания с сетью дочерних компаний и филиалов с различным юридическим статусом и уровнем самостоятельности. Корпорации являют собой объеди-

нения, АО и организации в промышленности, коммерции и в других областях» (70, с. 13).

Таким образом, корпорация – это правовая форма бизнеса, при которой владельцы – акционеры создают организацию (юридическое лицо) для ведения бизнеса в собственных интересах, которая может владеть имуществом, быть собственником, брать ссуды, производить и продавать продукцию, предоставлять кредиты, предъявлять иск и выступать в суде ответчиком и т.д. Особенностью корпорации является то, что она полностью находится во владении ее акционеров, которые приобрели доли собственности, называемые акциями.

Составными элементами корпораций являются дочерние предприятия, то есть организации, контрольный пакет акций которых принадлежит материнской компании, и, направления деятельности которых, направлены на реализацию стратегии компании. Мировой опыт показывает, что главными принципами взаимодействия материнской компании с дочерними предприятиями является принцип невмешательства в их оперативную деятельность и осуществление оперативно-хозяйственного воздействия через своих представителей в Совете директоров этих обществ. Взаимодействие материнской компании с дочерними предприятиями должно быть четко ориентировано на достижение результатов, определяемых стратегией компании.

Согласно (140, с. 10-11) все дочерние предприятия компании можно условно разделить на несколько групп стратегических интересов:

- первая группа – «Технологического взаимодействия», которое подразумевает жесткое включение данного дочернего предприятия в технологию основного производства;

- вторая группа – «Производственного сотрудничества», при котором дочерним предприятием оказываются услуги основному производству, однако, при отсутствии их жесткого включения в технологию основного производства;

- третья группа – «Стратегические партнеры компании», направления деятельности которых совпадают с основным направлением деятельности материнской компании;

- четвертая группа – «Ожидания доходов». Характерным является отсутствие какой-либо связи направления деятельности данного дочернего предприятия с технологией основного производства при наличии высокой доходности деятельности этих обществ;

- пятая группа – «Ограниченного сотрудничества», при котором характерно отсутствие связи деятельности данного дочернего предприятия с основным направлением деятельности материнской компании в сочетании с отсутствием доходов от их деятельности.

По отношению к каждой группе дочерних предприятий компания ставит различные цели и задачи, проводит различную политику и использует различные механизмы ее реализации. Главными принципами взаимодействия материнских компаний с дочерними предприятиями являются: принцип невмешательства в их оперативную деятельность и осуществление оперативно-хозяйственного взаимодействия с ними через своих представителей в Совете директоров этих обществ; осуществление контроля собственника за деятельностью общества в вопросах эффективного использования имущества, находящегося в управлении дочерних и зависимых обществ; принцип соответствия организационного устройства предприятия его правовым нормам.

Обращение к экономической истории показывает, что впервые модель корпорации сформировалась в США в 1862 году в виде акционерной компании с ограниченной ответственностью. Этот юридический статус означал, что при банкротстве или реформировании претензии к компании не обращаются на имущество ее формальных владельцев. Корпоративная форма охраняла лиц, вложивших свои капиталы в какое-либо предприятие, от потерь на сумму, превышающую размер вклада. Также она требовала прямого и непосредственного участия в текущем управлении.

Длительное время в Америке развитие корпораций осуществлялось на основе практического опыта. И лишь после опубликования в 1932 году А. Берли и М. Минз книги «Современная корпорация и частная собственность» (146) можно говорить о развитии корпоративной теории. Именно они первыми отметили процесс отделения управления в корпорации от собственности на капитал.

Проблема взаимоотношений между собственностью и управлением очень сложна. Она изучалась известными специалистами за рубежом и в России. Еще Дж. Гэлбрейт отмечал, что «основным движущим моментом в современном процессе является достижение бюрократических преимуществ, рост престижа и дохода техноструктуры. В этом процессе власть капиталиста, если о ней вообще можно говорить, уменьшается. Что увеличивается, так это власть техноструктуры» (32, с. 143). Под «техноструктурой» Дж. Гэлбрейт понимал костяк корпорации, состоящий из менеджеров и ведущих специалистов.

По мнению западных социологов, снижению влияния собственности в сравнении с менеджментом содействуют два главных фактора: 1) дисперсия (распыление) собственности благодаря праву наследования и неспособности части неквалифицированных в области бизнеса наследников эффективно распорядиться ею; 2) возросшие требования к управлению, продиктованные размерами предприятий, сложностью технологии, необходимостью приобретения управленческих навыков и т.д. Как отмечает американский профессор А. Тоффлер, в эпоху научно-технической революции власть не в состоянии функционировать в отрыве от конкретного знания, однако парадокс состоит в том, что в наиболее крупных фирмах никто из акционеров, включая самых влиятельных и информированных держателей акций, не в состоянии постичь процесс производства и сбыта продукции в целом. Все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам готовятся, а в конечном счете и определяются профессионалами в области организации управления,

что, с точки зрения Тоффлера, является важнейшим признаком «возникновения новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом» (149, с. 78).

Таким образом, отмечает А.В.Попов, роль собственности становится все более пассивной. Вместо реальных физических предметов, с которыми традиционно связывалось понятие собственности, акционер владеет лишь клочком бумаги, представляющим известный перечень его прав и ожиданий от корпорации. Над самими же предприятиями и средствами производства он имеет весьма условный контроль. Однако он не несет и ответственности за результаты деятельности корпорации. Тем самым капитал распадается на капитал-собственность и капитал-функцию, а менеджеры, осуществляющие реальный контроль над собственностью, являются как бы фиктивными собственниками (89).

Жизнь настоятельно требует обсуждения вопросов, связанных с формированием правил корпоративного управления. Основные его стандарты и принципы закреплены международной Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР):

- соблюдения баланса интересов отдельных категорий акционеров;
- подконтрольность акционерам деятельности исполнительных органов и советов директоров АО;
- четкое разграничение компетенции между органами управления АО;
- обеспечение прозрачности принятия решений всеми органами управления;
- независимость контрольных органов акционерных обществ и другие.

В большинстве развитых государств принципы корпоративного управления детализированы в виде правил, методических указаний и форм отчетности, которые объединены в так называемые кодексы корпоративного управления.

Разработка и принятие подобного сводного документа, обеспечивающего практическое применение принципов корпоративного управления, актуально и для России.

Недостаточная отрегулированность взаимных интересов выступает одной из основных причин, ведущих к социальной нестабильности, отрицательно влияющих на инвестиционный климат. Именно отсутствие согласованных правил поведения между участниками интеграционных процессов тормозит приток инвестиций в российскую экономику. Множество других вопросов также не решается из-за неэффективного корпоративного управления, слабости отечественного менеджмента.

Чтобы этот свод правил отвечал интересам всех сторон, необходимо более глубоко рассмотреть природу отношений собственников и наемных управленцев; правительства и собственников; правительства и наемных управленцев; собственников, управленцев и рядовых работников. Акционеры, менеджеры и кредиторы имеют, как правило, разные представления о том, как должны использоваться ресурсы компании, и исходят, прежде всего, из своих предпочтений.

В российском праве отсутствует определение корпорации. Преобладает мнение, что корпоративное право охватывает все виды хозяйственных обществ и товариществ, а не только открытые акционерные общества. Между тем, в американском праве понятие корпорации связывается с организацией выпускающей акции с целью формирования уставного фонда. В настоящем исследовании под корпорацией будем понимать правовую форму бизнеса, при которой владельцы-акционеры создают организацию (юридическое лицо) для ведения бизнеса в своих интересах. Экономической основой корпорации является собственность, представленная акционерным капиталом.

Под системой корпоративного управления понимается система взаимоотношений между менеджерами компаний и их владельцами (акционерами, инвесторами), а также другими заинтересованными сторонами, направленная

на обеспечение эффективности деятельности компании и интересов владельцев и других заинтересованных сторон (139, с. 181). Указанными авторами выделяется узкое и широкое понимание корпоративного управления. Узкое – система правил и стимулов, побуждающих управленцев компании действовать в интересах акционеров. Широкое понимание – система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений (в том числе между материнской компанией и дочерними предприятиями – С.Д.Бирюков), интерес которых связан с деятельностью компании.

Как уже отмечалось нами выше, организационно-правовым объектом корпоративного управления выступают акционерные общества, как наиболее приспособленные к условиям рыночной экономики. В качестве основных элементов модели корпоративного управления выделяют (70, с. 24):

- состав непосредственных участников;
- структуру акционерного капитала;
- круг заинтересованных участников;
- состав совета директоров;
- механизм взаимодействия акционеров и держателей интересов;
- законодательные нормы;
- требования к раскрытию информации.

Проблемы совершенствования корпоративного управления неразрывно связаны с эволюцией механизмов формирования корпоративных структур (отношений). В соответствии с концепцией американского социолога Э. Тоффлера (149) мировое общественное развитие представляет собой последовательную смену «волн» цивилизации. Первая волна или «сельскохозяйственная цивилизация», охватывает приблизительно древний мир и средние века. Ее сменила вторая «индустриальная цивилизация». В середине нашего века стали проявляться элементы «третьей волны», связанной, прежде всего со знаниями, информатизацией и творчеством.

Проводя аналогии с концепцией Э. Тоффлера можно выдвинуть гипотезу о закономерном усложнении структуры и форм организации производства и формировании соответствующей им системы управления. В таблице 1 в обобщенном виде представлены взаимосвязи между особенностями производства и системой управления в процессе эволюции и развития производительных сил.

Таблица 1

Формирование системы управления в соответствии
с эволюцией производительных сил

Типы предприятий	Формы организации производства	Структура и методы управления
Отдельные предприятия доиндустриальной эпохи	Разнородное мелкосерийное производство, специализация и концентрация производства в рамках предприятия.	Строгая иерархия власти, решений и контроля, жесткая регламентация работы, чисто исполнительская роль персонала. Текущее планирование.
Системы предприятий, объединений (фирм) индустриальной эпохи	Системы массового производства и сбыта стандартной продукции, конвейеризация, внутри и межотраслевая специализация и кооперация. Слияние промышленного и финансового капитала.	Централизованные методы принятия решений, линейно-функциональная структура управления.
Транснациональные объединения, корпорации в эпоху глобализации	Диверсификация и интернационализация производства. Формирование акционерного капитала. Международная технологическая специализация и кооперация производства.	Стратегическое планирование и управление. Дивизиональная и матричная структуры управления.

ва.

Как видно из таблицы 1, в процессе эволюции экономики происходит усложнение структуры производства и соответственно этому меняются структура и методы управления. Выделенные в таблице тенденции в общих чертах раскрывают сложные процессы интернационализации мировой экономики. Между рассмотренными стадиями существует множество промежу-

точных форм и связей, дифференцирующих этот сложный процесс. Глобальная же тенденция состоит в необходимости преодоления раздробленности хозяйственных процессов между узко специализированными видами деятельности и интеграции последних таким образом, чтобы обеспечить высокое качество конечного результата. Большинство фирм развитых стран уже прошли или осуществляют подобную перестройку в форме так называемого реинжиниринга. Что же касается отечественной промышленности, то она все более вовлекается в мировые интеграционные процессы через формирование совместных предприятий, вовлечение в мирохозяйственные связи, формирование рынка ценных бумаг и другие процессы.

Рассмотрим основные типы корпоративных организационных систем, характерных для капиталистической экономики. Воспользуемся для этого информацией из следующих источников (70, 72, 143). Как показывает анализ литературы, наиболее распространенными корпоративными образованиями являются следующие.

Картель – долговременное договорное объединение ряда организаций, обычно в рамках одной отрасли, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Это простейшая форма монополистического объединения, входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Объектами соглашений могут быть: ценообразование, сферы влияния, условия продаж, лицензирование деятельности, соблюдение условий найма персонала и др. Широкое распространение получили во второй половине XIX века.

Синдикат (от греч. syndikos – действующий сообща) – монополистическое объединение, при которой вошедшие в него компании теряют коммерческую сбытовую самостоятельность, но сохраняют юридическую и производственную свободу действий. Были широко распространены в дореволюционной России. Классическим примером современного синдиката является

алмазный синдикат «Де Бурс», сосредоточивший реализацию практически всех добываемых в мире необработанных алмазов.

Трест – долговременное договорное объединение внутри одной или нескольких отраслей, при котором входящие в него организации теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. В трестах находят свое выражение развивающиеся процессы комбинирования и диверсификации, концентрации и специализации производства; трест превращается в единый производственный комплекс. Руководство треста сосредоточено в единой структуре (правлении, директорате, холдинговой компании и т.п.).

Конгломерат (от лат. conglomerates – скопившийся, собранный) – монополистическое объединение, диверсифицированная корпорация, возникшая в результате слияния разнородных, не связанных между собой по отраслевому или технологическим признакам предприятий, фирм, кредитных учреждений, находящихся под единым контролем.

Обычно слияния осуществляются путем приобретения финансовым центром компании активов или контрольного пакета акций различных компаний с целью обеспечения перелива капитала из менее рентабельных в более рентабельные производства и максимизации объема прибыли конгломерата. Конгломераты появились в начале XX века и получили широкое распространение в 70-х гг. XX века в форме транснациональных компаний (ТНК). В зависимости от степени и характера взаимодействия между головной компанией и дочерними предприятиями формируются финансовые группы, конгломераты, концерны, корпорации, финансово-промышленные группы.

Консорциум (от лат. cōnsortium – соучастие, сотоварищество) – временное, обычно на срок выполнения проекта, соглашение между несколькими банками, кредитными организациями или группами компаний (фирм) для совместного размещения займов, осуществления финансовых или коммерческих операций, строительства различных объектов. Консорциумы могут со-

стоять из организаций одной страны или разных стран. Они могут быть зарегистрированы как общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества и др.

Корпорация (англ. corporation, от лат. corporatio – объединение) – широко распространенная форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус, сосредоточение функций управления в руках менеджеров. Могут быть как государственные так и частные. Для корпораций характерны: ограниченная ответственность; максимальная ставка налога на прибыль; двойное налогообложение (облагаются как прибыль, так и выплачиваемые дивиденды по акциям); принятие решений на собрании акционеров простым большинством голосов; свобода акционера распоряжаться своей долей акционерного капитала. Примерами преуспевающих корпораций являются IBM (США), Nestle (Швейцария).

Концерн (от англ. concern – участие, интерес) – организационная форма объединения предприятий различных отраслей (промышленности, торговли, транспорта, банков, рекламных агентств и др.), находящихся под единым управлением и финансовым контролем. Участники концерна остаются формально самостоятельными, но контролируются и управляются единым центром компании. Обычно руководящим органом выступает самая крупная организация этой системы. Такая структура позволяет повысить конкурентоспособность фирмы за счет внутреннего финансирования, продажи продукции подразделениям концерна по внутренним трансфертным ценам, передачи ноу-хау, обмену результатами НИОКР между подразделениями и т.п. Примерами эффективных корпораций являются Olivetti (Италия), General Motors Company (США), Avon Products (США) и др.

Финансово-промышленная группа – форма интеграции компаний включающей в свою структуру головную компанию финансовой либо производственной ориентации и многочисленные связанные с ней системой корпора-

тивного (акционерного) участия дочерние и ассоциированные подразделения, работающие в сфере промышленности, логистики, торговли и маркетинга, финансов, НИОКР и других областях. Примерами являются: Exxon, Mobil, Chase в США; Mitsubishi, Mitsui, Fuji – в Японии; Deutsche Bank, Dresden Bank, Commerz Bank – в Германии. В России также получили широкое развитие финансово-промышленные группы, и первая из них – «Уральские заводы» -- была создана в Удмуртии.

Холдинг (англ. holding) – акционерная компания, владеющая контрольным пакетом акций одного или нескольких акционерных обществ с целью контроля и управления их деятельностью. Как выделяет В.Е.Мащенко, основными подсистемами холдинга являются (70, с. 31):

- головная компания, осуществляющая в чистом холдинге управление и финансовый контроль за дочерними организациями через участие в их капитале и договорные отношения;
- представительства и филиалы без образования юридического лица со значительным уровнем групповой деятельности и вариантами осуществления корпоративной стратегии;
- дочерние компании при наличии в их уставном капитале преобладающей доли другого общества;
- зависимые фирмы, пакетами акций которых владеет головная компания, осуществляющая контроль за деятельностью через участие в органах управления или разграничение полномочий наблюдательного совета. В ряде ситуаций эти компании могут быть отнесены к дочерним;
- другие субъекты хозяйствования, находящиеся в зависимом положении.

Развитие корпоративной формы организации бизнеса является доминирующим в условиях рыночной экономики, так как позволяет в силу ряда преимуществ получать значительный экономический эффект. Основными дос-

тоинствами корпораций в сравнении с другими организационно-правовыми формами предприятий являются:

- возможность привлечь средства физических и юридических лиц для концентрации капитала;
- возможность осуществления крупных инновационных проектов в рамках корпораций;
- формирование механизма обеспечивающего перелив капиталов;
- ограниченная ответственность участников акционерного общества снижает риск утраты своего имущества в случае неудач компании;
- справедливая система распределения прибыли между всеми участниками общества, что способствует формированию среднего класса и повышению уровня благосостояния общества;
- высокая устойчивость акционерных компаний, так как любой акционер имеет право в любой момент выйти из состава общества, продав свои акции, что не приведет к распаду общества.

Объективными предпосылками формирования корпораций являются интеграционные процессы, которые захватывают различные области деятельности. Как отмечает В.Е.Машенко различают следующие виды интеграционных процессов (70, с. 18-19):

- поточный – из совокупности технологически взаимозависимых и вертикально объединенных производств;
- с разделением выходов из головной компании с горизонтально комбинированными производствами;
- с разветвлением входов в головную компанию и кооперацией субъектов по производству конкретной продукции;
- через объединение нескольких организаций и промышленных производств на основе жизненного цикла продукта;
- комбинированный из перечисленных структур.

Мировой опыт показывает, что наиболее привлекательной областью интеграционных процессов является нефтехимическое производство. В результате реструктуризации нефтяной отрасли в России в 90-е годы созданы вертикально интегрированные корпорации, консолидировавшие принадлежащие государству акции. Типичными примерами крупных корпораций в России являются «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», ТНК-ВР, «Сибнефть» и др.

Благодаря развитию корпораций в 2004 году удалось увеличить добычу нефти на 10%, газа – на 4,5%. Эффективность развития корпораций обеспечивается за счет многих составляющих, в совокупности образующих синергетический эффект:

во-первых, достигается стабилизация и поддержание на высоком уровне экономических показателей деятельности за счет концентрации производства. В состав вертикальной многопродуктовой корпорации включают организации с разными этапами и стадиями жизненного цикла продукции и технологий;

во-вторых, такое объединение совершенствует и повышает уровень технического развития предприятий и создает предпосылки для возникновения крупных технических и научно-исследовательских комплексов специализированного и широкого профиля;

в-третьих, корпоративные научно-технические комплексы формируют и аккумулируют нематериальные активы в виде интеллектуальной собственности, прав природопользования и капитализированных затрат на НИОКР;

в-четвертых, крайне важна корпоративная интеграция по этапам жизненного цикла продукта в сфере сбыта, способствующая созданию и поддержанию на высоком уровне национальных и международных рынков реализации продукции;

в-пятых, интеграция и объединение в одной корпорации множества связанных производств формирует и расширяет внутрикорпоративный обмен.

Через систему внутренних расчетных цен распределяются затраты на промежуточное сырье и оптимизируются цены готовой продукции;

в-шестых, внутрикорпоративные расчеты по более низким ценам снижают для корпорации налоговое бремя и аккумулируют средства в материнской компании. В связи с этим корпорации всячески стремятся расширить внутренний обмен продуктов и полуфабрикатов по заниженным ценам;

в-седьмых, предприятия холдингов обладают большей конкурентоспособностью, чем самостоятельные компании. Их хозяйственная активность способствует росту масштабов производства, стабилизации финансов и внедрению новых технологий и продукции.

В связи с изучением процессов корпоративного развития представляется весьма уникальным пример интернационализации нефтяного бизнеса продемонстрированный англо-американской компанией British Petroleum (BP). После полуторагодовых переговоров «Альфа-групп», Acces/ «Ренова» (ААР, бывшие собственники ТНК) и BP объявили о заключении стратегического партнерства и намерении объединить свои нефтяные активы на территории России и Украины. Официальной датой начала деятельности холдинга ТНК-BP стало 29 августа 2003 года.

Новая холдинговая компания стала третьей нефтяной компанией в России. Совладельцы ААР внесут в новую компанию 97% акций ТНК, 93% акций нефтяной компании «Онако», 29-процентную долю в компании «Русия Петролеум» и 44% акций газовой компании «Роспан», а также свои доли в перспективных нефтегазовых проектах «Сахалин-4», «Сахалин-5» и «Сахалин-6».

Вкладом BP станут активы «Сиданко» (25% акций), 33% акций в «Русия Петролеум», доля в проекте «Сахалин-5» и пакет акций в московской сети фирменных АЗС. В качестве компенсации за неравноценный обмен ВП заплатит совладельцам ААР 6,75 млрд. долларов.

Новая компания будет иметь 0,7 млрд. тонн доказанных запасов нефти и ежегодную добычу в 62 млн. тонн нефти. По этим показателям она будет третьей компанией в России, уступая лишь «ЛУКойлу» и «ЮКОСу». Суммарная капитализация новой компании составит почти 18 млрд. долларов, что позволит ей занять третье место среди всех компаний России.

Объект нашего исследования – ОАО «Удмуртнефть» – является одной из многочисленных дочерних предприятий ТНК-ВР, и проблемы характерные для данного предприятия являются типично-специфическими для большинства регионов-субъектов РФ. Поэтому исследование этих проблем требует глубокого научного осмысления.

1.2. Модели корпоративного управления в современных условиях

Рассмотрим более подробно особенности корпоративного управления акционерными обществами в развитых странах с целью изучения и использования накопленного положительного опыта в условиях нашей страны. В литературе выделяются три основные модели управления акционерными обществами: 1) англо-американская; 2) западно-европейская; 3) японская.

Отличительными особенностями англо-американской модели являются:

- наличие внутренних акционеров (инсайдеров) и постоянно растущее число независимых, т.е. не связанных с корпорацией, акционеров (аутсайдеров);
- четко разработанная законодательная база, определяющая права и обязанности трех ключевых участников – менеджеров, директоров и акционеров;
- сравнительно простой механизм взаимодействия между корпорацией и акционерами и между акционерами;

- система голосования «по доверенности», т.е. по почте. Акционер посылает по почте бюллетень, уполномачивая председателя совета директоров действовать от его имени как указано в бюллетене;

- юридическое разделение владения и контроля.

По американскому законодательству корпорации должны обладать следующими основными критериями для юридического соотнесения их к классу корпораций (136, с. 40-41):

- наличие юридического лица, зарегистрированного в одном из штатов;
- действие принципа ограниченной ответственности, согласно которому акционеры не несут ответственности по обязательствам корпораций;
- бессрочное существование;
- свободная передача акций;
- централизованное управление корпорацией.

Помимо этого другими признаками корпорации являются: устав как договор между штатом и корпорацией, между корпорацией и ее акционерами, между самими акционерами; собственность на акции; правовая природа акций; акционер как собственник акций корпорации или акционерной корпорации.

Участниками англо-американской модели являются управляющие (менеджеры), директора, акционеры, правительственные структуры, биржи, саморегулируемые организации, консалтинговые фирмы. Механизм взаимодействия менеджеров, директоров и акционеров образует «треугольник корпоративного управления». По модели предусматривается юридическое разделение владения и контроля, что очень важно с деловой и социальной точек зрения, т.к. инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата за разделение владения и контроля и называется «агентскими услугами».

Поскольку интересы менеджеров и акционеров не всегда совпадают, то это противоречие решается путем избрания акционерами совета директоров. Обычно в советы директоров входят как «внутренние» члены (инсайдеры), так и «внешние» независимые члены (аутсайдеры). Численность советов директоров в США колеблется от 8-15 чел. для крупных корпораций; 8-10 чел. для средних фирм и 3-5 чел. – для мелких и закрытых фирм. В последние годы наблюдается тенденция увеличения в составе советов независимых директоров, что связано с ростом числа и влиянием институциональных инвесторов.

В зарубежных странах (особенно в США) уделяется все большее внимание работе советов директоров. Существует целый свод законов и правил, определяющих работу советов директоров. Считается, что повышение эффективности управления советами директоров – один из неиспользованных резервов развития частного бизнеса.

Советы директоров американских и английских компаний выполняют следующие функции:

- надзор за процедурами избрания и переизбрания членов совета директоров и менеджмента;
- разработка корпоративной стратегии, общих направлений, миссии фирмы;
- контроль, мониторинг и надзор за высшим менеджментом;
- анализ и утверждение использования ресурсов;
- оценка финансовой деятельности;
- забота об интересах акционеров.

Хотя с юридической точки зрения советы директоров являются высшими органами власти американских корпораций, зачастую эту власть пытается присвоить себе высший менеджмент, обладающий практическими знаниями и опытом, информацией и инфраструктурой.

Исходя из опыта работы американских корпораций В.И.Шеин с соавторами дают следующие рекомендации советам директоров по организации их работы (136, с. 83):

- формировать свой состав и организовать работу так, чтобы иметь возможность определять стратегические направления развития своих компаний;
- отделять должность председателя совета директоров от должности главного исполнительного руководителя;
- уделять больше внимания отбору, оплате и другим сторонам эффективного участия внешних членов совета в выработке стратегии;
- в рамках совета директоров создавать комитеты по стратегии, аудиту, назначениям и вознаграждениям;
- уделять больше внимания квалификации и полномочиям линейных управляющих в области разработки и осуществления собственных стратегий, направленных на достижение стратегических целей фирмы;
- в рамках совета проводить анализ внешних условий и информации, важных для жизнедеятельности фирмы, и принимать необходимые решения;
- регулярно подвергать оценке свой стиль стратегического контроля; вырабатывать системный подход к «корпоративному самообновлению», подключая все подразделения и лидируя в этом процессе.

Специфика немецкой модели в отличие от американской состоит в том, что здесь более 90% свободно обращающихся акций связаны с организациями-инвесторами. Поэтому немецкие акционеры и финансовые институты, управляющие их активами, имеют более тесные связи с акционерными обществами, чем участники американских корпораций.

По немецким законам четко выделяются функции управления акционерным обществом и надзора за управлением. Функции управления в корпорациях выполняются исполнительными служащими, а исполнительный совет отвечает за их выполнение. Он является единственным уполномоченным органом, принимающим реальные решения.

В немецких акционерных обществах наблюдение и контроль осуществляются независимо от функций управления. Наблюдательные советы назначают высший состав управления, отвечают за утверждение балансового и ежегодного отчетов, за крупные капиталовложения, закрытие производства, уровень дивидендов. В их состав входят только независимые директора. Председателя, имеющего решающий голос, избирают акционеры. Обычно, около 30% мест в наблюдательном совете принадлежит акционерам, 50% – служащим и 20% – прочим участникам акционерного общества. Среди последних обычно преобладают банки, непреременные участники акционерного дела. Это связано, прежде всего, с тем, что немецкие корпорации чаще прибегают к банковским заимствованиям, нежели к эмиссии акций. В результате немецкие акционерные общества проявляют меньший интерес к деятельности фондового рынка, нежели американские.

В японской модели совет, как правило, является не столько представителем акционеров, сколько продолжением администрации. Однако посредством широкого распространения перекрестной акционерной собственности, права вето и функций надзора акционеры, заинтересованные собственники и внутренние инвесторы (такие, как поставщики, потребители и банк корпорации) могут оказывать существенное влияние на определение политики администрации и осуществление надзора над ней. В Японии совет каждой корпорации состоит из разнообразных инвесторов, для которых получение максимальной финансовой отдачи от своих акций не всегда является главной целью.

Другими особенностями японской модели являются:

- формирование индустриальных групп («кейрецу»), предполагающее наличие значительных банковских инвестиций с высокой степенью перекрестного владения;

- высокая адаптивность компаний к изменениям условий внешней среды;

- использование стратегического планирования как наиболее гибкого механизма приспособления к внешней среде;
- дивизиональное построение организационной структуры, позволяющее реализовать стратегию диверсификации;
- создание на базе дивизиональной структуры стратегических предпринимательских единиц.

Спецификой японской модели является банковское кредитование, получившее название кейрецу-финансирование. При этом «большая шерстерка» банков Японии покрывают около 50% спроса на инвестиции со стороны зависимых компаний, в то время как остальные средства предоставлялись с помощью синдицированных кредитов других банков. Подобное кейрецу-финансирование стало возможным лишь в результате активной поддержки со стороны Банка Японии, который предоставлял основным банкам долгосрочные финансовые ресурсы под залог корпоративных облигаций и необеспеченных обязательств самих банков.

Каждая из рассмотренных моделей обладает определенными достоинствами и недостатками. Так, англо-американская модель с ее системой корпоративных отношений родственных компаний может приводить к деструктивным слияниям и поглощениям. Тесные связи банков и предприятий в японо-германской модели затрудняют реальную оценку эффективности инвестиций и тормозят развитие промышленности.

Слепое копирование американской модели корпоративного управления, что наблюдается сейчас в России, не всегда оправдано. Более перспективной представляется японо-германская модель, что обусловлено преимуществами банковского финансирования.

К сожалению, неразвитость рыночных отношений в России не позволяет в полной мере реализовать преимущества корпоративных форм развития, и зачастую преобладают их недостатки. Так очень слабо работает механизм привлечения дополнительного акционерного капитала. Связано это с

тем, что директорский корпус стремится удержать собственность в руках администрации, и не идет на дополнительную эмиссию.

Слабо работают российские корпорации и на фондовом рынке, вследствие того, что не проводится оценка реальной рыночной стоимости акций. В результате упускаются возможности привлечения инвестиций, и возможности работы на рынке ценных бумаг. Между тем известно, что при наличии устойчивой тенденции к росту стоимости акций меньшими усилиями обходится не только получение заемных, но и увеличение акционерного капитала.

Существенным недостатком российских корпораций является их закрытость связанная зачастую с наличием двойной бухгалтерии, что понижают рыночную стоимость акций, неадекватное отношение к рядовым акционерам при явном предпочтении владельцев крупных акций не создает условий для привлечения дополнительных капиталов.

Особенность сегодняшней обстановки в России состоит в том, что наряду с разработкой законодательных основ корпоративного управления наиболее сложной является проблема преодоления сложившихся стереотипов советского управления.

Как известно, преобладающую часть российских корпораций образуют открытые акционерные общества, созданные в процессе приватизации на базе государственных и муниципальных предприятий. Российский опыт формирования корпораций опирается на американский принцип и имеет такие же отличительные признаки:

- 1) юридическое лицо – акционерное общество является юридическим лицом и может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности и быть истцом и ответчиком в суде, более того, по российскому праву открытое акционерное общество не может существовать иначе как в виде юридического лица;
- 2) ограниченная ответственность – закреплена в статьях Гражданского кодекса РФ и Федерального закона «Об акционерных обществах»;

3) бессрочное существование – общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом;

4) свободная передача акций – акционеры открытого общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого общества;

5) централизованное управление корпорацией – несмотря на обязательность формирования совета директоров и исполнительных органов корпорации, российское законодательство предусматривает, что «высшим органом управления общества является общее собрание акционеров».

Как отмечают В.И.Шеин с соавторами, для российских корпораций в отличие от западных, особенностью является то, что «в них главенствуют не представительные, а исполнительные органы, иными словами менеджмент. В результате управление нередко продолжает оставаться командно-административным, а не корпоративным. Причина этого заключается в значительном сосредоточении акционерного капитала в руках управляющих. Тем самым они имеют возможность добиваться принятия необходимых им решений представительными органами, а затем проводить эти решения обычным для них административным путем» (136, с. 44). Подобный «механизм управления» принципиально отличается от западных моделей. Там главной целью корпоративного управления является контроль за деятельностью менеджеров, а не исполнение их воли.

1.3. Правовые основы и проблемы корпоративного развития в России

В настоящее время в России закладываются законодательные основы корпоративного управления. Во многом за основу берется зарубежный опыт, особенно американский.

Основная часть российских корпораций – открытые акционерные общества. Российское законодательство об АО опирается на американские прин-

ципы организации корпораций и по нормативным источникам своего образования можно выделить следующие этапы их становления:

1) акционерные общества, появившиеся как следствие преобразования и последующей приватизации государственных и муниципальных предприятий на основе Указа Президента РФ № 721 от 1 июля 1992 г. и Указа Президента РФ № 66 от 29 января 1992 г.;

2) акционерные общества, появившиеся в результате преобразования бывших арендных предприятий на основе Указа Президента РФ № 1230 от 14 октября 1992 г.;

3) акционерные общества, появление которых было инициировано и проводилось в порядке, предусмотренном постановлением Совета Министров СССР № 590 от 19 июня 1990 г., а также постановлением Совета Министров РСФСР № 601 от 25 декабря 1990 г. (т.е. вне рамок приватизации);

4) акционерные общества, образованные на основе норм ГК РФ (4-я глава введения – с 8 декабря 1994 г.) и Федерального закона от 26 декабря 1995 г. «Об акционерных обществах»;

5) акционерные общества, сформированные в процессе приватизации на основе действующего закона о приватизации, т.е. с учетом особенностей создания и правового положения акционерных обществ при приватизации государственных и муниципальных предприятий, определенных правовыми актами РФ о приватизации;

6) в 1998 г. начала формироваться шестая группа акционерных обществ – открытые общества, образующиеся в процессе «ускоренной процедуры банкротства» в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом «Об акционерных обществах», но инициированные решением кредиторов организации-должника.

С введением Закона от 19 июля 1998 г. «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» формируется новая группа акционерных обществ.

Большинство действующих в России акционерных обществ образовано в процессе приватизации государственной и муниципальной собственности.

В 2003 году в России насчитывалось более 31 тыс. акционерных обществ (из около 2 млн. действующих юридических и около 130 тыс. приватизированных государственных предприятий). Акционерным обществом, согласно Федеральному закону «Об акционерных обществах» «признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и не несут риск убытков, связанных с его деятельностью в пределах стоимости принадлежащих им акций».

Согласно вышеназванного закона высшим органом управления компании является общее собрание акционеров. Предусматривается, что на собрании акционеры избирают совет директоров, на который возлагается основная ответственность за управление делами компании. На совет возлагаются три основные функции: назначение администрации, рассмотрение и принятие важнейших общекорпоративных решений, контроль над деятельностью администрации. Главная задача совета – так организовать управление делами корпорации, чтобы предприятие было прибыльным и акционеры получали достаточно высокий доход на акции.

На годовичном собрании акционеров избирается совет директоров (или наблюдательный совет) общества, ревизионная комиссия (ревизор), утверждается аудитор.

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляет правление, председателем которого является генеральный директор или единолично генеральный директор. Помимо правления управление текущей деятельностью

осуществляют штатные органы управления и линейные руководители производственных подразделений.

Таким образом, в результате прошедшей приватизации и последующего за ним процесса перераспределения собственности сформировалась современная структура экономики РФ, где преобладающее значение стали приобретать акционерные общества. Первоначально в новых образованиях управление акционерными обществами осуществлялось самими собственниками в лице директората или представителями финансовых структур. Но спустя некоторое время стало ясно, что управление требует специальных знаний корпоративного права и менеджмента, в частности:

- прогнозирования развития предприятия;
- маркетингового исследования рынков сбыта, сырья, технологии и оборудования, рабочей силы;
- управления собственностью и ценными бумагами;
- привлечения инвестиций, прежде всего через самофинансирование;
- знаний финансового менеджмента;
- оценки имущества, оборудования, земли, бизнеса;
- менеджмента производства;
- управления персоналом;
- экономической безопасности и др.

В то же время в России сложились условия, не имеющие аналогов в мире:

- отсталая в целом технологическая структура гражданского сектора и высокий технологический потенциал оборонно-промышленного комплекса;
- высокая степень развития отраслей фундаментальной науки;
- высокая доля крупных и сверхкрупных промышленных предприятий в структуре производственных мощностей, высокий уровень товарного монополизма;

- неравномерность развития различных отраслей при общепромышленной депрессивной стабилизации;
- слабость финансовой системы, высокий внутренний и внешний государственный долг;
- неблагоприятный инвестиционный климат, длительное снижение инвестиционной активности в экономике;
- высокая доля и рост теневой экономики, высокие транзакционные издержки выхода на легальный рынок, издержки защиты прав собственности, широкое распространение коррупции;
- слабость контрактной системы, низкий уровень государственной защиты договоров и обменов, традиции повсеместного неисполнения законов, указов Президента, постановлений правительства и других государственных органов;
- относительно низкая (по условиям развитых стран) цена рабочей силы на рынке труда работников производственных предприятий, бесправие работников перед работодателями на большинстве предприятий;
- политическая нестабильность общества, отсутствие единства в обществе и властных структурах по вопросу о конкретных целях социально-экономических преобразований.

Все это вызвало острую потребность в менеджменте, способном формировать стратегию развития в нестабильной среде, осваивать новые виды бизнеса и новые рынки, гибко управлять производством и персоналом и решать другие задачи.

Слабая освоенность акционерного права, низкая корпоративная культура российских корпораций являются основной трудностью на пути формирования объединений корпораций, поэтому возникают трудности в решении сложных комплексных производственно-технологических задач.

В деятельность любой корпорации включено много заинтересованных участников: акционеры, инвесторы, кредиторы, персонал, поставщики, по-

требители, профсоюзы, конкуренты, местные органы управления и государственные учреждения. В настоящее время еще рано говорить о достижении баланса интересов акционеров и других участников российских корпораций.

В литературе (52) отмечается, что в России формируется крайне противоречивая модель корпоративного управления, допускающая множество нарушений:

- разводнение акций и уменьшение тем самым доли интереса сторонних акционеров в акционерном обществе;
- нарушение порядка выплаты дивидендов;
- нарушение порядка проведения собраний акционеров, в том числе нарушение правил переизбрания совета директоров;
- препятствие вхождению внешних инвесторов в советы директоров;
- противодействие независимому аудиту финансовой деятельности АО, на котором настаивают внешние акционеры и др.;

Кныш М.И. с соавторами отмечают, что основная проблема корпоративного управления – «это, прежде всего проблема разделения функций контроля собственности (забота хозяина) и контроля за ведением бизнеса (дело наемного менеджера)» (52, с. 65). Основными претендентами на роль собственников выступают директора предприятий, имеющие большие возможности к «захвату собственности» по сравнению с рядовыми акционерами и работниками предприятия. Они пытаются сконцентрировать собственность в своих руках, чтобы полностью контролировать управление предприятиями. По данным респондентов «Российского экономического барометра» (таблица 2), уже через несколько лет доля пакета акций менеджеров компаний станет самой весомой в промышленности России.

Таблица 2*

Распределение акционерной собственности на предприятиях
промышленности России по результатам мониторинга РЭБ, (%)

Категории акционеров	1995 г.	1997 г.	1999 г.	2001 г.	2003 г.
Инсайдеры, всего	54,8	52,1	46,2	48,2	52,8
Менеджеры	11,2	15,1	14,7	21,0	27,7
Работники	43,6	37,0	31,5	27,2	25,1
Аутсайдеры, всего	35,2	38,8	42,4	39,7	35,8
Нефинансовые аутсай- деры, всего	25,9	25,5	32,0	32,4	29,6
Сторонние физические лица	10,9	13,8	18,5	21,1	19,1
Другие предприятия	15,0	14,7	13,5	11,3	10,5
Финансовые аутсайде- ры, всего	9,3	10,3	10,4	7,3	6,2
Государство	9,1	7,4	7,1	7,9	6,6
Прочие акционеры	0,9	1,7	4,3	4,2	4,8

*Таблица использована из кн. М.И.Кныш и др. Стратегическое управление корпорациями. СПб: КультИнформПресс, 2002, с. 89.

П.В.Забелиным выделяются 2 наиболее важные доминантные проблемы управления корпоративными структурами в нефтегазовой отрасли (37, с. 14-16):

1. Создание механизма эффективного взаимодействия между сферами бизнеса в портфеле. Как показывает практика, в конце 90-х годов крупнейшие российские вертикально-интегрированные нефтяные компании приступили к выведению сервисных подразделений из своих структур. Подразделения холдингов, которые занимались сейсморазведкой, бурением, исследованием и обслуживанием скважин, другими работами, сопровождающими процесс нефтедобычи, становились самостоятельными.

Причинами для этого являлись: во-первых, активы сервисных предприятий не являются для нефтяных холдингов профильными. За рубежом, например, еще в 50-е годы осознали, что должен существовать отдельный ры-

нок сервисных услуг. Таким образом, избавляясь от подобных «дочек», нефтяные гиганты становятся более привлекательными в глазах инвесторов.

Во-вторых, входя в структуру крупного холдинга, сервисные организации мало заинтересованы в оптимизации своей работы. Определенный объем заказов гарантирован, а в периоды спада материнская компания все равно вынуждена заботиться о предприятии: выплачивать зарплату сотрудникам, закупать и ремонтировать оборудование. У «дочки» фактически нет стимула для совершенствования качества обслуживания заказчика. В то же время себестоимость добычи постоянно растет, в том числе и вследствие низкого уровня развития рынка сервисных услуг и несовершенства отечественных технологий.

В-третьих, нефтяные компании напрямую заинтересованы в повышении конкуренции среди сервисных предприятий. Уровень обслуживания заказчика в настоящее время оставляет желать много лучшего, качество работы большинства организаций не соответствует мировому уровню.

2. Создание механизма эффективного управления корпоративным портфелем. В условиях переходного периода задачами, требующими решения в рамках данной проблемы, являются: огромное влияние субъективного политического фактора; хроническая нехватка финансовых ресурсов; работа в условиях недостаточно законодательно отрегулированных механизмов государственного регулирования экономики; высокий уровень криминализации экономики; отсутствие необходимых управленческих кадров и др.

Решение данной проблемы требует организации эффективного управления отношениями с акционерами, а именно: определения и поддержания конструктивного взаимодействия между топ-менеджерами и акционерами, так как в тех случаях, когда возникают сложности в отношениях между акционерами и топ-менеджерами, появляется угроза для эффективной работы последней. Противоречия в данном случае вытекают из того факта, что интересы акционеров не всегда соответствуют интересам топ-менеджеров. В ча-

стности, акционеры заинтересованы в максимизации дивидендов, а менеджеры стремятся к минимизации рисков, что может приводить к тому, что для них оказывается более предпочтительно инвестирование за счет нераспределенной прибыли, а не за счет заемных средств.

В апреле 2002 года российскому бизнесу был рекомендован к применению Кодекс корпоративного поведения, разработанный под руководством ФКЦБ России при участии широкого круга отечественных и зарубежных экспертов и одобренный Правительством. В кодексе приведены основные рекомендации, касающиеся передовой практики корпоративного поведения, и этот документ стал национальным стандартом деловой этики компаний.

В то же время как показало исследование Российского института директоров (102) многие российские компании хотя и начинают постепенно следовать нормам корпоративного поведения, но общий уровень практики корпоративного управления по-прежнему остается низким. В среднем выполняются лишь 6 рекомендаций кодекса из 35 базовых. Тем не менее, это более высокий показатель по сравнению с итогами 2001 года, когда такой показатель составлял 4,7. Национальным стандартам деловой этики в большей степени следуют частные компании, нежели акционерные общества с государственным участием. По данным исследования, среди АО, доля Российской Федерации, в акционерном капитале которых не превышает 25%, либо составляет более половины, нет ни одной компании, соблюдающей более 10 положений Кодекса корпоративного поведения.

Кроме того, была выявлена позитивная связь между динамикой цен акций компаний и уровнем развития корпоративного управления. В среднем темп роста индекса АО с более высоким уровнем корпоративного управления превышал темп увеличения индекса компаний с более низким уровнем развития корпоративного управления на 44 пункта. За 2003 год это расхождение постепенно увеличивалось: с одного пункта в январе 2002 года до 72 пунктов в августе 2003 года. Таким образом, очевидна взаимосвязь: чем со-

вершенное корпоративное управление, и компания готова честно и открыто работать на рынке, тем у нее больше шансов привлечь инвестиционные деньги, а значит, развивать свой бизнес.

Следует согласиться с Шеиным В.И. и другими, которыми предлагается программа работ по обеспечению сохранения управляемости АО в интересах его устойчивости (136, с. 97-107):

- формирование миссии (видения), философии бизнеса;
- выбор организационно-правовой формы деятельности для конкретного предприятия;
- выбор направлений организационно-структурного преобразования предприятия в соответствии с направлениями деятельности;
- уточнение устава и учредительных документов АО в соответствии с Федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг»;
- разработка и освоение документов по корпоративному управлению АО;
- оценка рыночной стоимости имущества и бизнеса АО;
- организация выкупа земельного участка под приватизированным предприятием;
- организация перераспределения и консолидации пакетов акций в уставном капитале АО;
- организация инвестиционной деятельности на предприятии;
- организация обучения персонала АО;
- организация внутреннего (встроенного) механизма защиты от возможного банкротства;
- развитие маркетинговых функций АО;
- формирование корпоративной философии и современного имиджа компании и др.

1.4. Методика разработки стратегии эффективного управления дочерним предприятием

Разработка стратегии развития организаций – одна из центральных и слабо реализуемых на сегодняшний день задач российского менеджмента. В зависимости от складывающихся условий различают три вида стратегий: 1) корпоративная; 2) деловая; 3) функциональная.

Корпоративная, или портфельная стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия (компании), развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия (компании) в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Корпоративная стратегия включает решение таких важных задач:

- распределение ресурсов (в том числе инвестиций) между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения синергетического эффекта;
- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения (портфеля) разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Поэтому такую стратегию чаще называют стратегией конкуренции.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия (компании) на основе корпоративной и деловой. Это стратегии маркетинга, финансовая, производственная, инвестиционная и др.

Корпоративная стратегия определяет деятельность и отношения компании с другими субъектами хозяйствования и управления на долгосрочную перспективу, поэтому требуется научно обоснованный подход к ее формированию и разработке механизмов реализации.

Корпоративную стратегию согласно А.Т.Зубу и М.В.Локтионову (39, с.267) можно определить как совокупность действий, нацеленных на приобретение конкурентных преимуществ посредством выбора и управления набором (портфелем) предприятий, конкурирующих в различных отраслях или на различных товарных рынках. Корпоративная стратегия создает синергетический эффект, когда совокупный результат деятельности всех частей корпорации в значительной мере превышает сумму результатов каждой отдельно взятой части. Стратегия корпоративного уровня отвечает на два ключевых вопроса: в каких сферах корпорация должна заниматься бизнесом, и как будет осуществляться управление корпорацией?

Проблемы стратегического синергизма занимают одно из центральных мест в корпоративных исследованиях. Достаточно сослаться в связи с этим на известный коллективный труд изданный под редакцией Э. Кемпбелла и К.Саммерс Лачса (47). Следует далее согласиться с В.И.Некрасовым и К.В.Вороновым, что общий экономический эффект от совершенствования структуры управления может быть выражен в следующем виде (80, с. 54-55):

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_{y1} + \mathcal{E}_{y2} + \mathcal{E}_{y3} - \sum_{T_n}^{T_k} K_{y1t} \times J_t, \quad (1)$$

где: $\mathcal{E}_{y1}$ – экономический эффект в сфере управления;

$\mathcal{E}_{y2}$ – экономический эффект в сфере производства;

$\mathcal{E}_{y3}$ – экономический эффект в сфере эксплуатации продукции;

K_{y1t} – предпроизводственные затраты в t –м году расчетного периода;

T_k, T_n – начальные и конечные года расчетного периода.

Следует отметить, что в развитых корпорациях придается огромное значение стратегическому планированию. Так, крупные американские акционерные корпорации, как правило, имеют в своем составе развитую службу стратегического планирования. В отдельных случаях для этого привлекаются консультанты или консультационные фирмы.

Среди американских специалистов существует определенный консенсус о структуре стратегии развития корпорации. Схематично содержание и процесс разработки и реализации стратегии корпорации согласно американским представлениям (136) выглядит следующим образом (рис. 1).

Как видно из схемы процедура разработки стратегии – это непрерывный цикл повторяющихся управленческих решений компании, начинающихся с формирования миссии и заканчивающихся контролем и оценкой результатов деятельности.

Наиболее крупные блоки схемы – внешний и внутренний аудит. Внешний аудит предусматривает стратегический анализ социальных, технических, экономических и политических факторов и рисков развития. Содержанием внутреннего аудита являются менеджмент, маркетинг, НИОКР, финансы и хозяйство компаний. Непрерывность процесса стратегического планирования обеспечивается за счет обратной связи поступающей от отдельных блоков информации в подразделения управленческой системы.

Нами на основании изучения опыта стратегического планирования в ведущих компаниях РФ, а также изучения научной литературы разработана методика обоснования стратегии развития дочернего предприятия нефтехолдинга. Данная методика включает три основных этапа: 1) диагностика; 2) проектирование; 3) внедрение, каждый из которых предусматривает выполнение последовательных процедур (рис. 2).

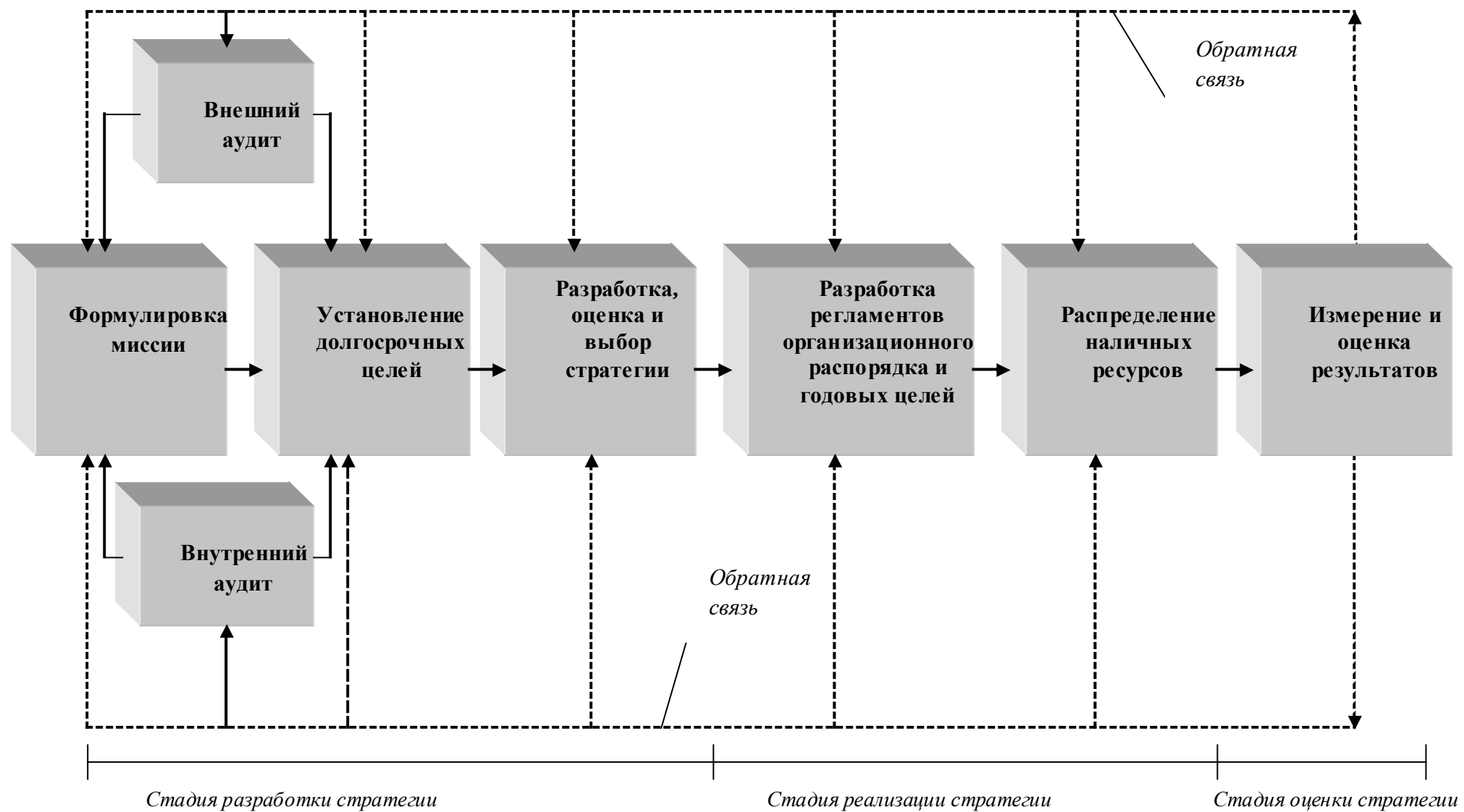


Рис.1 Схема формирования стратегии в корпорации США



Рис. 2. Структурно-логическая схема исследования

Первый этап – диагностика. Предусматривается комплексный анализ внешней и внутренней среды и доминантных проблем управления с позиций их соответствия миссии организации.

Анализ внешней среды предусматривает:

- анализ покупателей: сегменты, мотивы, неудовлетворительные потребности;
- анализ конкурентов: личность, стратегические группы, эффективность, имидж, цели, стратегии, культура, структура издержек, сильные и слабые стороны;
- анализ рынка: объем, перспективы роста, прибыльность, барьеры на входе, структура издержек, системы распределения, тенденции, ключевые факторы успеха;
- анализ среды: технология, экономическая политика государства, экономическое, культурное и демографическое измерение, построение сценариев, определение информационно-ненасыщенных областей.

При анализе внутренней среды оцениваются:

- технологическая схема и особенности производства;
- наличие и качество трудовых ресурсов;
- анализ товарного портфеля;
- анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности: объем продаж, рентабельность, финансовая устойчивость, анализ акционерной стоимости, удовлетворение покупателей, качество товара, ассоциации с торговой маркой, структура затрат;
- взаимоотношения предприятия с контролирующими органами и местной властью.

Одновременно и параллельно с анализом внешней и внутренней среды осуществляется анализ доминантных проблем управления вызванных объективными и субъективными причинами.

На основании анализа внешней и внутренней среды и доминантных проблем управления дается оценка конкурентных преимуществ компании. При этом может использоваться SWOT-анализ и другие методы.

Все вышеприведенные процедуры осуществляются в непосредственной связи и в сопоставлении с миссией организации. Более того, на основании проведенного анализа уточняется (корректируется) и окончательно формулируется новая миссия организации, ее цели и задачи на долгосрочную перспективу.

Этап проектирования. Сформулированная миссия организации задает вектор дальнейших исследований по выбору стратегии развития. В ряде исследований (37, 52) определяются базовые стратегии развития корпораций, в частности: дифференцирование, низких издержек, упреждающего маневра, фокусирования, синергизма, кластерного построения портфеля, вертикально-интегрированного портфеля и др. Соглашаясь с этим, в то же время следует отметить, что в каждом конкретном случае, в зависимости от действия факторов внутренней и внешней среды, существующих проблем развития формируется (образуется) своя индивидуальная стратегия развития.

Критериями выбора стратегии развития являются:

- соответствие миссии организации;
- оценка ресурсных возможностей;
- оценка сильных и слабых сторон (конкурентных преимуществ);
- осуществимость и степень риска;
- возможности менеджмента;
- характер отношений с региональными и местными органами власти;
- ожидаемые результаты.

Выбор стратегии – достаточно серьезная процедура, требующая глубоких и многовариантных расчетов, поэтому при этом используются различные методы обоснования, в том числе методы экономико-математического моделирования. В разделе 2.4 работы для обоснования стратегии развития ОАО

«Удмуртнефть» реализована оптимизационная модель выбора стратегии развития.

Структура выбранной стратегии развития включает следующие разделы, определяющие направления развития организации:

- сфера бизнеса (товарный рынок), на котором компания собирается работать;
- источники и направления вложения инвестиций;
- функциональные стратегии;
- приоритетные направления развития бизнеса (стратегические компетенции) и стратегические ресурсы;
- механизм распределения ресурсов между отдельными бизнес-единицами, входящими в состав компании;
- механизм формирования синергетического эффекта.

После определения стратегии следует третий этап исследований – **внедрение**. Стратегия – это чертеж, план развития, который необходимо реализовать. Предусматриваются следующие меры по реализации выбранной стратегии:

- реструктуризация производства и активов;
- реформирование системы управления;
- меры по повышению конкурентоспособности;
- стимулирование производственно-технологической и инновационной политики;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- оптимизация кадровой политики;
- оптимизация отношений с региональными структурами.

2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОЧЕРНИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

2.1. Эффективность хозяйственной деятельности и проблемы совершенствования управления

Открытое акционерное общество «Удмуртнефть» представляет собой производственно-хозяйственный комплекс, осуществляющий работы по обустройству и промышленной разработке нефтяных месторождений. ОАО «Удмуртнефть» осуществляет разработку 23 нефтяных месторождений на территории 16 административных районов Удмуртской Республики.

Производственный процесс добычи нефти и газа коренным образом отличается не только от обработочных процессов (машиностроение и др.), но в значительной степени от процессов добычи других полезных ископаемых. Это обусловлено природно-геологическими условиями разработки нефтяных и газовых месторождений (залежей). Состояние нефтяных пластов, глубина залегания, площадь залежи оказывают большое влияние на эффективность производства. Производственная мощность нефтегазодобывающего предприятия определяется, прежде всего, состоянием разработки нефтяной залежи, которое характеризуется:

- стадией разработки месторождения, для которой может быть характерен растущий, стабильный или падающий объем добычи нефти и газа;
- режимом работы пласта на данной стадии разработки залежи (фонтанный, водонапорный);
- уровнем отбора промышленных запасов нефти и газа, обводненностью, газовым фактором на данной стадии разработки;
- природными условиями нефтегазодобычи: глубиной залегания продуктивного пласта, толщиной пласта и его коллекторскими свойствами, пластовым давлением, вязкостью нефти.

На эффективность деятельности нефтедобывающих предприятий влияют следующие особенности производственного процесса добычи нефти и газа:

1) в процессе нефтедобычи наблюдается отдаленность предмета труда от рабочего. Рабочий не получает непосредственного доступа к предмету своего труда – нефтегазоносной залежи, а воздействует на нее с поверхности через нефтяные скважины. Амортизация нефтяных скважин достигает значительных размеров в общей сумме эксплуатационных затрат и поэтому в себестоимости добычи нефти она выделяется в отдельную статью расходов;

2) вторая особенность заключается в том, что нефть из пласта поступает в скважину под действием гидродинамических сил самого пласта. Но по мере извлечения нефти из пласта его гидродинамические силы ослабевают, пластовое давление падает, приток нефти в скважину уменьшается, дебит скважины снижается. Отсюда возникает необходимость не допускать падения пластового давления. Для этого в нефтеносный пласт через нагнетательные скважины закачивают воду или газ, чем достигается поддержание или восстановление естественной энергии пласта и стабильность дебита скважин. Иногда забой скважины подвергают специальной обработке, чтобы уменьшить сопротивление пород притоку в скважину и увеличить отдачу пласта. Следовательно, расходы по увеличению отдачи пласта должны найти в номенклатуре статей себестоимости самостоятельное отражение;

3) следующей особенностью нефтедобычи является большая ее энергоемкость. Подъем нефти из скважин на поверхность требует большого расхода электроэнергии. Большой удельный вес этих расходов вызывает необходимость предусматривать в номенклатуре статей калькуляции отдельную статью для учета энергетических затрат на извлечение нефти;

4) территориальная рассредоточенность основных производственных объектов – нефтяных и газовых скважин. Их размещение на месторождении определяется сеткой разработки, которая предусматривает обычно значи-

тельные расстояния между ними. В этих условиях нельзя обойтись без сложной и дорогостоящей системы сбора, транспортировки и хранения нефти и газа, расходы по содержанию и эксплуатации которой необходимо учитывать обособленно;

5) продукция нефтяных скважин представляет собой гетерогенную систему – сложную, подчас трудноразделимую смесь нефти, газа, воды и механических примесей. Такая смесь непригодна для переработки. Ее необходимо подвергнуть технологической подготовке: дегидрированию, обессоливанию и стабилизации. Расходы на технологическую подготовку должны быть учтены обособленно;

6) технологический процесс добычи дает одновременно два продукта: нефть и газ. Поэтому заработная плата производственного персонала, амортизация нефтесборных сетей и многие другие расходы связаны одновременно с добычей нефти и попутного газа. Эти общие расходы на добычу нефти и газа могут быть распределены между ними только условным методом;

7) добычи нефти и газа дает только готовую продукцию. Здесь нет ни незавершенного производства, ни полуфабрикатов. Это значительно упрощает бухгалтерский учет и особенно калькуляцию себестоимости.

В настоящее время высокопродуктивные пласты месторождений ОАО «Удмуртнефть» вступили в позднюю стадию разработки – период падающей добычи нефти, для которого характерно: истощение запасов нефти и газа, падение пластового давления, высокая обводненность добываемой продукции, возрастающая сложность условий эксплуатации и, как результат – падение дебита скважин. Снижение дебита скважин объясняется также неблагоприятными условиями разработки запасов нефти вновь вводимых месторождений. Отличительной особенностью удмуртской нефти является ее повышенная вязкость и трудноизвлекаемость, низкое начальное пластовое давление, характеристики коллекторов, усложняющие эксплуатацию месторождений. Нефтяные месторождения Удмуртии отличаются сложным геологическим

строением. Все эксплуатационные объекты являются многопластовыми с резко выраженным слоистым характером строения. Большинство нефтяных месторождений имеют газовые шапки и обширные водонефтяные зоны, что в условиях трещиноватых коллекторов значительно осложняет их разработку известными традиционными способами.

Таблица 3

Добыча нефти по ОАО «Удмуртнефть», тыс. т

Год	План	Факт	Год	План	Факт
1969	100,0	100,5	1987	8800,0	8855,7
1970	470,0	475,7	1988	8600,0	8693,0
1971	610,0	652,2	1989	8400,0	8516,9
1972	1400,0	1269,2	1990	8335,0	8256,4
1973	2250,0	1860,8	1991	7800,0	7840,9
1974	2600,0	2628	1992	7294,5	7342,9
1975	3600,0	3680,2	1993	6685,0	6777,4
1976	4300,0	4518,2	1994	6300,0	6334,9
1977	5300,0	5550,1	1995	5800,0	6009,4
1978	6445,0	6531,9	1996	5500,0	5800
1979	7500,0	7513,4	1997	5330,0	5630
1980	8280,0	8313,6	1998	5400,0	5519,3
1981	8810,0	8827,3	1999	5062,0	5350
1982	9165,0	9253,3	2000	5153,0	5209,7
1983	9150,0	9213,2	2001	???	5060,0
1984	9170,0	9212,1	2002	???	4989,0
1985	9170,0	9213,1	2003	5368,0	5502,0
1986	9000,0	9030,4			

Несмотря на сложные горно-геологические условия, с момента разработки месторождений, т.е. с 1969 года и до 1985 года отрасль наращивала объемы добычи нефти, доведя ее до 9,2 млн. т (таблица 3). К 90-м годам бы-

ли исчерпаны запасы наиболее крупных месторождений и из-за обводненности снижался средний дебит скважин, и начал падать объем добычи в целом.

Регрессия в уровне нефтедобычи объясняется несколькими факторами:

1) геологический фактор: небольшие объемы залежей, их сложное геологическое строение (трещиноватость, малая толщина, большая расчлененность разреза), высокая вязкость добываемой нефти из-за большого содержания смол и асфальтенов, низкий газовый фактор удмуртских нефтей не позволяет вести фонтанный способ добычи нефти, т.е. для извлечения нефти требуются дополнительные механизмы – глубинные насосы. Данные механизмы требуют проведения дополнительных коммуникаций (электрооборудование, станки-качалки, системы телемеханики);

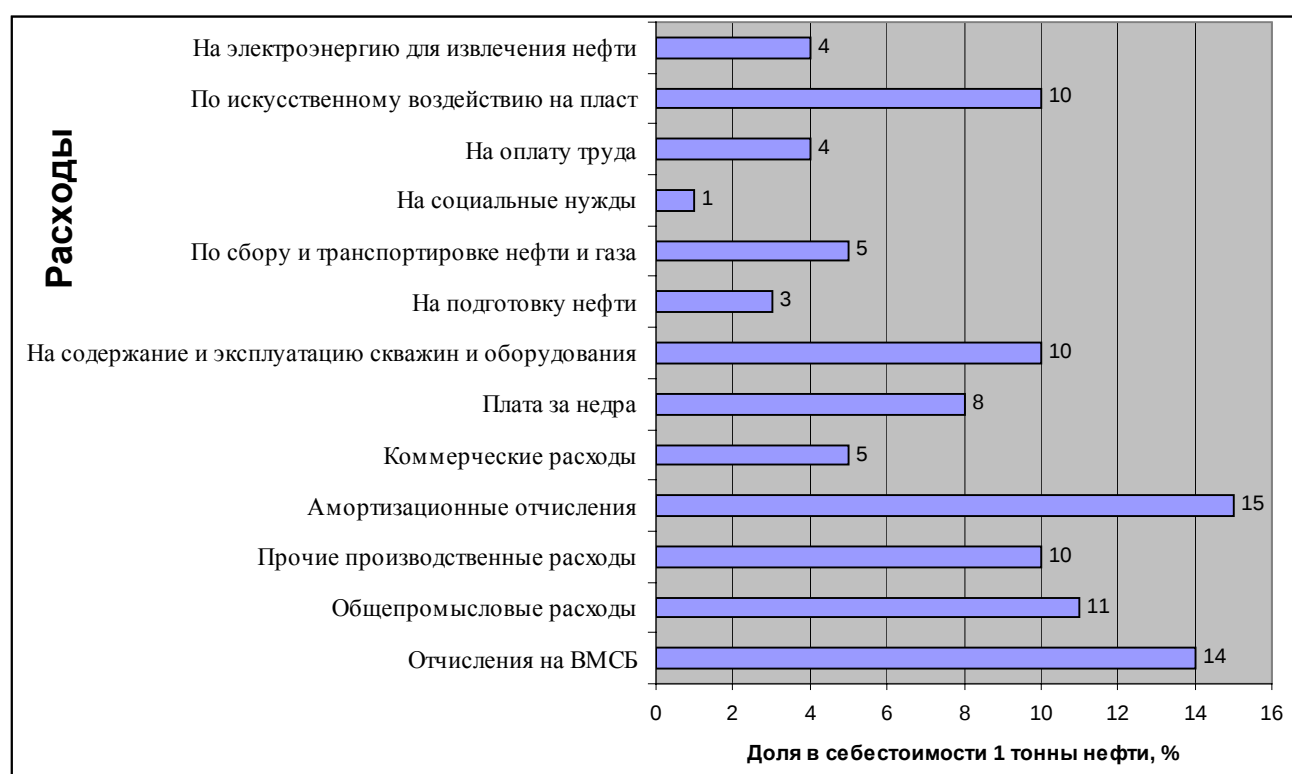


Рис. 3. Структура себестоимости 1 тонны нефти (1999--2003 гг.)

2) экономический фактор: низкая рентабельность разработки нефтяных залежей из-за высоких эксплуатационных затрат (рис.3), отсутствие инвестиционной базы, большие риски вложения в строительство скважин из-за низкой эффективности оценки разведанных запасов, сложность построения гео-

логической модели залежи, низкая информативность о геологическом строении и запасах месторождения до полного разбуривания;

3) политический фактор. В результате формирования корпоративных структур изменилось отношение региональных властей к формам недропользования. Правительство УР, не владея контрольным пакетом акций ОАО «Удмуртнефть», оказывает поддержку в получении тендеров на разработку высокодебитных рентабельных скважин предприятиям нефтедобычи, подконтрольных ему, а не ОАО «Удмуртнефть»;

4) технологический фактор: износ основных фондов, моральное устаревание части оборудования.

Для компенсации падения необходимо ежегодно вводить новые месторождения и одновременно осуществлять комплекс мероприятий по увеличению отдачи уже разрабатываемых. Эти направления требовали больших финансовых затрат на проведение геолого-разведочных работ, обустройство месторождений, научное обеспечение производства, внедрение принципиально новых технологий и оборудования. Однако в полной мере изыскать требуемые средства в то время не удалось, и падение добычи нефти продолжалось. Вследствие этого резко ухудшилось финансовое положение предприятия.

Экономические и финансовые показатели предприятия в 1995-1997 гг. складывались под влиянием продолжающегося роста цен на материально-технические ресурсы, топливо и электроэнергию, которые в несколько раз опережали рост цен на нефть. Несвоевременные расчеты покупателей привели к значительному дефициту оборотных средств.

В конце 1997 года начался мировой нефтяной кризис, который привел к резкому снижению цен на нефть. В январе 1998 года цена нефти снизилась до 8-9 долларов за баррель. Это обернулось резким ухудшением финансового положения предприятия. К концу 1998 года сумма долга «Удмуртнефти» выросла уже до 900 млн. рублей, и в январе 1999 года один из кредиторов подал иск в суд о признании предприятия банкротом. На предприятии было введено внешнее наблюдение. В результате тщательного анализа финансового состояния и упорядочения расчетов за продукцию было заключено мировое соглашение с кредиторами.

26 апреля 1999 года Арбитражный суд Удмуртской Республики своим решением прекратил процедуру банкротства в отношении ОАО «Удмурт-нефть». Меры по финансовому оздоровлению позволили увеличить налоговые платежи и стабилизировать экономическое положение предприятия.

Современное финансовое положение предприятия достаточно устойчивое. Для оценки рыночной финансовой устойчивости организации применяется система показателей, которые приведены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели рыночной финансовой устойчивости

Показатель	Нормальное значение (ограничение)	На конец 2000 г.	На конец 2001 г.	На конец 2002 г.	Отклонения 2002г. от 2000г.
1. Коэффициент автономии (независимости)	> 0,5	0,909	0,904	0,799	-0,110
2. Удельный вес заемных средств в стоимости имущества	< 0,40	0,082	0,095	0,201	+0,119
3. Коэффициент соотношения заемных средств и собственных средств	< 1,00	0,090	0,105	0,252	+0,162
4. Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества	< 0,40	0,190	0,231	0,246	+0,056
5. Доля дебиторской задолженности в текущих активах	< 0,70	0,637	0,525	0,559	-0,078
6. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	> 0,5	3,666	5,438	5,080	+1,414
7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,10	0,696	0,781	0,543	-0,153
8. Коэффициент маневренности	> 0,5	0,228	0,380	0,300	+0,072
9. Коэффициент реальной стоимости имущества	0,50	0,601	0,538	0,433	-0,168

На основании данных таблицы 4 можно сделать следующие выводы. Значения коэффициента автономии за анализируемый период свидетельствует о высоком положительном соотношении собственных средств к валюте баланса. Удельный вес заемных средств в стоимости имущества и коэффициент соотношения заемных и собственных средств не превышают критического уровня, однако, к концу отчетного периода наметилась тенденция к их увеличению, что обусловлено привлечением заемных средств. Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества не превышает рекомендуемое значение, вместе с тем к концу анализируемого периода наметилась тенденция к его увеличению, доля дебиторской задолженности в текущих активах составляет менее 70%, то есть не превышает критического значения. Коэффициент, характеризующий уровень обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами выше критического значения. Претензий со стороны федерального управления России по делам о несостоятельности к уровню обеспеченности собственными оборотными средствами не будет, так как коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше 0,1. Коэффициент маневренности ниже оптимальных требований, что может отрицательно сказаться на эффективности функционирования организации. Коэффициент реальной стоимости имущества близок к оптимальному значению, вместе с тем в течение анализируемого периода прослеживается тенденция к его снижению.

Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является его платежеспособность, то есть возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства. Платежеспособность является внешним проявлением финансового состояния предприятия, его устойчивости. Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность.

Для их оценки рассчитывают коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности (таблица 5).

Таблица 5

Показатели (коэффициенты) ликвидности (платежеспособности)

Показатель	Оптимальное Значение	2000 г.	2001 г.	2002 г.
1.Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,5	0,55	1,42	0,69
2.Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	> 2	3,55	4,52	2,15
3.Коэффициент быстрой ликвидности (промежуточный или критический коэффициент покрытия)	> 1	2,86	3,85	1,91

На основании данных таблицы 5 можно сделать вывод, что коэффициенты, характеризующие ликвидность и платежеспособность превышают нормативные значения, вместе с тем, на начало 2002 года произошло снижение данных показателей, что обусловлено привлечением заемных средств. В целом, можно сделать вывод, что все показатели, приведенные в таблицах 4,5, свидетельствуют о финансовой устойчивости и высоком уровне платежеспособности ОАО «Удмуртнефть».

Для оценки деятельности предприятия необходимо проведение анализа рентабельности использования активов.

Для этого целесообразно сопоставить величину полученной прибыли со стоимостью всех тех элементов производства, которые способствовали ее получению.

Эффективность использования совокупных и текущих активов отражают показатели рентабельности использования активов (таблица 6). Каких-либо оптимальных или критических значений для показателей рентабельности использования активов нет, оценка динамики этих показателей раскрывает основные причины эффективного использования их.

Сравнение производим с показателями предшествующего года по основным показателям рентабельности активов.

Таблица 6

Показатели рентабельности использования активов

Показатели	2000 г.	2001г.	2002г.
1. Рентабельность совокупных активов	6,17	4,85	3,45
2. Рентабельность текущих активов	33,05	29,45	17,51
3. Рентабельность инвестиций	9,25	8,44	6,52
4. Рентабельность собственного капитала	6,81	5,63	4,07
5. Рентабельность производственных средств	10,15	8,82	7,2
6. Рентабельность денежной выручки	20,07	16,15	14,74
7. Уровень рентабельности	25,11	19,26	17,28

В целом за рассматриваемый период в ОАО “Удмуртнефть” наметилась общая тенденция снижения абсолютно всех показателей рентабельности, что свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов на предприятии.

Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия показывает, что состояние предприятия можно охарактеризовать как удовлетворительное. Так, показатели финансовой устойчивости находятся в пределах нормы, коэффициенты общей ликвидности указывают на то, что ОАО “Удмуртнефть” является платежеспособным, но уровень платежеспособности низок. Настораживает снижение абсолютно всех показателей рентабельности использования активов.

Ухудшение финансового положения предприятия, в частности показателей рентабельности во многом объясняется неэффективным использованием ресурсов, высокими затратами, отсутствием стимулов с целью экономии.

Таким образом, проведенный анализ позволяет построить дерево факторов, определяющих суть проблемной ситуации на предприятии (рис.4).



Рис.4. Дерево факторов, выявляющих причины проблем предприятия

Анализ дерева факторов позволяет делать вывод, что ухудшение финансовых показателей деятельности предприятия вызвано двумя основными факторами: снижением уровня добычи нефти и неэффективным использованием ресурсов. В свою очередь снижение объема добычи нефти произошло из-за высокой выработки существующих скважин (в среднем до 60-70%), износа оборудования и отсутствия ввода в эксплуатацию новых высокодебитных месторождений.

Неэффективное использование ресурсов происходит из-за отсутствия конкуренции между подразделениями, оказывающими различные сервисные услуги, например, ремонт оборудования, прочистка скважин, автотранспортные услуги, услуги электросвязи. Данные подразделения входят в организационную структуру ОАО “Удмуртнефть” и следовательно выполняют все заказы от головного предприятия, т.е. работают в условиях отсутствия конкуренции, что является причиной завышения затрат, затягивания сроков выполнения работ, а также снижает качество предоставляемых услуг.

Система управления предприятием перестала удовлетворять возросшим задачам развития в условиях рынка: часто наблюдается дублирование функций управления различными процессами, ответственность не персонифицирована, что также способствует невыполнению намеченных мероприятий, снижается эффективность работы предприятия в целом.

Разросшаяся организационная структура стала выполнять несвойственные ей функции социального и обслуживающего характера, что снижало в целом эффективность работы основных подразделений занятых добычей нефти.

В этих условиях реструктуризация на основе принципа создания бизнес-единиц представляется наиболее эффективным направлением совершенствования управления.

Многими специалистами, в частности специалистами Российского центра приватизации и консультационной кампанией McKinsey, рекомендуется как основное направление реструктуризации крупных отечественных предприятий организация на основе бизнес-единиц (99).

Соотношение корпоративного центра, служб совместного пользования и бизнес-единиц представлено на рис. 5.

Определяет политику компании в области стратегии, финансирования, оргструктуры, структуры капитала, оплаты труда директоров подразделений



Осуществляет те виды деятельности, по которым возможен значительный эффект масштаба или по которым требуется значительная экспертная поддержка одновременно нескольким бизнес-единицам

- Основная задача – удовлетворение потребностей покупателей товаров или услуг;
- Подотчетность корпоративному центру;
- Полномочия по управлению всей деятельностью

Рис. 5. Соотношение корпоративного центра, служб совместного пользования и бизнес-единиц

Кроме того, основными задачами корпоративного центра будут:

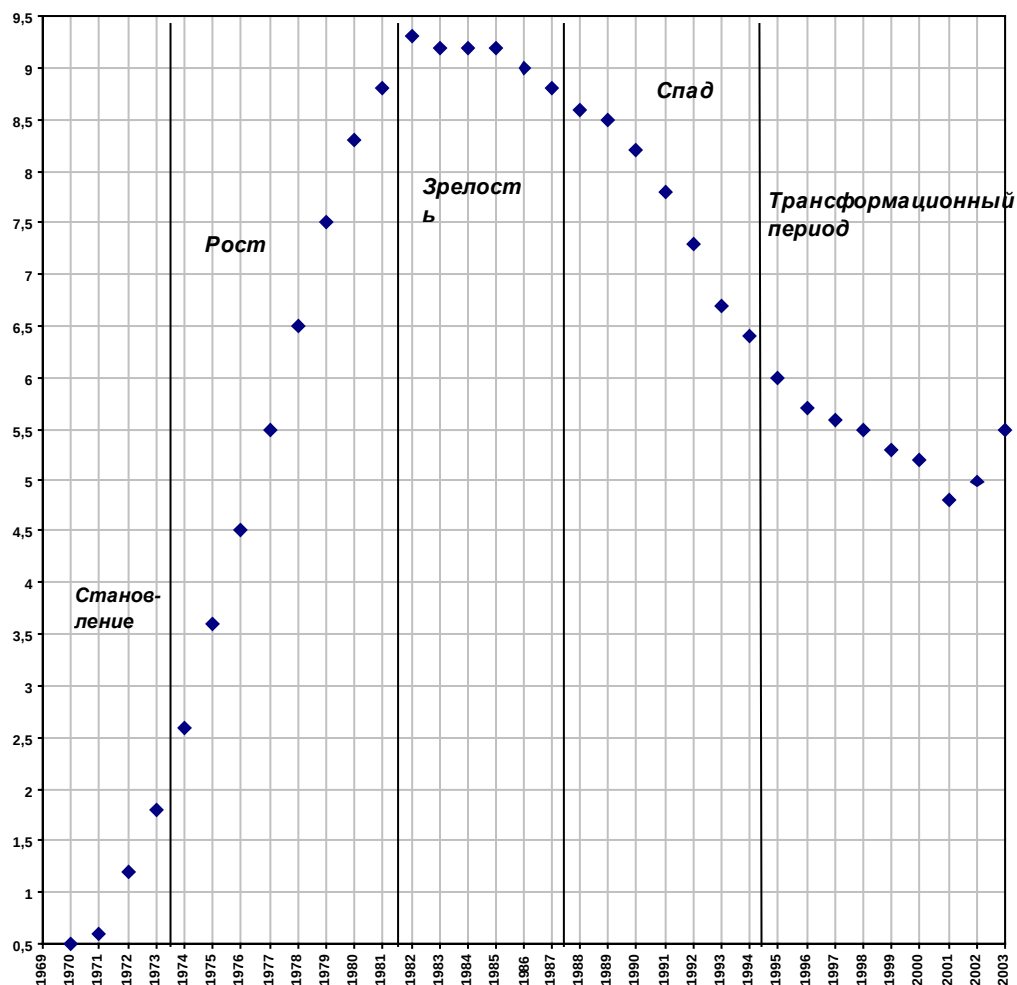
1. Контроль финансовой эффективности деятельности бизнес-единиц.
2. Обеспечение капитала для инвестиций.
3. Осуществление управления капиталом и денежными средствами кампании.
4. Обеспечение обмена информацией и управленческими ресурсами между бизнес-единицами.
5. Управление крупными проектами.
6. Приобретение и отделение бизнес-единиц.
7. Осуществление представительских функций по связям с партнерами в РФ и за рубежом, по связям с общественностью и средствами массовой информации и пр.

2.2. Тенденции изменения организационно-управленческой структуры

В современных условиях ведения бизнеса становится очевидным, что компании для выживания и сохранения долгосрочной конкурентоспособности должны корректировать свою деятельность с учетом требований рынка. В условиях командно-административной системы предприятия имели многопрофильную организационно-хозяйственную структуру, включая в свой состав даже объекты социального назначения. Это было вызвано отсутствием конкуренции на внутреннем рынке и необходимостью наращивания объемов производства.

Удмуртнефть как организация по добыче углеводородного сырья в процессе своего развития претерпела несколько стадий развития. Условно можно выделить следующие этапы: создания (становления), роста, зрелости, спада и этап трансформационных изменений, вызванный изменением формы собственности (рис.6).

Этап становления (1969-1973 гг.). В октябре 1969 года было пущено в эксплуатацию Архангельское месторождение нефти, и началась история развития нефтедобывающей отрасли Удмуртии. В 1973 году вышло постановление Правительства СССР о создании в Удмуртии государственного производственного объединения нефтяной промышленности – «Удмуртнефть». В это же время возникла необходимость ввода новых месторождений: Чутырско-Киенгопского, Южно-Киенгопского, Мишкинского и др. Были организованы 2 новых НГДУ: Игринское и Воткинское, реализованы новые управленческие схемы по централизации в Ижевске вспомогательных служб (энергетической, технологической и ремонтной).



Организа- ционная структура	Нефтепро- мысловое управле- ние	Производственное объединение в со- ставе отраслевого министерства			Открытое ак- ционерное об- щество нефтехолдинг
Структура управле- ния	Линейная	Функцио- нальная	Линейно- функцио- нальная	Дивизио- нальная	Дивизиональная
Методы управле- ния	Централи- зованное планиро- вание	Централизо- ванное пла- нирование с элементами экономиче- ского стиму- лирования	Централи- зованное норматив- ное пла- нирование	Про- граммно- целевое планиро- вание	Внутрифирмен- ное планирова- ние

Рис. 6. Взаимосвязь организационно-управленческой структуры и жизненного цикла ОАО «Удмуртнефть»

Этап роста (1974 – 1981 гг.). Взятые за основу система управления и организации производства позволила системно наращивать объемы добычи нефти (таблица 3). Высокие производственные показатели обеспечивались, прежде всего, за счет наращивания буровых работ. Было организовано около 12 новых буровых бригад, прирост добычи нефти обеспечивался за счет ввода в эксплуатацию новых скважин, что требовало бурения не менее 300-320 тыс. м горных пород. В этот период среднегодовая проходка выросла до 16,5 тыс. метров, что позволило обеспечить ритмичное выполнение плана по добыче углеводородного сырья и создать условия для стабильной работы.

В течение 1976 – 1980 годов для нормального обеспечения основного производства было создано 20 дополнительных предприятий бурения, добычи нефти, строительства, ремонта скважин и нефтепромыслового оборудования. В частности, в 1973 году организуется управление производственно-технического обеспечения и комплектации оборудованием (УПТОиКО), для обслуживания предприятий транспортом и спецтехникой создается управление технологического транспорта (УТТ). Впервые в отрасли службы, осуществляющие средний капитальный ремонт нефтепромыслового оборудования, теплоснабжение и электроснабжение, были объединены на центральной базе производственного обслуживания (ЦБПО). В эти же годы организованы строительно-монтажное управление (СМУ), контора связи, управление по повышению нефтеотдачи пластов и капитальному ремонту скважин (УПНПиКРС), цех научно-исследовательских и производственных работ (ЦНИПР), учебно-курсовой комбинат (УКК), жилищно-коммунальная контора (ЖКК). Позднее появился Удмуртский комплексный отдел института «ТатНИПИнефть», который затем был преобразован в институт «УдмуртНИПИнефть».

Зрелость (1982 – 1987 гг.). К началу 80-х годов Удмуртнефть достигла стабильных объемов добычи доведя ее до 9 млн.т в год. Высокие показатели обеспечивались за счет постоянного роста объемов буровых работ, а также

внедрения новых технологий, в частности горизонтального бурения и боковых стволов. В 1987 году объем бурения составил 491262 м, и была сдана 371 скважина. По состоянию на начало 2000 года в ОАО «Удмуртнефть» насчитывалось 128 скважин с боковым горизонтальным стволом и 69 горизонтальных скважин. За счет горизонтальных скважин на начало 2000 года добыто 737 тыс. т нефти.

Во второй половине 80-х годов темпы добычи стали опережать темпы прироста запасов нефти. Было принято управленческое решение: вести разведочное бурение своими силами. Организационная структура предприятия, по состоянию на начало 1990 г. представлено в приложении на рис.1

Спад (1988 - 1993 гг.). С конца 80-х годов в связи с истощением наиболее продуктивных месторождений и увеличением затрат начали снижаться объемы добычи нефти (см. табл. 3). Максимальный объем добычи был достигнут в 1982 году – 9250 тыс. т и к концу 2001 года он упал до 4800 тыс. т или в 1,9 раза. Из-за тяжелого финансового положения предприятия против него была возбуждена процедура банкротства.

К этому времени из недр республики извлечено более 50% запасов нефти. В эксплуатации находились 22 месторождения в 16 административных районах. Но из-за их обводненности снижался средний дебит скважин. Такая тенденция имела устойчивый характер, поэтому потребовалось решение комплекса проблем экономического, технологического и политического характера для преодоления тенденций падения.

Трансформационный период (с 1994 г. – по настоящее время). Социально-экономические изменения в обществе затронули «Удмуртнефть». В 1994 году на базе производственного объединения было создано акционерное общество.

Высшим органом управления Общества стало общее собрание акционеров, на котором решается вопрос об избрании Совета директоров, ревизионной комиссии и др.

В состав общества вошли без образования юридического лица 4 нефтегазодобывающих управления (НГДУ): «Ижевскнефть», Игринское, Воткинское, Сарапульское.

Задачи и функции филиалов сводились к следующему:

- организация производственной деятельности, руководствуясь плановыми показателями и лимитами, утвержденными ОАО, а также заключенными договорами;
- обеспечение выполнения заказов, заданий и исполнение договоров, подписанных и утвержденных Советом директоров, исполнительной дирекцией ОАО;
- на основании разрешенного перечня или доверенности от ОАО заключение договоров с физическими и юридическими лицами на проведение работ и оказание услуг в соответствии со спецификой деятельности филиала;
- осуществление мероприятий по техническому перевооружению и модернизации производства, комплексной модернизации и автоматизации производственных процессов, эффективному использованию средств автоматизации, организационной и компьютерной техники;
- эффективное использование прибыли, выделяемой филиалу на производственное развитие;
- разработка и осуществление мероприятий по экономии топлива, электроэнергии, материалов, инструмента, по рациональному использованию оборудования, резервов производства, обеспечение надежного электрообеспечения объектов;
- проведение работ по охране труда и технике безопасности, разработка и осуществление организационно-технических мероприятий;
- решение вопросов социального развития коллектива, в том числе: жилищного строительства, социально-бытового, торгового, медицинского, сана-

торно-курортного обслуживания, развития садоводческих товариществ и др.

Организационная структура ОАО «Удмуртнефть» представляла собой типичную командно-штабную элементную организационную структуру. На каждом уровне управления были созданы функциональные ячейки и подразделения, выполняющие отдельные функции управления, которые образуют функциональные связи. Данная структура характеризуется тем, что подготовка решения по отдельным функциям управления возложена на функциональные ячейки, но принятие решений – это прерогатива руководителя. Аналогичная структура существовала и внутри подразделений ОАО «Удмуртнефть».

С 1994 года АООТ «Удмуртнефть» вошло в состав нефтяной компании «Сиданко», которой стали принадлежать 84,2% акций ОАО «Удмуртнефть».

К началу 2000 года организационная структура АО «Удмуртнефть» представляла собой многопрофильное образование и включала в себя 4 НГДУ, Центральную базу производственного обслуживания (ЦБПО), Управление производственно-технологического обслуживания и комплектации оборудования (УПТОиКО), Управление электросвязи (УЭ), Управление торговли и общественного питания (УтиОП), Учебно-курсовой комбинат (УКК), Отдел ведомственной противопожарной охраны (ОВППО) и службы по содержанию социально-культурной сферы и жилья. Организационная структура предприятия, по состоянию на начало 2001 г. представлено в приложении на рис.2

В августе 2003 года ОАО «Удмуртнефть» как структурное подразделение НК «Сиданко» волилась в транснациональную компанию – ТНК–ВР. Переговоры между руководством «Альфа-Групп-Аксес-Ренова», владеющей ТНК, и Бритиш Петролеум о слиянии активов велись более года. В итоге после завершения сделки была образована третья по величине нефтедобывающая компания России. В добыче она уступает лишь таким гигантам, как

«ЛУКОЙЛ» и «ЮКОС». «ТНК-ВР» в результате получила 97% акций ТНК, 92 % акций «Онако», 57,5% акций «СИДАНКО» и 29% акций «РУСИА петролеум».

Таким образом, «Удмуртнефть» прошла несколько стадий развития. Как видно из рисунка 6, общей закономерностью развития организации является цикличность производственной деятельности, обусловленная, во-первых геологическими особенностями добычи нефти, и, во-вторых, общеэкономическими тенденциями интернационализации развития нефтяного бизнеса. Данная тенденция проявляется в следующих аспектах:

- в эволюции организационной структуры от единичного подразделения через создание многопрофильного объединения и последующей его трансформации в корпоративное образование;
- в последовательном совершенствовании структуры управления от линейно-функциональных форм до более совершенных (дивизиональных, матричных и др.);
- в совершенствовании методов управления от централизованных форм через нормативное и целевое планирование к внутрифирменному стратегическому планированию.

2.3. Оценка конкурентных преимуществ организации

Важнейшим элементом выбора стратегии является оценка конкурентных позиций. В настоящее время ОАО «Удмуртнефть» производит добычу нефти. Добытую нефть предприятие по внутрикорпоративным ценам продает НК «Сиданко». Далее нефть через систему трубопроводов «Транснефти» продается на европейские рынки. Частично нефть перерабатывается на нефтеперерабатывающих заводах в г. Пермь, в г.Уфа (Республика Башкортостан). Российская нефть марки «Ural» с оптимальным соотношением цена-качество пользуется устойчивым спросом на европейских рынках.

На рынке УР в данный момент добычу нефти кроме ОАО “Удмуртнефть” ведут еще 7 предприятий – ОАО “Белкамнефть”, ГП “Удмуртторф”, ОАО “Удмуртгеология”, ОАО “Уральская нефть”, ОАО “Удмуртская национальная нефтяная кампания”, ОАО “Удмуртская нефтяная кампания”, ЗАО “Чепецкое НГДУ”.

ОАО “Уральская нефть” добывает более 200 тысяч тонн нефти в год. Производственная база на начало 2000 года составила: 200 скважин, 46 км нефтепроводов, 47 км водоводов, 20 км автомобильных дорог с твердым покрытием, 35 км линий электропередач. В 1997 году предприятие добыло миллионную тонну нефти. На месторождениях предприятия отсутствуют факелы, этого удалось добиться благодаря строительству газопровода, который объединил Николаевское и Ошворцевско-Дмитриевское месторождения. ОАО “Уральская нефть” впервые в Удмуртии для поддержания пластового давления применило технологию закачки воды одновременно без отставания. Данная технология по закачке воды в пласт, загущенной полиакриламидом, впервые была применена на данном предприятии, хотя разработана в ОАО “Удмуртнефть”. В области бурения на предприятии применяется технология горизонтального бурения. На действующем фонде скважин идет нарезка вторых стволов. Постоянно ведется работа по переводу нерентабельных скважин в рентабельные. Предприятие ведет строгий учет электроэнергии, закачки воды, а самое главное – учет добываемой нефти. Весь учет автоматизирован. Таким образом, анализ данного конкурента показывает, что это предприятие имеет богатый опыт добычи нефти, имеет сильные технологические наработки (часто заимствованные у ОАО “Удмуртнефть”), автоматизированную систему учета, опытные кадры.

ОАО “Белкамнефть” – основной конкурент ОАО “Удмуртнефть”, объем добычи составляет более 1,7 млн. тонн нефти в год. 34% акций в уставном капитале принадлежащих Правительству УР были проданы в 2003 году АФК «Система» (г. Москва), 38,46% акций принадлежат Башнефти. ОАО “Бел-

камнефть” ведет разработку Вятского нефтяного месторождения, которое было открыто в 1995 году. Только в 1998 году предприятие добыло 1726,7 тысяч тонн нефти. Капитальные вложения в 2003 году составили более 35 млн. руб. Пробурено 11,7 тыс. метров скважин. ОАО “Белкамнефть” – основной конкурент на рынке Удмуртии.

ОАО “Удмуртская национальная нефтяная кампания” – сравнительно молодое предприятие, создано в марте 1998 года. Держателями акций его стали Правительство УР, у которого находится контрольный пакет акций, и Правительство г. Москвы с 49% акций. Предприятие ведет разработку семи месторождений, которые располагаются в северо-восточных районах Удмуртии – Дебесский, Балезинский, Кезский и Игринский районы. В ближайшие годы предприятие планирует создать около тысячи рабочих мест, что в свою очередь даст толчок для развития слаборазвитой инфраструктуры северо-восточных районов Удмуртии. Слабым местом предприятия является неразвитость инфраструктуры, отсутствие опыта разработки месторождений и добычи нефти, отсутствие сильного менеджмента и опытного персонала. Сильная сторона – поддержка Правительства УР и Правительства г. Москвы.

ОАО “Удмуртская нефтяная кампания” ведет разработку трех нефтяных месторождений: Петраковское, Турецкое, Центральное. Уже завершены работы по проектированию разработки этих месторождений. На Петраковском месторождении ведется промышленное бурение. В соответствии с инвестиционным проектом на разработку месторождений в 2003 г. предприятие должно добыть 445 тыс. тонн нефти. Следует подчеркнуть, что предприятие уже за первый год своего существования добыло 5,5 тыс. тонн нефти, не имея собственной разветленной инфраструктуры. ОАО “Удмуртская нефтяная кампания” – сравнительно молодое предприятие, отсутствуют опытные кадры, нет технологических наработок, слабая инфраструктура.

На четырех месторождениях Удмуртии ведет добычу нефти ОАО “Удмургеология”. Уровень добычи в 2002 г. составил 204 тыс. тонн. С целью

централизации нефтедобычи в июне 1997 года предприятие создало специальное структурное подразделение – НГДУ “Ижгеодобыча”. В настоящее время НГДУ ведет добычу нефти на Итинском, Русиновском, Забегаловском, Новоселтинском месторождениях Удмуртии. Итинское и Русиновское месторождения полностью разбурены и обустроены. Запущены сборные пункты, где ведется предварительная подготовка нефти, производится закачка воды для поддержания пластового давления. Добыча нефти ведется на оптимальных режимах, качественно бурятся эксплуатационные скважины. Все это позволяет обеспечить максимальный отбор запасов нефти без обводнения продукции. В июле 1999 года ОАО “Удмуртгеология” добыла миллионную тонну нефти с начала эксплуатации месторождений, находящихся на балансе предприятия. ОАО “Удмуртгеология” – сильное предприятие, располагающее кадровым, техническим, научным потенциалом. Кроме того, ОАО “Удмуртгеология” осуществляет также весь комплекс работ по разведке недр, проектированию, поиску месторождений. Данные по добыче нефти основными конкурентами ОАО “Удмуртнефть” представлены на рис. 7.

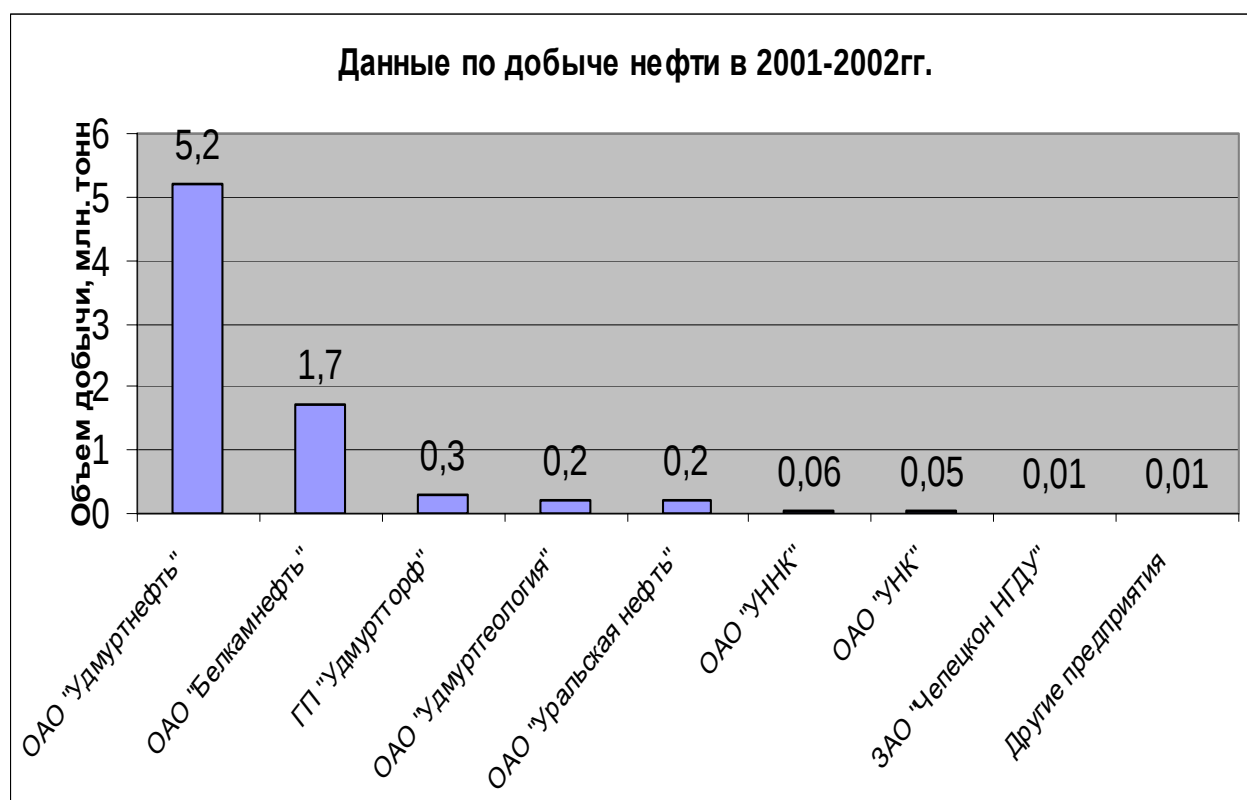


Рис.7. Данные по добыче нефти в 2001-2002 гг. по УР

При оценке влияния макроэкономических факторов на конкурентоспособность исследуемого предприятия следует особо отметить значимость мировых цен на нефть – это очень существенный фактор макроэкономического окружения, тем более, что себестоимость добываемой нефти в России очень высока. Изменение цен на нефть оказывает разнонаправленное влияние на нефтеэкспортирующие и нефтеимпортирующие страны. Для импортеров нефти низкие цены на нее благоприятно сказываются на развитии экономики, подобно снижению налогового пресса, способствующего повышению потребительского спроса. В свою очередь, резкое снижение цен на нефть отрицательно влияет на экономику стран экспортеров нефти. Многие страны ОПЕК при снижении цен на нефть начинают испытывать трудности экономического, социального, политического характера, т.к. их развитие в основном зависит от экспорта нефти. С целью оценки конкурентных преимуществ ниже осуществлен SWOT -анализ.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон, возможностей организации и угроз ее существованию. Этот несложный метод проектирования позволяет, не проводя обширных и дорогостоящих маркетинговых исследований и не собирая исчерпывающую информацию об организации, получить представление о влиянии внешней и внутренней среды организации на процесс реализации стратегического плана.

Информация, расположенная в левом верхнем и правом нижнем квадрантах, представляет наибольший интерес для менеджера, осуществляющего анализ SWOT. В левом верхнем квадранте находятся факторы, которые должны в перспективе определять дальнейшее успешное развитие предприятия. Факторы, попавшие в правый нижний квадрант таблицы, также должны стать объектом пристального внимания, т. к. они являются источником возникновения вероятных проблем и сложностей в процессе дальнейшего развития.

Таблица 7

Исходные данные для SWOT-анализа

Сильные стороны: 1. Опытное руководство 2. Устойчивая репутация 3. Наличие большой производственной базы, развитой инфраструктуры 4. Опытный персонал 5. Сильные технологические разработки, ноу-хау.	Возможности: 1. Добавление сопутствующих продуктов – организация нефтепереработки 2. Горизонтальная интеграция 3. Вертикальная интеграция
Слабые стороны: 1. Высокие издержки 2. Высокая зависимость от трубопроводной системы “Транснефть” 3. Износ основных фондов 4. Нет ясной стратегии развития 5. Более низкая прибыльность из-за высоких издержек	Угрозы: 1. Неблагоприятная политика местных органов власти 2. Возрастающее конкурентное давление, появление большого количества конкурентов 3. Падение мировых цен на нефть 4. Резкое изменение налогового законодательства

После составления конкретного перечня сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей, необходимо установить связи между ними. Для установления подобного рода связей составляется матрица SWOT (таблица 8).

В каждом из полей “СИВ”, “СИУ”, “СЛВ”, “СЛУ” необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении пар с поля “СИВ” следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде:

- для ОАО “Удмуртнефть” будет перспективным освоить нефтепереработку, используя опытное руководство, устойчивую репутацию;

- опытное руководство правильно оценит перспективы развития и выступит инициатором к проведению горизонтальной интеграции.

Таблица 8

Матрица SWOT

Внешняя среда Фирма	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле “СИВ” (сила и возможности)	Поле “СИУ” (сила и угрозы)
Слабые стороны	Поле “СЛВ” (слабость и возможности)	Поле “СЛУ” (слабость и угрозы)

Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости:

- опытное руководство и опытные сотрудники приложат все усилия для снижения издержек, а, следовательно, повышения конкурентоспособности предприятия;
- использование высокотехнологичного оборудования позволит сократить издержки по добыче нефти;
- опытные менеджеры предприятия разработают эффективную стратегию развития предприятия.

Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз:

- опытное руководство найдет компромисс и изменит неблагоприятную политику в отношении предприятия местных органов власти;
- сильный менеджмент предприятия эффективно использует конкурентные преимущества: опыт персонала и технологические наработки для снижения конкурентного давления.

Для поля “СЛУ” организация должна выработать такую стратегию, которая бы исключила взаимодополняющее влияние слабых сторон предприятия и потенциальных угроз:

- разработать стратегию, которая бы исключила взаимодополняющее влияние высоких издержек предприятия и падения мировых цен на нефть;
- разработать стратегию, которая бы исключила ухудшение конкурентного положения фирмы из-за неблагоприятной политики местных органов власти и низкой прибыльности предприятия.

Анализ исследуемого предприятия позволяет сделать вывод о снижении его конкурентоспособности. Объективными показателями, свидетельствующими о снижении конкурентоспособности ОАО “Удмуртнефть” являются:

- ежегодное снижение объем добычи нефти;
- ухудшение финансовых показателей;
- появление большого количества конкурентов;
- увеличение объема добычи нефти конкурентами.

Итак, основная задача, стоящая перед предприятием – повысить конкурентоспособность, а значит, сохранить рабочие места на предприятии, пополнять местный бюджет, поддерживать экономическую стабильность в регионе.

Реализация этого постулата требует проведения целого комплекса мероприятий, объединенных в единую стратегическую модель развития. Моделей существует достаточно много, и выбор всегда осложняется факторами неопределенности.

2.4. Выбор эффективной стратегии управления

Любая организация развиваясь эволюционно испытывает естественные проблемы роста и в связи с этим возникает необходимость в пересмотре сложившихся стереотипов поведения и стратегии развития. Основными причи-

нами, вызывающими пересмотр стратегии развития являются (136, с.146-147):

- приход нового высшего руководства;
- принудительное вмешательство извне (со стороны штаб-квартиры родительской компании или правительственных контролирующих агентств – например, налогового ведомства, судебных органов в случае банкротства, органов охраны природы и т.д.);
- переход под контроль другой фирмы (добровольное слияние компаний или принудительное поглощение другой компанией);
- значительные перемены во внешней среде и внутри организации, требующие изменения управленческого курса.

И. Ансофф выделяет четыре основных компонента портфельной стратегии, которые необходимо рассмотреть при выборе оптимальной стратегии (6, с. 168-170):

- географический фактор роста, который определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности фирмы;
- конкурентное преимущество, которого фирма будет стремиться достичь в соответствующих областях деятельности;
- синергизм, который будет возникать между различными сферами деятельности фирмы;
- стратегическая гибкость портфеля различных видов бизнеса.

Разработка стратегии управления корпоративным портфелем закономерно ставит вопрос о миссии организации. Это один из узловых моментов в выборе стратегии развития корпораций. К сожалению, российская практика не придает должного значения этому вопросу. Между тем формулирование миссии корпорации означает раскрытие сути бизнеса, смысла деятельности организации. Это позволяет определить долгосрочные перспективы и тем самым привлечь для развития капиталы и инвестиции.

Миссия компании призвана ответить на вопрос: «В чем состоит бизнес компании?». Если ответить коротко, то: во-первых, что производит компания (какие потребности потребителей удовлетворяют производимые компанией продукты (услуги), во-вторых, кто ее целевые потребители. Иногда в рассмотрение миссии включают и третий компонент – применяемые управленческие и функции (каким образом удовлетворяются нужды потребителей) (136, с. 136-138).

Необходимость разработки миссии организации обусловлена следующими причинами (39, с. 158):

- необходимостью сосредоточить организацию на одной цели;
- создать основу или стандарт для распределения ресурсов;
- создать или изменить климат либо культуру организации;
- обеспечить трансформацию целей организации в рабочую структуру;
- создать систему формального планирования в организации.

Миссия корпораций вытекает из ее стратегического видения, т.е. способности на основе адекватной оценки собственных возможностей, конкурентных преимуществ и внутренних ресурсов достичь того, что на первый взгляд может показаться недостижимым в конкурентной окружающей среде, – выдающихся успехов, позволяющих стать лидером в отрасли (39, с. 156).

Стратегическое видение ориентирует компанию на победу в конкурентной борьбе в результате использования ресурсов, возможностей и конкурентного преимущества, в то время как стратегическая миссия – это декларация ее уникальной цели и возможностей ее действий в отношении продукции и рынка.

Девидом Ф. определены основные структурные элементы миссии организации (147, 1991):

Покупатели. Указывается, кто является покупателями организации.

Продукция или услуги. Описываются основные виды продукции и услуг организации.

Рынки. Формулируется сфера конкуренции фирмы.

Технология. Отмечается, является ли технология предметом внимания организации.

Экономика. Формулируются широкие экономические задачи фирмы.

Философия. Подтверждаются основные убеждения, ценности и философские приоритеты организации.

Самооценка. Формулируются недостатки организации и ее конкурентные преимущества.

Забота об имидже. Формулируется, как организация хотела бы выглядеть в глазах общественности.

Отношение к персоналу. Отмечается отношение компании к ее персоналу.

Выделяются два подхода к формированию стратегической миссии: широкий и узкий (136, с. 138). Широкий подход позволяет максимально обеспечить стратегический потенциал и гибкость, определяет миссию в общих терминах и избегает жесткой привязки стратегии компании к ограниченной номенклатуре производимой продукции или управленческой технологии. Узкий подход, наоборот, концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, ограниченных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических методах.

Опираясь на данные корпоративного журнала компании ТНК-ВР (117, 118) можно следующим образом сформулировать ее миссию. ТНК-ВР:

- это компания, созданная на основе объединения лучших достижений и опыта ТНК, СИДАНКО и ВР;
- это долгосрочные инвестиции в развитие России;
- в своей деятельности она неуклонно будет следовать самым высоким этическим стандартам ведения бизнеса;
- в компании принципы доверия и уважения действуют как между сотрудниками, так и по отношению Компании к окружающему миру;

- целью компании является эффективность производства, рост квалификации сотрудников, безопасные условия труда и высокий уровень природоохранной деятельности;

- это компания, в которой вознаграждаются достижения и коллективов и отдельных сотрудников.

Согласно миссии определяются три важнейших стратегических приоритета ТНК-ВР: 1) геология и добыча; 2) переработка и маркетинг; 3) «газовые проекты».

В области геологии и добычи в краткосрочном плане основные усилия Компании будут направлены на разработку существующей ресурсной базы и сконцентрированы в значительной степени на Западно-Сибирских и Волго-Уральских активах. Акцент будет сделан на увеличении добычи, в первую очередь за счет повторного закачивания и восстановления бездействующих скважин. Ожидается также, что важную роль сыграет ввод в разработку прогнозных запасов.

В среднесрочной перспективе предполагается дальнейшая оптимизация разработки месторождений и закачки воды в пласты, а также уплотняющее бурение, что позволит полнее использовать потенциал возросших запасов.

В долгосрочной перспективе разработка новых запасов будет увязана с возможностями по доступу на газовые рынки Дальнего Востока и Европы.

Стратегию Компании по переработке и маркетингу можно кратко обозначить как «повышение прибыльности операций». ТНК-ВР обладает перерабатывающими и сбытовыми мощностями, хорошо сбалансированными с добывающими, что имеет очень большое значение.

Первое направление – это поставки нефтепродуктов на внутренний оптовый и розничный рынки. Сейчас в этой сфере Компания занимает третье место с долей рынка в 12 %.

Вторая задача – это расширение экспортных возможностей. Переработка нефти и последующий экспорт нефтепродуктов – очень выгодный вариант,

после того, как традиционные возможности экспорта сырья уже использованы.

По направлению «газовые проекты» ТНК-ВР будет уделять большое внимание утилизации попутного газа. Помимо этого ключевыми проектами в данной сфере являются «Роспан» и, конечно, Ковыкта.

Таким образом, на основании сформулированной миссии ТНК-ВР, миссия ОАО «Удмуртнефть» заключается в организации эффективной добычи нефти на основе использования передовых технологий, максимального задействования всего фонда скважин и высококвалифицированных кадров с целью достижения максимального социально-экономического эффекта, как для самой организации, так и проживающего на территории населения и обеспечения конкурентных преимуществ.

В соответствии с миссией главными целями ОАО «Удмуртнефть» являются:

- реализация накопленного производственного, инновационного и человеческого потенциалов для достижения высокой эффективности производства и организации новых проектов;
- создание благоприятных условий труда и обеспечение достойного вознаграждения для работников общества;
- эффективное взаимодействие с региональными органами власти и населением через участие в реализации социальных программ и проектов;
- обеспечение экологической безопасности жизнедеятельности населения в местах добычи и транспортировки нефти.

Для анализа и выбора стратегической позиции, формирования общей стратегии развития предприятия можно использовать матрицу Томпсона-Стрикленда. Матрица представляет собой 4 квадранта и в зависимости от позиции фирмы предлагает выбор стратегического развития. По оси X выбираем положение фирмы, характеризующееся ее конкурентной позицией. Сильная конкурентная позиция – величина показателя равна 10:1 (доля рынка

анализируемой фирмы в 10 раз больше ближайшего конкурента), точка пересечения 50:50 (доля рынка анализируемой фирмы равна доле рынка ведущего конкурента), слабая конкурентная позиция 1:10 (доля рынка анализируемой фирмы в 10 раз меньше ведущего конкурента). По оси Y выбираем положение фирмы, характеризующееся темпом роста рынка, на котором фирма работает. Конечно, достаточно сложно спрогнозировать общемировой рост потребления нефти, но что касается Удмуртской Республики, то этот рост невелик и не превышает 5% в год, а то и меньше. Итак, по оси Y медленный рост рынка 0-1% в год, точка пересечения с осью X – 5%, 20% - быстрый темп роста (см. рис. 8).

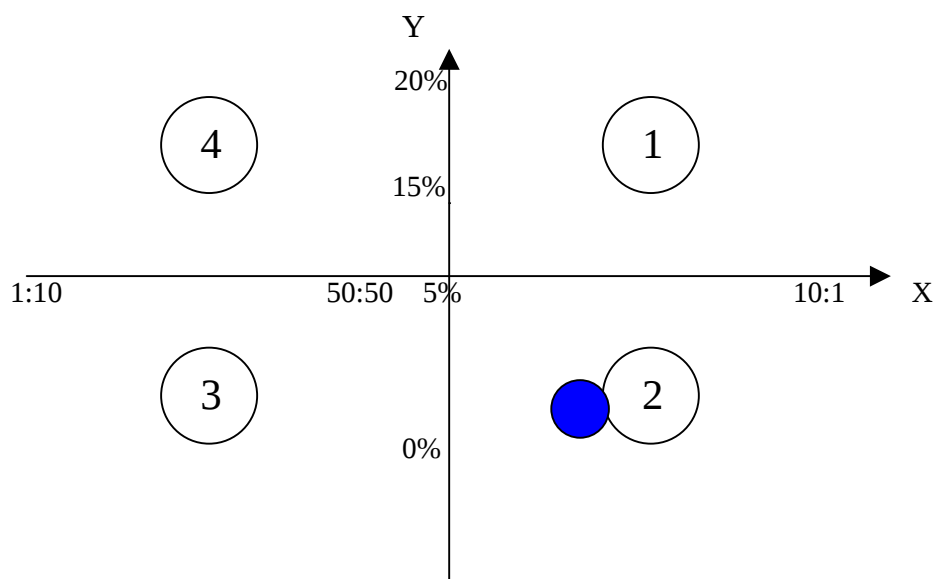


Рис. 8. Матрица Томпсона-Стрикленда

На основе данного метода можно осуществить анализ конкурентной позиции ОАО “Удмуртнефть”. Объем добычи нефти на предприятии в 2000-2002 гг. составил 5,2 млн. тонн, а объем добычи ближайшего конкурента – ОАО “Белкамнефть” – 1,7 млн. тонн, т.е. доля рынка ОАО “Удмуртнефть” более чем в три раза больше. Рост объема добычи нефти по республике невелик и составляет не более 5%. Таким образом, на рис. 8 черным кругом обозначена конкурентная позиция ОАО “Удмуртнефть” – это квадрант 2.

Нами предлагаются для данного квадранта следующие модели повышения конкурентоспособности на рынке УР:

1) стратегия минимизации издержек. Основная идея заключается в поиске возможностей для уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат, связанных не только с производственной сферой, но и мерами организационного характера;

2) стратегия концентрированной диверсификации. Заключается в строительстве нефтеперерабатывающего завода в республике. Обязательно участие Правительства УР, возможно участие других нефтедобывающих компаний через создание холдинга.

3) стратегия “сбора урожая”. Отказ от долгосрочных инвестиций в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Данная стратегия реализуется за счет сокращения затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от основной деятельности, а также продажа непрофильных активов. Стратегия “сбора урожая” рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения максимального совокупного дохода, часто используются экстенсивные методы.

Для окончательного выбора одной из моделей повышения конкурентоспособности предприятия на региональном рынке следует сделать анализ вариантов по сформированным критериям. В качестве критериев были рассмотрены:

- экономический фактор, т.е. стоимость всех затрат на реализацию стратегии и ожидаемый эффект;
- социальный фактор, т.е. как реализация модели повлияет на социальную сферу в республике;
- экологический фактор, т.е. каждая модель должна соответствовать требованиям со стороны экологов.

Рассмотрим каждую стратегию подробнее, с учетом всех критериев и ограничений.

Во-первых, стратегия концентрической диверсификации. Данная стратегия базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из возможностей освоенного рынка, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы.

При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта взаимного усиления и расширить потенциальный рынок фирмы.

Стратегия концентрической диверсификации используется тогда, когда:

- основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год;
- добавление новых, но связанных с имеющимися товарами, значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;
- новые, не связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по конкурентным ценам;
- в организации имеется сильная команда управляющих.

Зарубежный опыт нефтяного бизнеса показывает, что нефтяные кампании могут успешно преодолевать нефтяной кризис и во многом сохранять устойчивость даже в условиях чрезвычайно неустойчивых мировых цен на нефть. Секрет их в том, что каждая корпорация интегрирует в себе все процессы нефтяного бизнеса “от скважины до бензоколонки”.

Так, например, западная нефтяная кампания “SHELL” каждый процесс – добычу, транспортировку, переработку, сбыт, геологоразведку, исследовательские работы – осуществляет через отдельные филиалы, но в рамках еди-

ной организационной и финансовой политики единого холдинга, единой корпорации. Заведомая или случайная убыточность одного филиала покрывается запрограммированной прибылью или сверхприбылью других филиалов, главным образом сбытовых – через высокие цены на бензин, масла, продукты нефтехимии под маркой SHELL. Интегрированная корпорация через систему своих межфилиальных расчетов получает от продуктов из добытой нефти конечный доход, который в 3-4 раза превышает платеж за сырую нефть. Если добывающий филиал корпорации продает тонну нефти, например, за 80 долларов и несет убыток, то собственная переработка и сбытовая сеть обеспечивают корпорации финансовое поступление из этой же тонны на сумму 240-280 долларов. Конечно, при резком изменении цен на сырую нефть корпорации меняют и цены конечной продукции, но всегда в пределах значительно меньшей амплитуды. В любом случае разница в 120-200 долларов вполне покрывает и убытки нефтедобычи, если они есть, и все налоговые обязательства корпорации, финансируя одновременно дальнейшее ее развитие.

В последние годы отдельные нефтяные кампании извлекли уроки нефтяного кризиса и принимают меры по развитию нефтепереработки и сбытовой сети. Например, НК «ЛУКойл» значительно увеличила численность бензоколонок.

Однако, развития масштабности по формированию цивилизованного нефтяного бизнеса, интегрированного по полному циклу, пока в России, а тем более в Удмуртии не наблюдается. Республике нужен свой нефтеперерабатывающий завод. Это уже доказано практикой, когда в 1999 году Удмуртия в одно время осталась без бензина.

Итак, суть стратегии – построить нефтеперерабатывающий завод, с тем, чтобы хотя бы частично перерабатывать добытую нефть в Удмуртии, а не транспортировать ее на переработку на пермские и башкирские заводы.

Проведем анализ данного проекта с учетом всех критериев.

Во-первых, строительство завода мощностью всего 1 млн. тонн в год обойдется примерно в 40 млн. долларов. Однако, ТНК-ВР как владелец контрольного пакета акций просто не готова инвестировать деньги, тем более, что находящиеся в ее собственности заводы по переработке нефти загружены лишь на 30-50%.

С позиции социального фактора, в целом при обеспечении всех экологических требований, строительство завода принесет новые инвестиции в республику, новые рабочие места, произойдет снижение цен на бензин, как известно в Башкортостане, в Перми цена бензина АИ-92 ниже на 1-1,5 руб. за 1 литр, чем в УР.

При реализации данной стратегии нельзя элиминировать экологический фактор, т.к. функционирование завода будет сопряжено с дополнительной нагрузкой на окружающую среду.

Таким образом, строительство завода в целом выгодно для ОАО “Удмуртнефть”, т.к. позволяет замкнуть технологическую цепочку, производить продукт с большей добавленной стоимостью, и для республики также выгодно строительство завода. Но эта стратегия не может устроить руководство ТНК-ВР.

Далее проанализируем стратегию “сбора урожая”. В основе данной стратегии лежат экстенсивные методы, т.е. получить максимальную прибыль, не инвестируя значительные средства на новые технологии, на снижение издержек, на внутриорганизационные процессы. С точки зрения экономического фактора, данная стратегия в краткосрочном периоде действительно принесет желаемые результаты – предприятие будет получать больше прибыли, т.к. уменьшит расходную часть.

С социальной позиции данная стратегия не совсем благоприятна, не будут открываться новые рабочие места, да и в будущем по мере истощения нефтяных скважин многих работников придется уволить.

К тому же данная стратегия не найдет понимания у экологов, т.к. экстенсивные методы добычи нефти всегда сопряжены с неконтролируемыми выбросами нефти и газового конденсата. Предприятие не будет вкладывать средства в повышение уровня безопасности, потому что платить штрафы дешевле, чем принимать комплексные решения по предотвращению влияния негативного фактора.

Рассмотрим более подробно стратегию минимизации издержек.

Анализ работы предприятия свидетельствует, что стратегию минимизации издержек можно реализовать в двух основных направлениях:

1) в сфере научно-технических инноваций, т.е. внедряя более эффективные методы добычи нефти:

- отказ от строительства горизонтальных направленных скважин за счет бурения наклонных скважин;

- кустовое бурение скважин – снижение затрат на отвод земель;

- отказ от строительства типовых дожимных насосных станций – вместо них использование винтовых насосов, способных перекачивать жидкость и газ;

- использование современных технологий по построению трехмерных моделей залежей – требует увеличения средств, направленных на доразведку залежи нефти, но позволяет масштабно сократить затраты на строительство заранее нерентабельных скважин;

2) в организационно-управленческой сфере – повышая эффективность управления процессами на предприятии.

В рамках этой стратегии существенно упрощается структура управления предприятием, повышается эффективность работы, элиминируется “синдром большого бизнеса”, когда становится сложно управлять разрастающимся предприятием.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что оптимальной и наиболее эффективной стратегией повышения конкурентоспособности

предприятия в сложившихся условиях будет именно стратегия минимизации издержек, которую можно определить как бизнес-стратегию эффективного управления дочерним предприятием.

Рассматриваемая стратегия корпоративного управления может быть оптимизирована. Задача оптимизации основных параметров бизнес-стратегии может быть представлена в виде финансово-экономических показателей предприятия сформированных на основе данных бухгалтерского баланса (Приложение, таблицы 1,2)

Экономическими условиями оптимизации стратегии являются:

1) средства внешнего кредитования - долгосрочные кредиты и займы (ДКЗ), которые в концепции финансового анализа трактуются как собственные средства предприятия, а также источники собственных средств: фонд накопления, нераспределенная прибыль предыдущих периодов, сальдо результатов прочей реализации - в суммарном объеме X_1 (предполагается, что все денежные потоки дисконтированы по фактору времени и темпам инфляции).

Эти средства распределяются по двум направлениям. В размере X_2 - на собственно цели развития, связанные с перепрофилированием предприятия, модернизацией и расширением производственных мощностей, технической подготовкой производства и маркетингом продукции стратегической группы, реализация которых требует прироста внеоборотных активов (ВА). Другая часть этих источников средств ($X_1 - X_2$) - на прирост оборотных активов (ОА), прежде всего, - запасов и затрат, обусловленных освоением производства стратегической группы продукции и производством тактической группы.

2) предполагается, что инвестиционный проект обоснован возможностью достижения (за счет реализации содержащихся в нем направлений развития) достаточной нормы прибыли на инвестируемый капитал, т. е. в размере, не меньшем средней расчетной ставки процента по заемным средствам

(СРСП), а это означает, что результатом инвестиций должно быть получение нераспределенной (чистой) прибыли в размере, не меньшем aX_1 (где $a = \text{СРСП}$).

3) наряду с долгосрочными кредитами и займами (ДКЗ) в качестве источника инвестиций в перспективное и текущее производство могут привлекаться краткосрочные кредиты и займы (ККЗ), средства кредиторской задолженности (КЗ') - в размере X_3 , которые также распределяются: в объеме X_4 - на цели развития (прирост ВА); в объеме $(X_3 - X_4)$ - на цели текущего производства (восполнение и прирост запасов ОА).

4) в свою очередь, вновь образованная прибыль (aX_1) может быть распределена уже по трем направлениям: в размере X_5 - на погашение наиболее срочных обязательств по платежам в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды, кредиторской задолженности поставщикам, подрядчикам и персоналу предприятия, уплате процентов за пользование банковским кредитом; в размере X_6 - на цели развития, требующие прироста внеоборотных активов; в размере $(aX_1 - X_5 - X_6)$ на прирост оборотных активов.

5) предполагается, что результатом использования кредитных средств в объеме X_3 должно быть получение нераспределенной (чистой) прибыли aX_3 .

6) полученная прибыль aX_3 также подлежит последующему распределению по трем направлениям: в объеме X_7 - на очередные и своевременные погашения краткосрочной задолженности; в объеме X_8 - на цели развития (прирост ВА); в объеме $(aX_3 - X_7 - X_8)$ - на цели текущего производства (прирост ОА).

В соответствие с этими условиями могут быть установлены ограничения и граничные условия. Они определяют область таких значений параметров стратегии развития, которые были бы допустимыми по требованиям обеспечения финансовой устойчивости.

Наиболее общим функциональным показателем развития предприятия

является рентабельность активов

$$RA = \frac{X_1 + a(X_1 + X_3)}{BA + OA + X_1 + a(X_1 + X_3) + X_3 - X_5 - X_7}; \quad (2)$$

или прирост чистой рентабельности активов

$$\Delta R^1 A = \frac{a(X_1 + X_3)}{(1 + a)(X_1 + X_3) - X_5 - X_7}; \quad (3)$$

Имущество предприятия, его технический потенциал за срок реализации соответствующего инвестиционного проекта увеличится и составит:

$$A + X_1 + aX_1 + X_3 - X_5 - X_7; \quad (4)$$

Корректность предложенной схемы формирования и использования инвестиционных средств подтверждается соблюдением основного балансового тождества, а также включением в эту схему других балансовых соотношений и пропорций хозяйственного развития моделируемого производственного объекта:

- уменьшение (продажа) оборотных активов в процессе стратегического развития не предусматривается:

$$X_1 - X_2 = 0; \quad (5)$$

- размер погашаемой кредиторской задолженности не должен превышать ожидаемой от использования всех источников инвестиций нераспределенной прибыли, причем величина погашения вновь образованной краткосрочной задолженности не должна превышать ее среднего значения:

$$aX_1 + aX_3 - (X_5 + X_7) \leq 0,5(KZ + X_3); \quad (6)$$

- аналогичные остальные балансовые соотношения:

$$\begin{aligned} X_3 - X_4 &= 0; \\ aX_1 - X_5 - X_6 &= 0; \\ aX_3 - X_7 - X_8 &= 0; \end{aligned} \quad (7)$$

- не превышение труднореализуемых внеоборотных активов над постоянными пассивами – капиталом и резервами, что обеспечит соблюдение и других важнейших балансовых пропорций устойчивого бескризисного развития:

$$X_1 + aX_1 + aX_3 - X_2 - X_4 - X_6 - X_8 = 0; \quad (8)$$

- текущая платежеспособность в процессе стратегического развития не должна утрачиваться, т.е. разрывы ликвидности не допускаются, и ее уровень не может быть ниже, чем достигнутый на начало срока реализации инвестиционного проекта:

$$\frac{OA + X_1 - X_2 + aX_1 + X_3 + aX_3 - X_4 - X_5 - X_6 - X_7 - X_8}{K3 + X_3 - X_5 - X_7} \geq \frac{OA}{K3}; \quad (9)$$

- то же по уровню обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$\frac{KP + X_1 + aX_1 + aX_3 - (BA + X_2 + X_4 + X_6 + X_8)}{OA + (X_1 - X_2) + aX_1 + X_3 - X_4 - X_5 - X_6 - X_7 - X_8} \geq \frac{KP - BA}{OA}; \quad (10)$$

- оборачиваемость активов не может быть снижена в результате реализации стратегии развития:

$$\frac{B(OA + X_1 - X_2 + aX_1 + aX_3 - X_6 - X_7 - K3)}{(OA - K3)(BA + OA + X_1 + aX_1 + X_3 + aX_3 - X_4)} \geq \frac{B}{BA + OA}; \quad (11)$$

Исходя из отчетного бухгалтерского баланса и принятой схемы инвестирования стратегии развития, а также учитывая значения констант, принимаемые по статистическим ($a = \text{СРСП} = 0,5$) и отчетным (ВА, ОА, КР, КЗ, А, КТЛ, КОСС, В) данным, избавляясь от дробности в ограничениях, в результате дальнейших упрощений конкретно для данного предприятия задача запишется:

$$\max \Delta RA = \frac{0,5(X_1 + X_3)}{1,5X_1 + 1,5X_3 - X_5 - X_7}; \quad (12)$$

Решая данные уравнения, приходим к следующему результату.

С реализацией рассчитанных в таблице 10 оптимальных параметров достигается соблюдение важнейших хозяйственно-финансовых пропорций, и

обеспечиваются достаточно высокие показатели финансовой состоятельности.

Таблица 9

Условия для оптимизации стратегической модели, тыс.руб

$BA=11818872+X_2 + X_4 + X_6 + X_8$	$KP=18398268+ X_1 +a X_1 +a X_3$
$OA=11907624+(X_1 - X_2)+a X_1 + X_3 +a X_3 -$ $- X_4 -X_5 -X_6 -X_7 - X_8$	$K3=5328228+ X_3 -X_5 -X_7$
$A=23726496+ X_1 +a X_1 + X_3 +a X_3 -X_5 -X_7$	

Выбранная стратегия обеспечивает рост инвестиций за счет финансирования из собственных источников. Так, уже в 2003 году инвестиции составили 927254 тыс. рублей.

Из данной таблицы видно, что при соблюдении величины балансовых показателей (строки 1-6) увеличиваются коэффициенты, определяющие эффективность производства.

В процессе реформирования предприятию следует применять в работе долгосрочные кредиты и уменьшить краткосрочные. Также следует проводить инвестирование технического развития за счет фонда накопления и вновь образованной прибыли.

Экономическая эффективность рассматриваемой стратегии значительно выше эффективности существующего производства. Оптимальный проект дает возможность увеличивать рентабельность производства независимо от конъюнктуры цен на мировом рынке.

Поэтому данная стратегия развития производства вполне реальна для осуществления в практической деятельности и включает в себе возможность значительного увеличения экономической устойчивости предприятия в условиях изменчивого рынка. Ее применение на практике даст положительный эффект не только для одного производства, но и позволит в дальнейшем вкладывать (реинвестировать) средства в другие производства предприятия.

Таблица 10

Прогнозные оптимальные параметры бизнес-стратегии развития предприятия

Параметры	Оптимальные значения	Данные отчетного баланса
Фонд накопления, долгосрочные кредиты, нераспределенная прибыль (X_1)	14100756	2203509
Инвестиции на техническое развитие за счет фонда накопления (X_2)	14100756	-
Увеличение кредиторской задолженности, краткосрочных кредитов и займов (X_3)	2193132	2876699
Инвестиции на техническое развитие за счет краткосрочной задолженности (X_4)	2193132	-
Погашение краткосрочной задолженности (X_5+X_7)	4386264	-
Отчисления на развитие за счет вновь образованной прибыли (X_6+X_8)	3760680	-
Внеоборотные активы ($BA=11818872+X_2+X_4+X_6+X_8$)	31873440	11818872
Оборотные активы ($OA=11907624+(X_1-X_2)+X_1+X_3+X_3-X_4-X_5-X_6-X_7-X_8$)	23726496	11907624
Капитал и резервы ($KP=18398268+X_1+X_1+X_3$)	40645968	18398268
Краткосрочная задолженность ($K3=5328228+X_3-X_5-X_7$)	3135096	5328228
Актив баланса ($A=23726496+X_1+X_1+X_3+X_3-X_5-X_7$)	20054568	35545368
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	0,66	0,66
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС)	6,87	2,23
Выручка от реализации (В)	14071068	12716653
Прибыль от реализации (нераспределенная) ($ЧП=a(X_1+X_3)$)	8146944	2203509
Оборачиваемость активов (ОА)	0,70	0,36
Рентабельность продаж ($R^1П$)	0,58	0,17
Рентабельность собственных средств (R^1CC)	0,20	0,12
Рентабельность активов (R^1A)	0,41	0,06

3. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Реструктуризация производства и активов

Основной тенденцией развития российских корпоративных структур в настоящее время является реструктуризация, направленная, с одной стороны, на формирование внутрисистемных связей, а с другой – специализацию и концентрацию основных и вспомогательных отраслей (производств) с целью формирования рынка услуг.

Понятие реструктуризации стало наиболее употребительным в экономической литературе посвященной вопросам реформирования. Согласно (68, с.16) под реструктуризацией предприятия понимается «комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др.». Реструктуризация является одним из радикальных инструментов повышения эффективности и соответственно конкурентоспособности предприятий, при которой решаются три основные задачи (там же, с. 30):

- модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия;
- существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия;
- качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

Следует сказать, что на предприятиях России процессы реструктуризации получают все большую активность. Аистова М.Д. ссылаясь на исследование, проведенное экспертами Высшей школы экономики и Департамента реформы предприятий, приводит широкий перечень мероприятий и доли предприятий, осуществляющих реструктуризацию (таблица 11).

Таблица 11

Перечень мероприятий по реструктуризации
на предприятиях России, % (9, с.55)

Мероприятия	1998 г.	2000 г.
Снятие с производства видов продукции	40,3	35,7
Внедрение новых видов продукции	76,8	83,2
Внедрение новых технологических процессов	65,2	74,8
Ликвидация предприятий	27,8	24,3
Образование новых подразделений, видов бизнеса	38,0	48,0
Выход подразделений из состава предприятия	11,3	13,3
Создание дочерних структур, филиалов	21	24,9
Передача объектов социальной сферы	39,7	49,0
Продажа и коммерческое использование объектов социальной сферы	21,4	24,3
Продажа производственных зданий, оборудования	33,3	33,9
Изменение организационной структуры управления	44,6	52,5
Дополнительный выпуск акций	3,5	14,8

Как видно, в сфере реструктуризации производства предприятия проводят достаточно активную политику внедрения новой продукции и технологий, снимают с производства отдельные виды продукции, ликвидируют неэффективные предприятия, создают дочерние структуры, продают избыточные производственные активы, передают объекты социальной сферы муниципальным структурам.

Изучение научной литературы показывает, что существует несколько концепций и подходов, которые могут быть использованы при реструктуризации предприятий (9, с. 132): реструктуризация на основе создания бизнес-единиц; концепция «ключевой компетентности»; «ресурсный подход»; концепция «минимализма»; концепция «совершенного предприятия».

Концепция реструктуризации на основе бизнес-единиц является наиболее привлекательной для крупных российских предприятий в условиях трансформации к рынку. В условиях командно-административной системы предприятия имели многопрофильную организационно-хозяйственную структуру, включая в свой состав даже объекты социального назначения. Такая структура соответствовала для работы в условиях стабильной экономики и отсутствия конкуренции на внутреннем рынке и она неадекватно отражала структуру затрат и цену продукции.

В новых условиях управлять предприятием из центра становится все труднее, руководители сталкиваются с необходимостью решать вопросы в совершенно различных областях, отслеживать положение дел сразу на нескольких рынках и принимать решения по различным не связанным друг с другом вопросам.

В то же время положительным аспектом реструктуризации на основе создания бизнес-единиц является то, что бизнес-единицы являясь специализированными производственно-коммерческими подразделениями, объединяют функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо конкретного вида продукции или группы видов продукции, и позволяют руководителям своевременно реагировать на требования рынка.

Для эффективного проведения реструктуризации необходима разработка комплексной программы реструктуризации предприятия. Основными этапами работ по реструктуризации являются: 1) диагностика предприятия; 2) разработка концепции реструктуризации; 3) разработка программы (проекта) реструктуризации; 4) реализация программы реструктуризации.

В соответствии с данной структурой рассмотрим основные направления реструктуризации ОАО «Удмуртнефть».

Основной причиной структурных преобразований на предприятии явилось сложное финансовое положение, сложившееся в 1997-1998 годах. В ре-

зультате падения объемов добычи нефти, обвального снижения цен на нефть, несоответствия форм управления рыночным отношениям предприятие оказалось на грани банкротства. Экономическая политика ОАО «Удмуртнефть» в это время определялась НК «Сиданко», куда она вошла в 1994 году. На момент процедуры банкротства (январь 1999 года) общая задолженность ОАО «Удмуртнефть» составляла около 470 млн. рублей. В связи с этим были приняты срочные меры по выводу предприятия из кризиса. В частности, заключено мировое соглашение с кредиторами и намечены меры по реструктуризации предприятия. Были преобразованы в ЗАО строительные организации, управление технологического транспорта, четыре подсобных сельских хозяйства, пивзавод, цех базальтового волокна и внедрены другие организационно-экономические мероприятия, направленные на повышение добычи нефти и сокращение расходов.

В течение одного квартала ОАО «Удмуртнефть» удалось улучшить финансовое состояние предприятия. НК «Сиданко», учитывая опыт выхода из процедуры банкротства ОАО «Удмуртнефть», распространило его и на другие подразделения.

Для предупреждения возникновения кризисных ситуаций в экономической деятельности потребовалось проведение комплекса мероприятий по реструктуризации, обеспечивающих высокие конкурентные преимущества предприятия.

В связи с этим, концептуальным направлением реструктуризации ОАО «Удмуртнефть» предлагается создание новой структуры предприятия на основе выделения бизнес-единиц как самостоятельных производственных единиц и подразделений внешнего сервисного обслуживания. Данная структура хорошо зарекомендовала себя в западных кампаниях и успешно применяется многими нефтяными кампаниями. В результате реструктуризации образуются производственные и сервисные подразделения, специализирующиеся на

выполнении узких задач, что в конечном итоге повышает эффективность их функционирования.

Основными недостатками существовавшей организационной структуры предприятия являлись:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на выполнении внутренних задач, следствием чего является низкая эффективность использования производственных мощностей и ресурсов;
- большое число вертикальных уровней управления с пересекающимися сферами ответственности;
- высокая инерционность процессов, медленное реагирование на изменения внешней среды;
- высокий уровень затрат, особенно накладных расходов.

На основании анализа экономического положения, состояния ресурсной базы, сложившейся организационной структуры разработана концепция реструктуризации производства и системы управления ОАО «Удмуртнефть».

Первоначальная идея реструктуризации заключалась в повышении экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия за счет создания организационно-структурных подразделений продуктового комплекса и формирования сервисных баз на правах филиалов (Приложение, рис.3).

Состав продуктового комплекса, в соответствии с новой концепцией, предлагается образовать из следующих элементов: двух производственных единиц – нефтегазодобывающих предприятий «Север» и «Юг», сформированных на основе существующих НГДУ, базы подготовки и сдачи нефти, УПТО и КО и Волжской базы МТО (Приложение, рис.4). Общая численность работников продуктового комплекса составит 2196 человек по сравнению с 9141 человеком до реструктуризации.

На основе существующей цеховой структуры предлагается создание сервисных организаций: ЗАО «Технологический транспорт», ЗАО «Уд-

муртнефтебурение», ЗАО «Капитальный ремонт зданий», ЗАО «Удмуртнеф-тестрой», ЗАО «Игринское СМУ», ЗАО «Сарапульское СМУ», ЗАО «Базаль-товое волокно», ЗАО «Материально-техническое обеспечение», ЗАО «Спе-циализированные трубы», ЗАО «Электросвязь», ЗАО «Общественное пита-ние», ЗАО «Подготовка кадров». Общая численность занятых в сервисных структурах составит 12219 человек.

НГДП «УН-Север» и НГДП «УН-Юг» являются системообразующими подразделениями, специализирующимися на добыче нефти и газа. Организа-ционная структура этих подразделений состоит из структурных подразделе-ний (активов) территориально привязанных к определенной группе месторо-ждений и закрепленных бригад-нефтяников, а также обслуживающих их подразделений (геологи, строители, диспетчера, экономисты и др.).

С 2003 года в связи с вхождением ОАО «Удмуртнефть» в состав компа-нии ТНК-ВР произошла последующая реорганизация структуры управления ОАО «Удмуртнефть», сервисных предприятий и филиала ОАО «СИДАН-КО». Новая организационная структура управления представлена в Прило-жении на рис. 5. и 6.

В результате структурных преобразований ожидается получение эконо-мического эффекта в виде:

- повышения объемов добычи нефти за счет внедрения новых технологий и привлечения инвестиций;
- сокращения издержек производства;
- повышения качества предоставляемых работ и услуг производственно-го характера;
- повышения производительности труда и укрепления производственно-технологической дисциплины.

В конечном итоге экономический эффект выразится в увеличении при-были и повышении рентабельности производства.

По мнению М.Д.Аистовой стоимость эффекта реструктуризации можно выразить следующей формулой (9):

$$NRV_c = \{D(PN)_i + (EE)_i - (I)_i + (T)_i\} \times r, \quad (13)$$

где: $D(PN)_i$ – дополнительная прибыль от реструктуризации;
 i – период времени после реструктуризации;
 $(EE)_i$ – экономия производственных издержек и дополнительная прибыль за счет диверсификации производства;
 $(I)_i$ – дополнительные инвестиции на реструктуризацию;
 $(T)_i$ – прирост (экономия) налоговых платежей;
 r -- коэффициент текущей стоимости.

К сожалению данная формула трудно реализуема в практических расчетах из-за трудности выделения производственных затрат за счет названных факторов.

По-нашему мнению, экономический эффект от реструктуризации более понятно можно выразить в виде следующих расчетов. В качестве объекта для расчетов взято структурное подразделение НГДП «УН-Север».

Экономический эффект от снижения издержек производства за счет опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы ($\mathcal{E}_1$):

$$\mathcal{E}_1 = \{1 - (I_{з.п.}/I_{п.т.})\} \times Y_{з.п.} \times C_n \times V_{д.н.} \quad (14)$$

где: $\mathcal{E}_1$ – экономический эффект за счет роста производительности труда;

$I_{з.п.}$ – индекс роста средней заработной платы до и после реструктуризации;

$I_{п.т.}$ – индекс роста производительности труда до и после реструктуризации;

$Y_{з.п.}$ – удельный вес заработной платы в себестоимости 1 т нефти;

C_n – себестоимость 1 т нефти (руб);

$V_{д.н.}$ – объем добычи нефти (т).

$$\Theta_1 = \{1 - (1,05/1,12)\} \times 0,04 \times 566 \times 2200000 = 2988 \text{ тыс. руб}$$

Экономический эффект от сокращения накладных расходов (Θ_2):

$$\Theta_2 = D_{\text{нпр}} \times D_{\text{упр}} \times \{1 - (I_1/I_2)\} \times C_{\text{н}} \times V_{\text{д.н.}} \quad (15)$$

где: $D_{\text{нпр}}$ – удельный вес накладных расходов в себестоимости одной тонны нефти;

$D_{\text{упр}}$ – удельный вес условно постоянных расходов в общей сумме накладных расходов;

I_1 и I_2 – индекс изменения накладных расходов до и после реструктуризации.

$$\Theta_2 = 0,15 \times 0,16 \{1 - (1,0/1,1)\} \times 566 \times 2200000 = 2490 \text{ тыс. руб}$$

Экономический эффект от ускорения ввода производственных мощностей (скважин) (Θ_3):

$$\Theta_3 = E_{\text{н}} \times S(T_{\text{н}} - T_{\text{ф}}) \quad (16)$$

где: $E_{\text{н}}$ – нормативный коэффициент эффективности капиталовложений;

S – стоимость подлежащих вводу в действие основных фондов (руб);

$T_{\text{н}}$ и $T_{\text{ф}}$ – фактический и нормативный срок освоения мощностей (год).

$$\Theta_3 = 0,2 \times 7500000 (2-1) = 1500 \text{ тыс. руб}$$

Экономический эффект от повышения уровня специализации производства (Θ_4):

$$\Theta_4 = Q_{\text{в}} \{(C_{\text{н1}} - C_{\text{н2}}) + E_{\text{н}}(K_1 - K_2)\} \quad (17)$$

где: $Q_{\text{в}}$ – прирост объема добычи нефти (т);

$C_{\text{н1}}$ и $C_{\text{н2}}$ – себестоимость 1 т нефти до и после реструктуризации (руб);

K_1 и K_2 – удельные капитальные вложения в производственные фонды.

$$\Theta_4 = 200000 \times \{(620 - 566) + 0,20(18 - 16)\} = 10,8 \text{ млн. руб}$$

Таким образом, суммарный эффект от реструктуризации производства только по подразделению НГДП «УН-Север» составит: 17,8 млн. руб.

Для эффективной реализации проекта преобразований необходимо установить четкие сроки его исполнения (рис.9).

После определения концепции и стратегии преобразований необходимо выбрать адекватное организационное и правовое оформление планируемых изменений. В частности радикальное изменение структур и функций предприятия может осуществляться путем реорганизации.

Действующее гражданское законодательство Российской Федерации не содержит понятия реорганизации юридического лица, определяя лишь формы, по которым она может осуществляться (9, с.237). При реорганизации права и обязанности одних юридических лиц переходят к другим в порядке правопреемства, причем наличие правопреемника у реорганизуемой

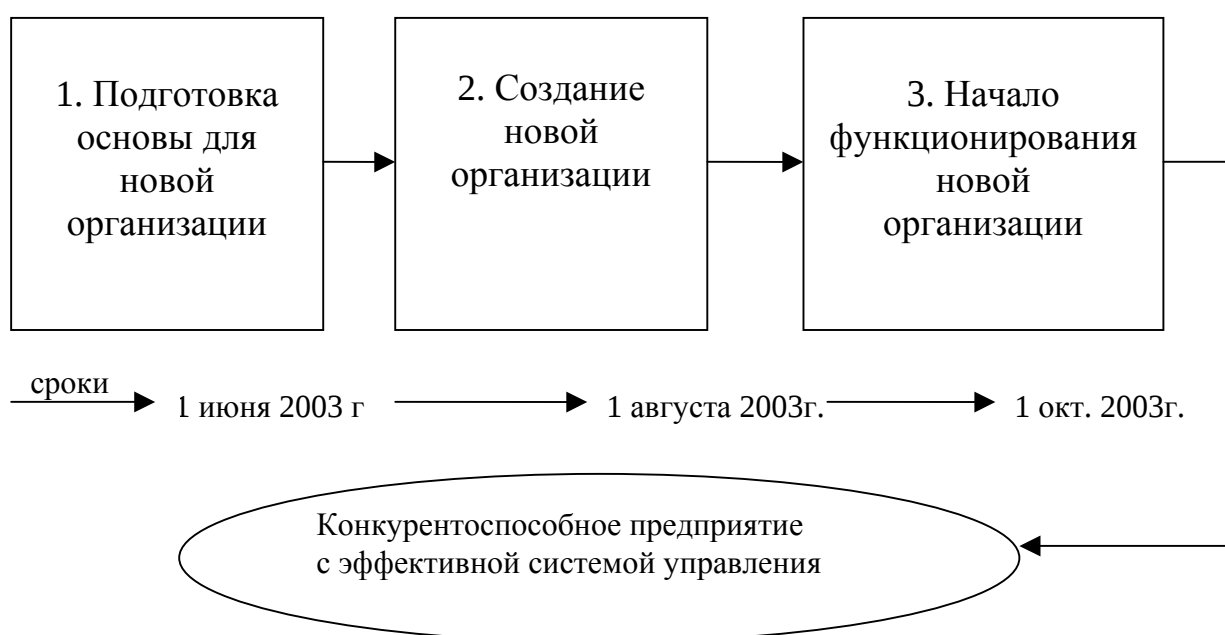


Рис. 9. Этапы и сроки осуществления программы реструктуризации

организации является тем необходимым и достаточным признаком, позволяющим разграничить процедуры реорганизации и ликвидации юридических лиц. При этом к правопреемникам может перейти весь комплекс прав и обязанностей реорганизуемого юридического лица либо часть их.

Реорганизация юридического лица может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования (ст. 57 ГК РФ). Правовое регулирование реорганизации юридических лиц различных

организационно-правовых форм осуществляется значительным количеством нормативных актов, основополагающее значение для которых имеют положения Гражданского кодекса, устанавливающие основания и порядок реорганизации. Отечественное законодательство о реорганизации акционерных обществ, отличающееся наличием множества нормативных актов, регламентирующих порядок размещения акций и иных ценных бумаг, находится в стадии становления (9, с.238).

Решение о реорганизации может быть принято как самим юридическим лицом, т.е. его учредителями либо уполномоченным учредительными документами органом (добровольная реорганизация), так и в установленных законом случаях судом либо уполномоченными государственными органами (принудительная реорганизация).

Очевидно, что реорганизация общества должна получить юридическое признание. По общему правилу она признается завершенной с момента государственной регистрации обществ, выступающего правопреемниками реорганизуемого общества.

Поскольку реорганизация всегда связана с имущественным правопреемством между юридическими лицами, при ее проведении существенное значение имеет вопрос об объеме прав и обязанностей, переходящих к правопреемнику, и порядке такого перехода. Ведь обладая квалифицированным большинством на общем собрании акционеров (необходимым для принятия решения о реорганизации общества в соответствии со ст. 48, 49 Закона “Об акционерных обществах”), заинтересованное лицо может практически полностью лишить общество принадлежащего ему имущества путем реорганизации в форме разделения (выделения) и вывода большей части активов во вновь образуемую организацию.

В соответствии со ст. 58 ГК РФ переход прав и обязанностей от одного юридического лица к другому в процессе реорганизации оформляется соответствующими правоустанавливающими документами: передаточным актом (при реорганизации в форме слияния, присоединения и преобразования) или разделительным балансом (при реорганизации в форме разделения и выделения). Учитывая большую значимость этих документов, к ним предъявляются

особые требования. В частности, п. 1 ст. 59 ГК РФ предусматривается, что передаточный акт и разделительный баланс должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая обязательства, оспариваемые сторонами.

Чтобы не допустить нарушения порядка оформления правопреемства при реорганизации, в Гражданском кодексе предусмотрено специальное правило, согласно которому в случае отсутствия в передаточном акте или разделительном балансе положений о правопреемстве по обязательствам реорганизованного юридического лица государственная регистрация вновь возникших юридических лиц не производится (п.2 ст. 59).

Отметим, что для ОАО “Удмуртнефть” реорганизация будет осуществлена в форме выделения.

В отношении акционерных обществ реорганизацией в форме выделения признается создание одного или нескольких обществ с передачей части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения деятельности последнего (ст. 19 Закона “Об акционерных обществах”), аналогичное определение применимо к обществам с ограниченной ответственностью.

Исходя из данного законом определения выделения, можно выделить следующие основные признаки, которые характеризуют данную форму реорганизации, а именно:

1. Создается одно или несколько новых обществ.
2. Новым обществам передается часть прав и обязанностей реорганизуемого общества.
3. Само реорганизуемое общество продолжает существовать.

Выделение характеризуется сингулярным (частным) правопреемством, при котором, в отличие от универсального (общего) правопреемства, правопреемник занимает место предшественника не во всех, а только в некоторых правоотношениях. При этом к каждому из выделенных обществ переходит часть прав и обязанностей реорганизованного в форме выделения общества в соответствии с разделительным балансом.

Схематично проведение процедуры реорганизации АО в форме выделения можно представить следующим образом (табл. 12).

О результатах реструктуризации производства можно судить по итогам выполнения бизнес-плана 2003 года (таблица 13). Так, например, впервые с 1982 года наметился подъем добычи нефти, который составил в 2003 году 5502 тыс. т. Положительным моментом работы в течение года явилась ритмичность в добыче сырья. Так, среднеквартальный темп роста в течение года составил более 102%, а годовое превышение добычи нефти по сравнению с плановыми объемами составило 234 тыс. т.

Таблица 12

Основные этапы процедуры выделения

Основные этапы процедуры выделения	Обязательные правила, установленные нормативными актами
1. Принятие решения общим собранием акционеров общества, реорганизуемого в форме выделения, о порядке и условиях выделения, о создании нового общества, о возможности конвертации акций общества в акции и (или) иные ценные бумаги выделяемого общества и порядке такой конвертации, об утверждении разделительного баланса	Решение принимается только по предложению совета директоров (наблюдательного совета) общества. Решение общего собрания акционеров принимается большинством в три четверти голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в общем собрании акционеров
2. Принятием общим собранием акционеров каждого вновь создаваемого общества решения об утверждении его устава и избрании совета директоров (наблюдательного совета)	В Законе подобный этап отсутствует. Однако, указанный этап необходим для начала функционирования выделяемых обществ
3. Государственная регистрация юридического лица, возникшего в результате выделения, и внесение соответствующих изменений в учредительные документы реорганизуемого юридического лица (акционерного общества)	В случае формирования уставного капитала акционерного общества, создаваемого в результате выделения, за счет соответствующего уменьшения уставного капитала коммерческой организации, реорганизуемой путем выделения, государственной регистрации подлежат изменения в учредительных документах реорганизуемого общества

4. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг юридическим лицом, возникшим в результате реорганизации в форме выделения	Документы должны быть представлены в регистрирующий орган в течении месяца с даты государственной регистрации юридического лица, созданного в результате выделения
---	--

Таблица 13

**Основные показатели производственно-экономической
деятельности ОАО «Удмуртнефть» за 2003 год**

Показатель	I квар- тал	II квар- тал	III квар- тал	IV квар- тал	Год
1	2	3	4	5	6
Добыча нефти, тыс. т					
План	1292	1345	1369	1362	5368
Факт	1317	1379	1404	1401	5502
% выполнения	101,9	102,5	102,5	102,9	102,5
Эксплуатационный фонд скважин, скв.					
План	5457	5474	5444	5440	5440
Факт	5421	5453	5419	5456	5456
% выполнения	99,3	99,6	99,5	100,3	100,3
Эксплуатационное бурение, тыс. м					
План	5,946	2,003	5,897	4,281	18,127
Факт	2,912	2,956	5,897	5,807	17,572
% выполнения	48,9	147,5	100,0	135,6	96,9
Ввод новых скважин, скв.					
План	4	4	5	3	16
Факт	2	6	4	13	25
% выполнения	50,0	150,0	80,0	433,3	156,3
Среднесписочная численность работающих, чел.					
План	7452	2506	2306	2196	3615
Факт	6396	2656	2514	2517	3521
% выполнения	85,8	105,9	109,0	114,6	97,3
Фонд заработной платы, тыс. руб					
План	219267	84338	77140	77836	458581
Факт	212340	101933	93586	101559	509418
% выполнения	96,8	120,9	121,3	130,5	111,1

Среднемесячная заработная плата, руб					
План	9808	11218	11151	11815	10571
Факт	11066	12793	12409	13450	12057
% выполнения	112,8	114,0	111,3	113,8	114,1

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
Капитальные вложения, тыс. руб					
План	122596	304913	288232	145989	861730
Факт	70249	174349	267579	415127	927254
% выполнения	57,3	57,2	92,8	284,3	107,6

Наращивание объемов добычи сопровождалось вводом в строй новых скважин и освоением новых технологий. Так, вместо намеченных 16 скважин было введено 25 скважин и проведено 459 операций по увеличению нефтеотдачи пластов. Тем самым увеличен фонд эксплуатационных скважин.

Прирост добычи и внедрение новых технологий был бы невозможен без роста объемов капитальных вложений. В 2003 году объем капитальных вложений составил 927254 тыс. рублей и превысил плановые показатели на 107,6%.

Следует отметить, что рост объемов добычи нефти сопровождался сокращением численности занятых с 6396 человек в 1 квартале до 2517 человек в 1V квартале года или на 3879 человек, что соответствует общей концепции вывода из состава ОАО «Удмуртнефть» непрофильных и обслуживающих производств. Высвобождение работников сопровождалось одновременно ростом заработной платы. Так, среднемесячная заработная плата в 1V квартале по сравнению с 1 кварталом 2003 года выросла на 121,5% и составила 13450 рублей.

Реструктуризация производства положительно повлияла на результаты финансовой деятельности предприятия (таблица 14). Возросшая ритмичность отгрузки нефти обеспечила увеличение финансовых поступлений. Если в I

квартале они составляли 3258,9 млн. рублей, то в IV квартале они составили 5094,1 млн. рублей или выросли на 181,2%.

Таблица 14

Результаты финансовой деятельности ОАО «Удмуртнефть» в 2003 году

Показатель	I квар- тал	II квар- тал	III квар- тал	IV квар- тал	Год
Объем отгруженной нефти, тыс. т	1204,9	1428,1	1352,4	1296,7	5281,2
Цена 1 т нефти без НДС, таможенных процедур и экспортных пошлин, руб/т	2298,8	1661,0	2495,3	3244,7	2408,9
Выручка от реализации нефти, млн. руб	3258,9	3168,1	4046,9	5094,1	15548,2
Себестоимость реализованной нефти, млн. руб	2578,3	2345,3	2562,9	3118,4	10399,6
Прибыль, млн. руб	397,9	26,8	808,3	1089,3	2322,4
Рентабельность, %	14,4	1,2	31,5	34,9	22,3

Рост объемов производства и политика, направленная на сокращение издержек производства, позволили увеличить прибыль с 397,9 млн. рублей в I квартале до 1089,3 млн. рублей в IV квартале или в 2,7 раза. Это позволило повысить рентабельность производства с 15,4% в I квартале до 34,9% в IV квартале 2003 года или в 2,2 раза.

3.2. Совершенствование структуры управления и кадровой политики

Большая роль в реструктуризации предприятий принадлежит совершенствованию структуры управления и внедрению современной практики управления персоналом.

Необходимость совершенствования системы управления обусловлена трансформационными процессами, происходящими в процессе адаптации к рыночным условиям. Ряд авторов (80, 74 и др.) отмечают, что при проектировании организационных структур управления на практике используются три основных подхода: 1) нормативно-функциональный; 2) функционально-технологический и 3) системно-целевой. В отношении рассматриваемой нами организации наиболее оптимальным является функционально-технологический подход, основанный на строгой последовательности технологических операций по добыче и транспортировке углеводородного сырья и обеспечении обслуживающих функций между структурными звеньями.

Программой реструктуризации ОАО «Удмуртнефть» намечен постепенный перевод филиалов и подразделений, обслуживающих основное производство – добычу нефти, в закрытые акционерные общества и оказание услуг на договорной основе. За счет перевода на сервисное обслуживание материально-технического обеспечения, механоремонтных, транспортных и других услуг численность общества к 2005 году составит 2196 человек. Программой намечено в течение 2002-2004 года провести одновременную реструктуризацию общества, полностью пересмотрев структуру нефтегазодобывающих управлений.

Программа предусматривает:

1) реструктуризацию исполнительного аппарата с выделением 6 основных направлений: производственная деятельность, разработка, эксплуатация нефтяных месторождений и их обустройство; экономика и финансы; экология и промышленная безопасность; материально-техническое обеспечение и социальные вопросы; экономическая безопасность; управление персоналом;

2) централизацию в исполнительном аппарате управленческих функций НГДУ: планово-экономических, управления персоналом, капитального строительства, маркшейдерско-геодезических;

3) создание на основе существующей цеховой структуры нефтегазодобывающих управлений сервисных баз на правах филиалов. Объединение цехов по добыче нефти и газа, создание укрупненных промыслов с привязкой их к узлам учета и подготовки нефти;

4) вывод из состава общества для оказания консолидированных услуг следующих служб: юридических; корпоративного управления; управления собственностью и ценными бумагами; экономической безопасности; бухгалтерского учета и налогообложения.

В соответствии с программой производственная деятельность базируется на функционировании 2-х нефтегазодобывающих предприятий (НГДП) – «УН-Север» и «УН-Юг». Основу НГДП образуют производственные подразделения (активы) приуроченные к компактной группе месторождений. В каждом НГДП организуются 5 активов. Каждый актив включает в себя работников занятых добычей нефти и объединенных в бригады и мультидисциплинарные группы, включающие специалистов по технологическому обслуживанию скважин.

Основными достоинствами (преимуществами) новой системы управления будут являться:

- эффективность управленческой деятельности за счет высокой специализации персонала;
- возможность осуществления централизованного контроля за стратегическими решениями со стороны высшего руководства ОАО;
- возможность дифференциации и делегирования текущих управленческих решений.

Проведение кардинальных изменений на предприятии является очень сложной задачей. Трудности ее решения в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление.

С началом осуществления структурной перестройки предприятие сталкивается с противоречиями между новой стратегией и прежними традициями

управления. Возникает системное сопротивление нововведениям, от преодоления которых зависит успешность реализации всего проекта реструктуризации (9, с. 217). Именно поэтому была предусмотрена “разработка программы снижения сопротивления изменениям”, которая связана с сотрудниками организации, их образом мышления.

Для получения аналитической информации был проведен анкетный опрос. Результаты данного анкетирования можно охарактеризовать следующим образом. Большинство сотрудников предприятия просто не готово к преобразованиям и не желают их принимать. В частности, 85% опрошенных против перехода на новое предприятие, даже если их заработная плата вырастет в среднем на 25%. Около 75% опрошенных видят причину преобразований не в снижении издержек и повышении эффективности работы, а в инициативе руководства сократить численность персонала и снизить заработную плату, которая в целом по республике выше средней в разы. Далее, 69% респондентов среди ожидаемых негативных факторов на новом предприятии видят повышение ответственности, повышение интенсивности труда. 78% опрошенных не желают проходить бесплатное переобучение с целью перехода на новую высокооплачиваемую работу. 57% респондентов считают, что реорганизация предприятия в большей степени принесет пользу руководству. Из всего вышесказанного следует сделать вывод, что необходима разработка и реализация специальной программы по разъяснению причин преобразований и снижения сопротивления изменениям.

Причины сопротивления персонала организационным нововведениям могут быть троякого характера: экономические, личностные и социальные.

К числу экономических следует отнести: боязнь безработицы; боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка; боязнь снижения социального статуса и основной заработной платы; боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

Иными словами, основным здесь является боязнь потери (полной или частичной) заработка, что формирует у работника весьма стойкую антиинновационную установку.

Причинами личностного характера считаются следующие: восприятие критики личных методов работы как обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; нежелание расходовать силы на переобучение; боязнь роста интенсивности труда; страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведений.

В числе социальных причин называются следующие: нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; недовольство слабостью личного участия и незначительностью своей роли при внедрении нововведений; уверенность в том, что любые новшества выгодны кампании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу.

Выявление причин сопротивления позволяет принять программу преодоления сопротивления. Основными методами преодоления сопротивления могут быть.

1. Образование и консультирование. Менеджеры должны донести свое понимание выгод и задач преобразований до всех индивидов, на которых окажут воздействие изменения. Добиться выполнения этой задачи позволяют программы подготовки, личные консультации, собрания групп и распространения докладов.

2. Участие и привлечение. Возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений, что будет способствовать уменьшению степени их озабоченности последствиями преобразований и вовлечению их в процесс реформ, а значит, эффективному использованию навыков и знаний сотрудников на благо организации.

3. Помощь и поддержка. Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство.

4. Переговоры и соглашение. Цель процесса обмена мнениями – достижение взаимоприемлемого компромисса. Возможно, в соответствии с потребностями и интересами потенциальных противников преобразований потребуется внесение коррективов в планы изменений.

5. Манипулирование и сотрудничество. “Завуалированные” попытки преодоления потенциального сопротивления в форме эмоциональных призывов к чувствам сотрудников и выборочное распространение искаженной информации, преувеличивающей преимущества изменений и игнорирующей их недостатки. Один из способов “примирения” с потенциальными противниками – предоставление им привилегированного доступа к процессу принятия решений.

6. Открытое и скрытое принуждение. Менеджеры избегают попыток достижения соглашения и прибегают к силе или угрозам, рисуя сотрудникам перспективы перевода, приостановки продвижения или увольнения.

Разумеется, что одностороннее, прямое, автократическое управление всегда менее эффективно, чем, пусть незначительное, участие сотрудников в процессе преобразований.

Применительно для ОАО “Удмуртнефть” для реализации программы преобразований и снижения сопротивления этим преобразованиям следует, прежде всего, применять методы информативного характера, т.к. результаты анкетирования показывают, что большинство сотрудников не понимают за-

дач преобразований, в коллективе складывается негативное мнение о реструктуризации. Для элиминирования негативных тенденций следует:

- 1) распространить доклады и разъяснительную литературу с целью предварительного ознакомления сотрудников с программой преобразований;
- 2) провести собрания в каждом структурном подразделении с объяснением целей и задач реструктуризации;
- 3) провести личные консультации с работниками с предложением пройти программу переподготовки, если это необходимо;
- 4) оказать помощь и поддержку в новых условиях работы.

Результаты анкетирования были учтены при осуществлении структурных преобразований.

На начало реструктуризации численность работников ОАО «Удмуртнефть» составляла 8999 человек. В период реструктуризации за счет выведения сервисных структурных подразделений из состава ОАО «Удмуртнефть» численность работников уменьшилась до 3105 человек в 2002 году. В конечном итоге оптимальная численность работников составит 2196 человек.

Динамика изменения численности персонала в прогнозируемом периоде представлена в таблице 15.

Таблица 15

Прогноз численности персонала занятого в ОАО «Удмуртнефть»

Год	Численность персонала, чел	
	ОАО «Удмуртнефть»	ЗАО, принадлежащие ОАО «Удмуртнефть»
1998	15601	1579
1999	10651	2980
2000	9468	5246
2001	9512	6530
2002	8681	7361
2003	7328	8714
2004	4212	11830

2005	2196	?
------	------	---

В соответствии с существующей организационной структурой (Приложение, рис.4) по состоянию на 2002 год численность персонала по основным подразделениям ОАО «Удмуртнефть» представлена в таблице 16.

Таблица 16

Численность персонала по основным подразделениям
ОАО «Удмуртнефть» по состоянию на 2002 год

Подразделения	Численность	
	Чел.	%
1. Производственный персонал	1825	20,6
В том числе:		
НГДП «УН-Север»	667	7,6
НГДП «УН-Юг»	734	8,2
База подготовки и сдачи нефти	424	4,8
2. Внутренний сервис	551	6,2
3. Персонал вновь формируемых баз и существующих филиалов	6523	73,2
Всего	8899	100,0

Результаты мероприятий по совершенствованию системы управления позволили сократить численность работающих на 414 человек. Дополнительно следует отметить, что сервисные службы являются самостоятельными подразделениями, и вопросы кадровой политики они решают самостоятельно в зависимости от выполняемых объемов работ и услуг.

В современных условиях чуть ли не главным фактором развития становится развитие человеческого потенциала, поэтому одним из важных кадровых показателей является численность дипломированных специалистов (таблица 17).

Как видно из таблицы, наблюдается устойчивая тенденция роста дипломированных специалистов с высшим и среднеспециальным образованием занятых на руководящих должностях. Это положительно сказывается на результатах производственной деятельности.

Основными производственными единицами ОАО «Удмуртнефть» занимающимися добычей нефти являются НГДП «УН-Север», НГДП «УН-Юг» и База подготовки и сдачи нефти. Организационно-управленческая структура данных подразделений представлена в Приложении рис. 5. Согласно этих приложений в таблице 18 представлен анализ персонала в разрезе основных производственных подразделений ОАО «Удмуртнефть».

Таблица 17

Численность дипломированных специалистов ОАО «Удмуртнефть» по категориям персонала

Категории персонала	2000 г.		2001 г.		2002 г.	
1. С высшим образованием на должности руководителя	607	14%	523	15,6%	461	16,7%
На должности специалиста	755	17,4%	610	18,2%	523	19%
На должности технических исполнителей	7	0,1%	4	0,1%	1	0%
На должности рабочих	397	9,1%	294	8,8%	237	8,6%
1. Со среднеспециальным на должности руководителей	432	9,9%	341	10,1%	281	10,2%
На должности специалистов	717	16,5%	587	17,5%	435	15,8%
На должности технических исполнителей	18	0,4%	33	0,9%	52	1,9%
На должности рабочих	1403	32%	957	28,6%	761	27,6%
3. Всего	4336	100%	3349	100%	2751	100%

Таблица 18

Структура численности работающих в основных производственных подразделениях ОАО «Удмуртнефть», чел.

Показатель	«УН-Север»	«УН-Юг»	База подготовки и сдачи нефти
Всего работающих	667	734	424
В том числе:			
ИТР	249	267	73

Рабочие	418	467	351
---------	-----	-----	-----

Анализ структуры работников основных подразделений занимающихся добычей нефти показывает, что осуществляемая реструктуризация позволила увеличить численность ИТР и тем самым ускорить внедрение новых методов добычи и извлечения нефти. Так, удельный вес ИТР в «УН-Север» составила 37% и в «УН-Юг» 36%. Проведенная реструктуризация повлекла за собой и рост производительности труда рабочих за счет лучшей организации труда рабочих мест, и в конечном итоге позволила довести добычу нефти на одного работника НГДП в 2002 году до 3504 т в год.

Осуществляемая реструктуризация выявила необходимость разработки стратегии управления персоналом. Данная стратегия направлена на поддержку достижения высокой эффективности работы и соответствует общей стратегии развития организации. Согласно (98, с. 301) стратегия управления персоналом включает в себя следующие этапы:

- 1) сопоставление организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития, с фактическим состоянием человеческих ресурсов и определение несоответствия между ними;
- 2) определение приоритетов, т.е. тех областей несоответствия, на которых следует сосредоточить ограниченные ресурсы в первую очередь;
- 3) формирование (выбор) стратегии управления персоналом;
- 4) планы организационно-технических мероприятий.

Исходя из данной схемы стратегия управления персоналом ОАО «Удмуртнефть» опирается на высококвалифицированный кадровый потенциал и включает следующие приоритетные направления:

- применение экономических критериев для оценки деятельности персонала всех уровней на основе гибкой политики материального стимулирования, укрепления дисциплины труда;
- эффективное использование умений и знаний персонала, улучшение качественного состава персонала;

- создание условий стимулирующих профессиональный рост кадров;
- создание системы непрерывной подготовки кадров на основе повышения квалификации и стажировок;
- обеспечение социального равновесия путем выявления и устранения конфликтов и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В результате реализации стратегии управления персоналом достигается специфический социально-экономический эффект, который включает в себя следующие элементы:

R1 – экономия живого труда в сфере производства в результате внедрения передовых технологий;

R2 – повышение производительности труда в результате улучшения качества, состава и профессионального уровня работников и внедрения системы непрерывного профессионального образования;

R3 – сокращение расходов на управление на основе внедрения информационных технологий, прогрессивных организационных процедур;

R4 – организационный эффект как экономия расходов на управление в результате вывода из состава организации непрофильных служб;

R5 – социальный эффект выраженный в виде роста повышения производительности труда работников за счет внедрения внутрифирменных социальных программ.

Интегральный эффект от реализации стратегии управления персоналом можно выразить в виде роста производительности труда, выраженного через формулу средней геометрической (R):

$$R = R_1 \times R_2 \times R_3 \times R_4 \times R_5, \quad (18)$$

где,

n – число рассматриваемых факторов;

R_1 - R_5 – рассматриваемые факторы.

Ниже, в таблице 19 представлены исходные данные для расчета интегрального экономического эффекта от реализации стратегии управления персоналом в НГДП «УН-Север».

Таблица 19

Данные для расчета интегрального экономического эффекта от реализации стратегии управления персоналом по НГДП «УН-Север», %

Показатель	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5
Параметры факторов до внедрения стратегии	100,5	102,0	100,1	125,0	115,0
Параметры факторов после внедрения стратегии	108,5	109,1	110,1	132,5	128,8
Темп роста	108	107	110	106	112

Таким образом, суммарный эффект от внедрения вышеназванных факторов обеспечит повышение производительности труда на 10,2%.

3.3. Управление инновационными и инвестиционными процессами

Осуществление активной производственно-технологической и инновационной политики является важным (существенным) фактором успеха любой организации. И это тем более актуально, когда речь идет о нефтедобыче – сложнейшем производственно-технологическом процессе взаимодействия общества и природы с помощью технических средств.

Следует сказать, что ОАО «Удмуртнефть» всегда отличало стремление к освоению новых технологий, учитывая структуру запасов и особенности добычи.

Уже более 20 лет в ОАО «Удмуртнефть» внедряются экологически чистые, не имеющие аналогов в мировой практике термические и физико-химические методы разработки трудноизвлекаемых запасов. Данные работы,

удостоенные в 1999 году Государственной премии РФ в области науки и техники, позволили сдержать темпы падения добычи нефти.

Технологии теплового воздействия на пласт, применяемые в ОАО «Удмуртнефть», включают (16, 59, 60, 61):

- импульсно-дозированное тепловое воздействие (ИДТВ);
- импульсно-дозированное тепловое воздействие на пласт с паузами (ИДТВ(П));
- технологию теплоциклического воздействия на пласт (ТЦВП).

Сущность ИДТВ заключается в циклическом попеременном вводе в пласт теплоносителя и не нагретой воды (с формированием волнового теплового фронта) в строго расчетных пропорциях, создание и поддержание в пласте эффективной для данного месторождения температуры.

Не менее значимым, как с точки зрения повышения нефтеотдачи, так и вовлечения в разработку недренируемых запасов в труднодоступных зонах являются технологии использования горизонтальных скважин (ГС). Первая ГС в Удмуртии пробурена в 1992 году на Мишкинском месторождении. Дебит скважины оказался в 4 раза выше соседних вертикальных скважин. За счет бурения ГС на начало 2000 года добыто 737 тысяч тонн нефти, средний дебит скважины составил 13,7 тонны в сутки. За период с 1992 года пробурено 69 ГС и 128 скважин с боковыми горизонтальными стволами.

Новым направлением геологоразведки, разрабатываемым учеными и специалистами Ижевского Научно-технического центра является геологическое и гидродинамическое моделирование месторождений. Сейчас созданы и постоянно совершенствуются модели нескольких месторождений. Первая постоянно действующая геолого-технологическая модель была построена для Ончугинского месторождения. Она позволила уточнить геологическое строение и запасы нефти в залежи, обосновать предложения по оптимизации разработки южной и доразведке северной части структуры.

В 2002 году были смоделированы объекты разработки Кезского, Патраковского, Центрального и Турецкого месторождений. Заканчивается моделирование Черепановского купола Мишкинского месторождения, где в 2003 году планируется бурение новых скважин. Завершено создание геологических моделей объектов разработки Есене́йского месторождения. Создана геологическая модель Гремixinского месторождения, которая будет уточнена в 2003 году. Планируется формирование геолого-технологических моделей других месторождений.

Созданные модели позволяют минимизировать риски и оптимизировать затраты по добыче.

Реализация инновационных проектов требует больших финансовых вложений, т.е. инвестиций. Принятие инвестиционных решений требует использования соответствующих методов обоснования и, прежде всего, производится оценка экономической эффективности инвестиционного проекта. Важным аспектом в этом обосновании является многовариантность расчетов. Как внутренние, так и внешние инвесторы с целью снижения риска требуют проработки многовариантного анализа экономической ситуации.

Схема оценки экономической эффективности проектов привлечения инвестиций в нефтедобывающую промышленность включает в себя:

- блок вариантных расчетов показателей производственной деятельности (объемов добычи нефти);
- блок расчетов показателей экономической эффективности для каждого варианта, на основании которого осуществляется выбор оптимального варианта;
- при необходимости осуществляется блок расчетов эффективности для отдельных инвесторов, участвующих в проекте.

При оценке инвестиционного проекта используется ряд показателей, в частности.

Дисконтированный поток денежной наличности (NPV), т.е. сумма прибыли от реализации, амортизационных и инвестиционных отчислений, уменьшенная на величину инвестиций, направляемых на освоение месторождения:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{(n_t + A_t) - K_t}{(1+E_n)^{t-tp}}, \quad (19)$$

где: n_t — прибыль от реализации в t -м году;

A_t — амортизационные отчисления в t -м году;

K_t — первоначальные инвестиции в разработку месторождения в t -м году;

E_n — отраслевой коэффициент эффективности (норма дисконта).

Индекс доходности (PI) характеризует экономическую отдачу вложенных средств и представляет собой отношение суммарных приведенных чистых поступлений (прибыли от реализации нефти и амортизационных отчислений) к суммарному дисконтированному объему капитальных вложений:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T (n_t + A_t) / (1 + E_n)^{t-tp}}{\sum_{t=1}^T K_t / (1 + E_n)^{t-tp}}, \quad (20)$$

где: n_t — прибыль от реализации нефти в t -м году;

A_t — амортизационные отчисления в t -м году;

K_t — первоначальные инвестиции в разработку месторождения в t -м году;

E_n — отраслевой коэффициент эффективности (норма дисконта).

В систему оценочных показателей включаются также.

Капитальные вложения на освоение месторождений. Расчет капитальных вложений в объекты нефтепромыслового обустройства производится в соответствии с объемными технологическими показателями по каждому варианту разработки и удельными затратами в разрезе следующих направлений: оборудование для нефтедобычи; оборудование прочих организаций; сбор и транспорт нефти и газа; комплексная автоматизация; электроснабжение и связь; промводоснабжение; базы производственного обслуживания; автодорожное строительство; заводнение нефтяных пластов; технологическая подготовка нефти; методы увеличения нефтеотдачи пластов; очистные сооружения; природоохранные мероприятия; прочие объекты и затраты.

Эксплуатационные затраты на добычу нефти. Эксплуатационные затраты рассчитываются в соответствии с удельными текущими затратами и объемными технологическими показателями в разрезе следующих статей: обслуживание добывающих и нагнетательных скважин; энергетические затраты для механизированной добычи жидкости; поддержание пластового давления; сбор и транспорт нефти и газа; технологическая подготовка нефти; капитальный ремонт скважин; амортизация скважин.

Затраты на обслуживание добывающих скважин определяются в зависимости от количества действующих скважин и включают в себя заработную плату (основную и дополнительную) производственных рабочих, цеховые расходы, общепроизводственные расходы, а также затраты на содержание и эксплуатацию оборудования.

Энергетические затраты рассчитываются в зависимости от объема механизированной добычи жидкости. При расчете этих затрат исходят из средней стоимости электроэнергии и ее удельного расхода.

Расходы на сбор, транспорт нефти и газа, технологическую подготовку нефти рассчитываются в зависимости от объема добываемой жидкости без учета амортизационных отчислений.

Доход государства (налоги и платежи, отчисляемые в бюджетные и внебюджетные фонды страны)

Помимо этого при оценке проекта необходимо учитывать инфляцию, риски, возможность привлечения кредита, изменение цен и т.д. Следует при этом учесть, что расчетные цены с помощью коэффициента дисконтирования приводятся к текущим ценам на период расчетов.

На основании изложенных подходов нами были осуществлены расчеты инвестиций по обоснованию проекта разработки Черепановского поднятия Мишкинского нефтяного месторождения НГДП «УН-Север». Основным нефтедобывающим объектом является турнейский ярус, помимо него промышленно-нефтеносными являются верейский и яснополянский горизонты.

В настоящее время Мишкинское месторождение, как и подавляющее число разрабатываемых залежей нефти, находится в 111 стадии разработки, которая характеризуется постоянным снижением добычи нефти и обводнением продукции. Разработка Черепановского поднятия преследует цель стабилизации или снижения темпов падения добычи нефти в данном месторождении. На балансе ЦГКЗ России по Черепановскому поднятию Мишкинского месторождения числится 9 млн. т нефти, из них извлекаемых при современных рентабельных способах разработки – 40% или 3,6 млн. т нефти.

Цель инвестиционного проекта разработки нефтеносного объекта – выявление наиболее рационального варианта разработки Черепановского поднятия Мишкинского месторождения, отвечающего критерию достижения максимального экономического эффекта от возможно полного извлечения нефти при соблюдении требований экологии и охраны окружающей среды.

Основные экономические параметры, действующие на момент расчетов следующие:

- доля реализации нефти на внешнем рынке – 30%;
- доля реализации нефти на внутреннем рынке – 70%;
- цена реализации нефти на внешнем рынке – 138,7 долл/т;

- цена реализации нефти на внутреннем рынке (с НДС, акцизом, и экспортной пошлиной) – 2100 руб/т;
- норма дисконта – 15%;
- курс рубля к доллару – 30 руб.

При этом в расчетах капитальных вложений учтены затраты на бурение и обустройство новых скважин, модернизацию существующих объектов. Капитальные вложения на бурение скважин определяются на основе сметной стоимости 1 м проходки ЗАО «Удмуртнефть-Бурение» за 2002 год в зависимости от глубины и вида скважины (вертикальные, горизонтальные, нагнетательные).

Нормативы на нефтепромысловое строительство скорректированы на текущие цены.

Нормативы на оборудование, не входящее в сметы строек на новую скважину, законченную строительством и модернизацию ОПФ взяты из бизнес-плана ОАО «Удмуртнефть» на 2002 год. При этом модернизация ОПФ начинается с девятого года разработки месторождения.

В расчетах приняты следующие нормативы капитальных вложений:

- 1) сметная стоимость 1 метра проходки в бурении:
 - вертикальной скважины – 0,003 млн. руб;
 - горизонтальной скважины – 0,005 млн. руб;
- 2) стоимость обустройства разведочной скважины – 1,3 млн. руб;
- 3) оборудование, не входящее в сметы строек на новую скважину, законченную строительством – 0,565 млн. руб;
- 4) затраты на модернизацию ОПФ (на скважину среднедействующего фонда) – 0,075 млн. руб.

В соответствии с принятыми нормативами в таблице 20 представлены величина и структура капитальных вложений на обустройство месторождения.

При сравнении различных вариантов к реализации принимается вариант:

- позволяющий получить более высокий доход, как для государства, так и для инвестора;
- имеющий наибольшую эффективность капитальных вложений;
- позволяющий достичь наибольшее значение коэффициента извлечения нефти за более короткий срок разработки;
- имеющий наименьший срок окупаемости капитальных вложений;
- наименее рискованный с точки зрения экономики и разработки.

Таблица 20

Структура капитальных вложений на обустройство месторождения

Наименование затрат	Ед. изм.	Кол-во	Сумма, тыс. руб	Структура затрат, %
Обустройство разведочных скважин	шт.	6	7785	4,5
Обустройство новых скважин	шт.	63	81743	46,9
Обустройство кустов, вт.ч. ГЗУ	шт.	7	22806	13,1
	шт.	7	12992	7,4
Подготовка территории			11718	6,7
Сооружение нефтесборных сетей	Км	16	17231	9,8
Сооружение высоконапорного водовода	Км	16	16848	9,6
Обустройство нагнетательных скважин	шт.	12	737	0,5
Строительство КНС	шт.	1	2550	1,6
Итого			174410	100

Рассмотрено 3 технологических варианта разработки.

1 вариант предусматривает разбуривание залежи вертикальными скважинами по квадратной сетке 400х400, разработка объекта проводится на естественном режиме, то есть без поддержания пластового давления. Проектный уровень добычи нефти – 1007,9 тыс.т. Утвержденное значение КИН (0,11) достигается за 49 лет разработки.

Технико-экономические показатели эффективности разработки верейского объекта по 1 варианту представлены в Приложении таблица 3.

Данный вариант разработки согласно приведенным расчетам не эффективен, индекс доходности составляет всего 0,11.

II вариант. Разбурирование залежи предполагается по той же сетке скважин, что и в 1 варианте, но с площадной системой поддержания пластового давления. Предусматривается циклическое заводнение. С целью снижения падения добычи нефти и повышения коэффициента нефтеизвлечения с 15 года разработки планируется бурение из обводнившихся скважин боковых горизонтальных стволов.

Проектный уровень добычи нефти – 2900 тыс.т. Утвержденное значение КИН 0,31 достигается за 25 лет.

Экономические показатели эффективности разработки объекта представлены в Приложении таблица 4. Согласно расчетам разработка по данному варианту имеет низкие экономические показатели, так период окупаемости составляет 5,8 года, индекс доходности 1,06 по дисконтированным потокам, ВНР 28,0%.

III вариант. Объект разбуривается системой вертикальных и горизонтальных скважин. В связи с бурением горизонтальных скважин, хотя и сокращается общее количество скважин, но возрастают капитальные затраты, в сравнении с вариантом 11 на 25 млн. руб, так как бурение горизонтальных скважин обходится в среднем на 45% дороже. Предусмотрена площадная избирательная система заводнения с циклической закачкой воды. Проектный уровень добычи нефти – 3199,9 тыс.т. Утвержденное значение КИН 0,34 достигается на 21 году разработки.

Экономические показатели эффективности разработки объекта представлены в Приложении таблица 5. Данный вариант имеет относительно высокие экономические показатели: период окупаемости 4,5 года, ВНР 33,0%, индекс доходности 1,52.

В соответствии с выбранными вариантами осуществлены расчеты эффективности разработки месторождения.

Таким образом, предпочтение с точки зрения проведенных экономических расчетов имеет третий вариант. Он характеризуется меньшей потребностью в капитальных вложениях, меньшим проектным сроком разработки по сравнению со вторым вариантом (21 год против 25) и более высоким значением КИН (0,34 против 0,31), меньшим сроком окупаемости вложенных средств. Для сравнения технологических и экономических показателей в Приложении рис. 7 представлены по вариантам накопленные добычи нефти, а также дисконтированные потоки наличности. О большей эффективности третьего варианта свидетельствуют такие показатели, как поток наличности, доход государства, внутренняя норма рентабельности и индекс доходности.

3.4. Оптимизация отношений с региональной властью

Важнейшим условием успешной работы корпоративного портфеля любого нефтехолдинга являются хорошие и взаимовыгодные отношения с региональной властью. Это продиктовано, прежде всего, территориальной привязанностью нефтедобычи и необходимостью согласования множества экономических и социальных проблем развития территорий.

В связи с этим верно подмечено А.Пилясовым, что «в тех областях и республиках, в которых исполнительной и законодательной ветвям власти удалось выстроить регионально специфичные, адекватные истории и традициям сильные институты, последствия общенационального экономического кризиса при прочих равных условиях были менее тяжелыми, чем на территориях, где власти лишь дублировали стандартные общероссийские нормы и правила» (88, с. 68).

В настоящее время в регионах сложилась модель сильной исполнительной и более слабой законодательной власти с относительно независимой су-

дебной системой. В рамках этой модели выделяются два типа экономического поведения регионов (88, с. 69):

- проинтеграционная, когда власть стремится к экономической интеграции экономики региона на основе реализации административных и других ресурсов;

- поведение, нацеленное на поиск ренты различного вида, вплоть до официального признания себя «банкротом», «дотационным регионом», «регионом с деформированной отраслевой структурой в связи с развитием предприятий ВПК» и др. с целью получения определенных привилегий и льгот.

В Удмуртии в силу исторических особенностей и экономико-географических условий корпоративную структуру экономики образуют несколько бизнес-групп осуществляющих деятельность в разных отраслях экономики.

Нефть и добывающие его организации представляют одну из самых влиятельных и финансово емких бизнес-групп Удмуртии. Нефтяная промышленность играет ведущую роль в экономике республики, вносит существенный вклад в развитие его инфраструктуры и социальной сферы. Добытая нефть является главным источником формирования бюджета республики, обеспечивая около 40% его доходов. Ведущая роль в этой группе принадлежит ОАО «Удмуртнефть».

ОАО «Удмуртнефть» строит свою деятельность таким образом, чтобы обеспечить экономическую и экологическую стабильность в тех административных районах, где расположены нефтяные месторождения. В своей политике оно стремится соблюдать все нормативные и законодательные акты в области охраны окружающей среды и применять надежные средства защиты природного комплекса от вредного воздействия объектов нефтедобычи.

Рассмотрим наиболее важные аспекты взаимоотношений компании с региональной властью.

Как известно, в настоящее время в РФ сложились две формы недропользования:

1) разрешительно-административная или лицензионная. Она предусматривает выдачу уполномоченными государственными органами разрешений-лицензий на недропользование в соответствии с законом «О недрах» и других нормативных актов;

2) договорная, т.е. заключение между государством и инвесторами соглашений о разделе продукции на основании закона «О соглашениях о разделе продукции».

Достоинствами первой формы является высокая проработанность норм, регулирующих порядок лицензирования и контроля, а также использование принципа «двух ключей», позволяющего учитывать интересы территорий. В то же время, серьезным недостатком данного подхода является то, что законодательно не урегулированы отношения распределения доходов от добываемой нефти. В результате этого у правительства появляется возможность ежегодно корректировать перераспределительные механизмы в свою пользу.

Достоинством второй формы является установление четких гражданско-правовых отношений государства с инвесторами. При данной форме ограничено право государства в одностороннем порядке расторгать договор о СРП. Наконец, согласно договора о СРП инвестору гарантируется право экспортировать 100% своей доли углеводородного сырья.

Налоги с нефтяного бизнеса – одна из основных составляющих федерального и региональных бюджетов, поэтому налогообложение – самый болезненный вопрос во взаимоотношениях власти и нефтяников. Законы меняются достаточно часто, что чрезвычайно затрудняет эффективное сотрудничество нефтедобывающих предприятий и территорий.

В настоящее время добыча углеводородного сырья в Удмуртии осуществляется с применением лицензионной системы, которая в силу отмеченных недостатков, вызвала острейший финансовый кризис в республике. До 2002

года система экономических взаимоотношений территорий и предприятий нефтяного комплекса определялась по ставкам налоговых отчислений и платежей, определенных законом «О недрах» и другими нормативными актами РФ. В обобщенном виде размеры ставок и отчислений представлены в таблице 21.

Как видно из таблицы, существовавшая система отношений закрепляла за регионами существенную долю средств от реализации нефти. В Удмуртии за счет нефти обеспечивалось наполнение 40% бюджетных средств. Причем средства оставались не только за регионом в целом, но также и за местными администрациями. Это позволяло наполнять доходные части бюджетов многих сельских административных районов.

Таблица 21

Ставки налоговых отчислений и платежей и
их распределение по уровням бюджетов

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Налогообла- гаемая база	Ставка налога, НДС	Распределение по уровням бюджета, внебюдж. фондам		
1.	Плата за пользова- ние недрами (роял- ти)	%	Выручка от реализации	10,4	4,16	3,12	3,12
2.	Плата за ВМСБ	%	Выручка от реализации	10	3,4	6,6	-
3.	Налог на прибыль	%	Прибыль от реализации продукции	30	11	2,6	-
4.	Акцизный сбор	Руб/ т	Объем реали- зованной продукции	55	55	-	-
5.	НДС	%	Выручка от реализации	20	17	1,7	1,3
6.	Отчисления в пен- сионный фонд	%	ФОТ	28	-	28	-
7.	Отчисления в фонд соц. страхования	%	ФОТ	5,4	-	5,4	-
8.	Отчисления в фонд обязательного соц.	%	ФОТ	1,7	-	1,7	-

	страхования от несчастных случаев						
9.	Отчисления в фонд медицинского страхования	%	ФОТ	3,6	0,2	-	3,4
10.	Отчисления в государственный фонд занятости	%	ФОТ	1,5	-	1,5	-
11.	Налог на пользователей автодорогами	%	Выручка от реализации	2,5	0,5	2	-

Ситуация ухудшилась с 2002 года с введением налога на добычу полезных ископаемых, когда были отменены отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы, регулярные платежи за добычу полезных ископаемых, акцизы на нефть и др. В 2003 году ставка налога на добычу полезных ископаемых была определена по Удмуртской Республике в размере 347 рублей за тонну от объема добытой нефти. В результате этого доля поступлений финансовых средств от ОАО «Удмуртнефть» в бюджет республики сократилась почти в двое.

В связи с изменением налогообложения изменилась налоговая нагрузка на нефтяные компании. В (116) приводятся данные о размерах и структуре налоговой нагрузки на вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) России.

В частности отмечается, что за три последние года доходы нефтяного комплекса выросли в полтора раза. Прежде всего, за счет стабильно высоких мировых цен на нефть. За 6 месяцев 2003 года средние цены на нефть марки Urals составили около 26 долларов за баррель. В то же время за три года налоговая нагрузка на нефтяной комплекс выросла более чем в 2 раза в абсолютном выражении, в том числе за счет роста удельной налоговой нагрузки, — с 5,3 доллара на баррель добытой нефти в 2000 году до 9,3 в 2003 году. Доходы федерального бюджета от деятельности ВИНК выросли за это время более чем в три раза.

В 2003 году ВИНК отдали государству около 56 % своей вновь созданной стоимости, или 43% выручки, а всего 3 года назад нефтяные компании вносили в казну лишь четверть вырученных от реализации средств. В целом по отрасли переход с 2002 года на уплату налога на добычу полезных ископаемых не привел к значительному увеличению налоговой нагрузки (17,5% добавленной стоимости в 2002 году против 16,9% годом ранее).

Около половины уплачиваемых ВИНК налогов приходится на добычу полезных ископаемых и таможенные пошлины, механизм исчисления которых находится в прямой зависимости от мировой цены нефти (таблица 22).

Таким образом, «сверхдоходы» нефтяных компаний изымаются в прогрессивном виде за счет налога на добычу полезных ископаемых и таможенных пошлин, которые являются основным регулятором изъятия налогов. При этом более половины суммы налогов приходится на специальные нефтяные налоги. Это означает, что нефтяной комплекс несет дополнительную, двойную налоговую нагрузку по сравнению с другими отраслями экономики.

Таблица 22*

Структура налоговой нагрузки на ВИНК, %

Наименование налогов	2001 г.	2002 г.	бмес. 2003 г.
НДС	8,8	9,0	8,2
Налог на прибыль	21,6	17,4	15,8
Налог на пользование автодорог	1,7	2,1	-
Акцизы на нефтепродукты	8,7	10,2	11,5
Таможенная пошлина по нефти	15,1	13,9	16,2
Таможенная пошлина по нефтепродуктам	3,1	2,7	2,6
Акциз на нефть	3,9	-	-
Отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы	10,3	-	-
Платежи за пользование недрами	15,4	-	-
Налог на добычу полезных ископаемых	-	34,0	36,8
Налог на имущество	0,6	0,6	0,5
Единый социальный налог	9,8	10,2	8
Прочие налоги	1,0	1,2	0,8
Итого налоговых платежей	100	100	100
В т.ч. косвенных нефтяных	56,5	60,8	67,1

* таблица использована из (116)

Тем не менее, как было отмечено уже выше, с точки зрения интересов регионов-субъектов Российской Федерации, нельзя говорить о высокой эффективности сложившейся системы изъятия «сверхдоходов», так как на местах остается не более 20% налога на добычу полезных ископаемых. К этому следует также учесть то, что налог на добычу полезных ископаемых, исчисляемый в процентах к выручке от реализации, не предусматривает механизма учета дифференциальной ренты по различным условиям добычи на месторождениях. Это стимулирует разработку только высокодебитных скважин в ущерб эффективности извлечения углеводородов из малодебитных. Поэтому дальнейшую отладку системы ресурсных платежей следовало бы вести не столько в направлении увеличения фискальных изъятий, сколько в сторону упорядочения и дифференциации налоговой нагрузки.

Регионы, чьи интересы в сложившемся механизме перераспределения природной ренты оказались наиболее уязвимыми, вынуждены изыскивать новые возможности для привлечения финансовых и других средств нефтяных компаний. В связи со сложившимися обстоятельствами нами предлагается реализовать следующие формы отношений между нефтяным бизнесом и органами власти республики для привлечения финансовых ресурсов на решение социально-экономических проблем:

- формирование системы договорных отношений;
- участие в региональных программах;
- формирование социальных фондов;
- участие в развитии производственной и социальной инфраструктуры.

Рассмотрим эти формы более подробно.

Нехватка финансовых ресурсов территориальных органов вызвала необходимость сотрудничества с бизнесом и заключения контрактов (соглашений) о финансовой помощи в различных формах. В основе данных соглаше-

ний лежит особый социальный контракт, регулирующий условия производства и использования региональных ресурсов развития.

Основными ресурсами органов власти Удмуртской Республики являются земля и возможности ее аренды, возможности экологического регулирования, действия правоохранительных, налоговых и других органов. Это предоставляет возможность использования этих ресурсов в системе договорных отношений с ОАО «Удмуртнефть» в качестве инструмента решения социально-экономических проблем. При этом механизм сотрудничества может строиться следующим образом: во-первых, Правительство республики ставит перед компанией ряд условий, которые необходимо выполнять для успешной работы в регионе; во-вторых, компания сама выходит с предложениями в Правительство республики о создании дополнительных возможностей и условий для успешной работы компании. В обоих случаях стороны включаются в переговорный процесс, который завершается принятием определенных решений.

Примером взаимовыгодного сотрудничества может стать разработка новых малодебитных, низкорентабельных месторождений, находящихся в собственности Удмуртской Республики. Механизм их освоения может базироваться на договорных отношениях по использованию добываемой нефти. Наличие у ОАО «Удмуртнефть» разработанных технологий позволяет осваивать и эксплуатировать подобные месторождения. С другой стороны, региональные органы власти могут создать экономические условия (аренда, лицензирование, налоги и т. д.), обеспечивающие заинтересованность предприятия в разработке этих месторождений.

Назревшие социально-экономические проблемы развития республики намного превышают его финансовые возможности. Поэтому важно привлечение внебюджетных источников для их разрешения. Участие в региональных программах является одним из методов участия бизнеса в решении наиболее острых социальных и экологических проблем территорий. Наиболее

реализуемыми и востребованными являются следующие направления участия нефтяного бизнеса в целевых программах республики, связанных с проблемами развития самих компаний:

- решение проблемы занятости
- разработка экологических программ;
- развитие дорожно-транспортных коммуникаций;
- строительство жилья и объектов социально-культурной сферы и другие.

Формирование социальных фондов. В настоящее время взаимодействие компании с республиканскими и местными властями осуществляется в рамках Соглашения о сотрудничестве между ТНК-ВР и Удмуртией, подписанного на пять лет. Намечена большая спонсорская благотворительная помощь республике через фонд «Родниковый край». В настоящее время на реализацию социальных проектов перечислено более 20 млн. рублей, а всего на 2004 год планируется 50 млн. рублей.

Особое внимание в социальной политике предприятия уделяется подрастающему поколению. В связи с этим разработана программа «Поколение-2020», в рамках которой компания направит 13 млн. рублей на ее реализацию в республике.

Участие в развитии социальной и производственной инфраструктуры. В свое время развитие нефтяной отрасли Удмуртии дало мощный толчок для развития инфраструктуры городов и сел Удмуртии. Целые жилые микрорайоны с комплексом бытовых услуг, магазинов, спортивных площадок выросли в городах Ижевске, Воткинске, Сарапуле, поселке Игра. Свыше 560 тысяч квадратных метров жилья построено за счет ОАО «Удмуртнефть». Только в г. Ижевске построено около 7,5 тысяч квартир, в г.г. Воткинске и Сарапуле по одной тысяче квартир. Нефтяниками построено около 13 детских комбинатов, 5 школ, 5 общежитий, профтехучилище, несколько баз отдыха. В г.Воткинске строится православный храм.

За счет средств нефтяников построено 4 поликлиники на 1900 посещений в смену. Это медсанчасть №5 в г. Ижевске, стационар на 55 коек, детская поликлиника на 350 посещений, поликлиника в п. Игра на 600 посещений, поликлиника в с. Сигаево Сарапульского района на 250 посещений в смену. За счет средств нефтяников оснащен современной аппаратурой республиканский кардиологический центр.

Существенный вклад сделали нефтяники в строительство п. Игра, в развитие Воткинского, Сарапульского, Якшур-Бодьинского, Шарканского и других районов. В настоящее время п. Игра напоминает город. Благодаря нефтяникам в поселке вырос красивый жилой микрорайон с современными зданиями поликлиники, школы, детских садов. Украшением поселка стали Дворец культуры «Нефтяник», здание НГДУ, автостанция, построенные на средства нефтяников.

С включением ОАО «Удмуртнефть» в состав ТНК-ВР существенно изменились условия развития компании и поэтому ряд объектов социальной сферы переданы в собственность муниципальных органов или поменяли своих собственников. И, тем не менее, ОАО «Удмуртнефть» находит новые формы сотрудничества с региональными и местными органами власти позволяющими решать возникающие проблемы социально-экономического развития.

Заключение

Современный этап развития России характеризуется трансформационными изменениями в сторону формирования смешанной экономики различных форм. Обобщая можно сказать, что отраслевая структура экономики постепенно сменяется на корпоративную. В экономическом развитии все большую роль начинают играть акционерные общества, наиболее адаптированные к реалиям рыночной экономики. Особенно характерно это стало в отраслях ТЭК, и в частности в нефтегазодобывающей отрасли.

В ходе диссертационного исследования полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

1. Сделаны теоретические обобщения о закономерностях корпоративного развития в нефтедобывающей отрасли и формировании на этой основе новых управленческих структур. Выявлена связь между структурой производства, особенностями экономических отношений и системой управления. Глобальная тенденция состоит в интеграции капитала объединяемого в различные корпоративные формы: концерны, корпорации, финансово-промышленные группы, холдинги и другие.

Создание ТНК-ВР и вхождение в него ОАО «Удмуртнефть» создало новую ситуацию в экономике региона и открыло новые возможности для развития нефтяной промышленности республики. В первую очередь это доступ к современным технологиям, широко применяемым в мире, а также возможность привлечения инвестиций.

Диссертационные исследования позволили выделить особенности формирования российской модели корпоративного управления, несколько отличной от западных моделей в силу специфики происходящих процессов в трансформационной экономике России. Особенности этой модели являются высокая концентрация капитала в руках отдельных акционеров, формирование крупных кампаний, связанных технологической цепочкой по добыче, переработке и сбыту продукции, государственная монополия по транспортировке нефти, специфические отношения с региональными органами власти и др.

2. Разработана методика, позволяющая выработать стратегию эффективного управления корпоративным портфелем, направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ. Методика включает три основных этапа: диагностику, проектирование и внедрение.

Согласно методике, на этапе диагностики осуществлялся комплексный анализ внешней и внутренней среды и доминантных проблем управления организации.

На этапе проектирования с позиций миссии организации осуществлялся выбор стратегии развития организации с применением различных методов обоснования, в том числе экономико-математического моделирования.

На этапе внедрения разработаны механизмы по реализации стратегии развития управления корпоративным портфелем включающие: а) реструктуризацию производства и активов; б) совершенствование структуры управления и кадровой политики; в) управление инновационными и инвестицион-

ными процессами и г) оптимизацию отношений с региональными органами власти.

3. Разработана бизнес-стратегия эффективного управления дочерним предприятием. Обоснованием для разработки бизнес-стратегии явились следующие результаты исследования:

1) анализ и оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности организации с выявлением доминантных проблем управления связанных с падением экономических показателей;

2) выявление цикличности (стадийности) развития организации, которая проявляется в следующих аспектах: а) в эволюции организационной структуры от единичного подразделения через создание многопрофильного объединения и последующей его трансформации в корпоративное объединение; б) в последовательном совершенствовании структуры управления от линейно-функциональных форм до более совершенных (дивизиональных, матричных и др.); в) в совершенствовании методов управления от централизованных форм через нормативное и целевое планирование к внутрифирменному стратегическому планированию.

3) выявлена тенденция снижения конкурентных преимуществ организации, выражающаяся в снижении объемов добычи нефти, ухудшении финансовых показателей, появлении новых предприятий по добыче нефти.

По результатам исследования осуществлен многовариантный выбор стратегий развития организации. Рассматривались стратегии концентрической диверсификации, стратегия «сбора урожая», стратегия минимальных издержек.

На основании рассмотренных моделей (вариантов) в качестве базовой стратегии выбрана стратегия минимальных издержек, которую мы определяем как бизнес-стратегию эффективного управления корпоративным портфелем.

В обоснование выбранной стратегии реализована экономико-математическая модель по оптимизации основных параметров стратегии. В результате решения задачи достигается соблюдение важнейших хозяйственно-финансовых пропорций и обеспечиваются высокие показатели эффективности производства и рост инвестиций.

4. Внедрение выбранной стратегии предусматривается осуществлять на основе реализации следующих механизмов:

- реструктуризации производства и активов;
- совершенствования структуры управления и кадровой политики;
- управления инновационными и инвестиционными процессами;
- оптимизации отношений с региональными органами власти.

4.1. В соответствии с концепцией реструктуризации предусматривается создание новой структуры предприятия на основе выделения 2-х бизнес-единиц и подразделений внешнего сервисного обслуживания. В составе продуктового комплекса выделяются нефтегазодобывающие предприятия «Север» и «Юг», сформированные на базе существующих НГДУ, с привязкой их к узлам учета, подготовки и сдачи нефти, УПТОиКО и Волжской базы МТО. Общая численность работников продуктового комплекса составит 2196 человек по сравнению с 9141 человек до реструктуризации.

В результате структурных преобразований только по НГДП «УН-Север» ожидается получение экономического эффекта в виде:

- ежегодного объема добычи нефти на 10-11% от предыдущего года за счет внедрения новых технологий и привлечения инвестиций;
- экономии в размере около 3 млн. рублей от снижения издержек производства за счет опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;
- экономии в размере около 25 млн. рублей от сокращения накладных расходов;

- экономии в размере 1,5 млн. рублей от ускорения ввода производственных мощностей (скважин);

- экономии в размере около 11 млн. рублей от повышения уровня специализации производства.

4.2. Программой реструктуризации в области совершенствования структуры управления и кадровой политики предусматриваются следующие меры:

- 1) реструктуризацию исполнительного аппарата с выделением 6 основных направлений: производственная деятельность, разработка, эксплуатация нефтяных месторождений и их обустройство; экономика и финансы; экология и промышленная безопасность; материально-техническое обеспечение и социальные вопросы; экономическая безопасность; управление персоналом;

- 2) централизацию в исполнительном аппарате управленческих функций НГДУ: планово-экономических, управления персоналом, капитального строительства, маркшейдерско-геодезических;

- 3) создание на основе существующей цеховой структуры нефтегазодобывающих управлений сервисных баз на правах филиалов. Объединение цехов по добыче нефти и газа, создание укрупненных промыслов с привязкой их к узлам учета и подготовки нефти;

- 4) вывод из состава общества для оказания консолидированных услуг следующих служб: юридических; корпоративного управления; управления собственностью и ценными бумагами; экономической безопасности; бухгалтерского учета и налогообложения.

Разработанная стратегия управления персоналом предусматривает

- применение экономических критериев для оценки деятельности персонала всех уровней на основе гибкой политики материального стимулирования, укрепления дисциплины труда;

- эффективное использование умений и знаний персонала, улучшение качественного состава персонала;

- создание условий стимулирующих профессиональный рост кадров;

- создание системы непрерывной подготовки кадров на основе повышения квалификации и стажировок;

- обеспечение социального равновесия путем выявления и устранения конфликтов и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Суммарный эффект от внедрения стратегии управления персоналом обеспечит рост производительности труда на 10,2%.

4.3. Формирование эффективного инвестиционного механизма по реализации инновационных проектов – стратегическая задача развития ОАО «Удмуртнефть». Внедрение термических и физико-химических методов разработки трудноизвлекаемых запасов позволяют сдерживать темпы падения добычи нефти. В работе осуществлены расчеты инвестиций по обоснованию проекта разработки Черепановского поднятия Мишкинского нефтяного месторождения НГДП «УН-Север», которые позволяют стабилизировать или снизить темпы падения добычи нефти при соблюдении требований экологии и охраны окружающей среды.

Из трех рассмотренных вариантов выбран вариант со сроком окупаемости 4,5 года с проектным уровнем добычи нефти 3199,9 тыс. тонн.

4.4. В плане оптимизации отношений с региональными органами власти предусматриваются следующие формы сотрудничества: формирование системы договорных отношений; участие в региональных программах; формирование социальных фондов; участие в развитии производственной и социальной инфраструктуры.

Конкретными целевыми программами, реализуемыми ОАО «Удмуртнефть» являются: программа трудовых ресурсов; программа безопасности; программа ОТ и БП; программа экологии; программа информатизации; программа НИОКР;

Всего на реализацию этих программ в 2003 году израсходовано более 941 млн. рублей. Из них 63,2% средств направлено на реализацию програм-

мы развития трудовых ресурсов, 18,2% приходится на реализацию программы информатизации и 10,4% -- на программу НИОКР.

Использованная литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление.- СПб., 2002.
2. Авдашева С., Дементьев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Росс. экон. журнал. №1, 2000.
3. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
4. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М.: Советское радио, 1972.
5. Алекперов В. Локомотив российской экономики // Нефть России. №1, 2003, с.78-87.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.

7. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. -- М.: Прогресс, 1989.
8. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.Г.Крыжановского и др. м.: ПРИОР, 1998.
9. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002.- 287 с.
10. Апарина Н., Курбатова М. Взаимодействие региональной администрации и бизнеса в процессе использования ресурсов региона // Вопросы экономики. №11. 2003, с. 110-119.
11. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.К., Хрусталеv Е.Ю. Корпоративная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом. №2, 2004, с. 59-64.
12. Байков Н.М. К вопросу о налогах и законах по недропользованию // Нефтяное хозяйство. 2004. №6, с. 50-52.
13. Берлин А. Минимизировать риски и оптимизировать затраты позволяет моделирование объектов // Нефтяник Удмуртии, №1, 2003.
14. Бирюков С.Д. Научно-методические и правовые основы корпоративного управления дочерними предприятиями. Препринт. Екатеринбург—Ижевск: Институт экономики УрО РАН, 2004.
15. Бирюков С.Д., Осипов А.К., Осипов С.А. Рыночная стратегия повышения конкурентоспособности ОАО «Удмуртнефть» // Проблемы региональной экономики. № 3-4, 2003, с. 144-154.
16. Богомольный Е.И. Интенсификация добычи высоковязких парафинистых нефтей из карбонатных коллекторов месторождений Удмуртии. – М.-Ижевск: Ин-т компьютерных исследований. 2003. – 272 с.
17. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
18. Брю С.Л., Макконел К.Р. Экономикс. М.: 1992.

19. Винслав Ю. Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур // Росс. экон. журнал, №1, 1977.
20. Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Росс. экон. журнал, № 11-12, 1998.
21. Винслав Ю., Лисов В. Становление холдинговых компаний: правовое и организационное обеспечение // Росс. экон. журнал, № 5-6, 2000.
22. Винслав Ю. Утверждая научные принципы управления интегрированными корпорациями (в связи с 5-летием Международной академии корпоративного управления) // Росс. экон. журнал. № 10, 2001.
23. Виньков А. Послание мировому бизнесу // Эксперт, №6, 2003.
24. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2002.
25. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2000.
26. Владимирова И. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом, 1999, №1.
27. Воробей Ю.Л. Акцизы на нефтепродукты // Налоговый вестник. 2003, №7, с. 32-39.
28. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1994.
29. Глазьев С.Ю. Экономическая теория технического развития. М.: Наука, 1990. С. 232.
30. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: Учебник для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 495 с.
31. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, вып. 3 (№ 24), с. 47 – 75.
32. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. М., 1976.

33. Дудник Л. 9000000 тонн станут реальностью // Удмуртская правда, 1 сентября 2004 года, № 99.
34. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятия в условиях кризисной ситуации // Проблемы управления. 1999. №3.
35. Ергин Д. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть // Пер. с англ. – М.: Изд-во «ДеНово», 1999. – 968 с.
36. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Изд-во «Финпресс», 2001.
37. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами.-М.: «Издательство ПРИОР», 1998.- 176 с.
38. Захарченко В.В., Кошкин Л.И., Соловьев М.М. Ресурсный потенциал и эффективность корпоративного управления // Менеджмент в России и за рубежом. №4, 2004.
39. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. – 752 с.
40. Калинин А. Национальные особенности корпоративного развития // Экономика и жизнь, №19, 1998.
41. Капелюшников Р. Крупнейшие и доминирующие собственники в российской промышленности // Вопросы экономики, 2000, №1.
42. Капелюшников Р. Собственность и контроль в российской промышленности // Вопросы экономики, 2001, № 12.
43. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономикс, 1991.
44. Каткало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления (предисловие к разделу) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, вып. 3 (№ 24), с. 3-17.
45. Каток Н.Л. Нефть Удмуртии. Ижевск: Издат. дом «Удмуртский университет», 2000, 208 с.

46. Кашанина Т.В. Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ). М.: Норма-Инфра-М., 1999.
47. Кемпбелл Э., Саммерс Лаче К. Стратегический синергизм, 2-е изд.— СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
48. Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
49. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002.- 304 с.
50. Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопросы экономики. 1999, №8.
51. Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики, 2000, №5.
52. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. 2-е изд., перераб. и дополн. СПб: КульИнформПресс, 2002. 239 с.
53. Коллисон П., Родионов Д. Налоги и нефтегазовый сектор // Нефтегазовая вертикаль. 2003, №5, с. 66-70.
54. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления уомпанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. М.: ИНФРА-М, 2000.
55. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. О.С.Виханского. – М.: Прогресс, 1987.- 384 с.
56. Корпоративные проблемы экономического реформирования России. Сб. науч. тр.- М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000.
57. Корпоративное управление. Основные проблемы и конфликты // Экономика и жизнь. 2000, №51.
58. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.

59. Кудинов В.И. Основы нефтегазопромыслового дела. – Москва – Ижевск: Институт компьютерных исследований; Удмуртский госуниверситет. 2004.
60. Кудинов В.И. Совершенствование тепловых методов разработки месторождений высоковязких нефтей. М.: Нефть и газ, 1996.
61. Кудинов В.И., Сучков Б.М. Новые технологии повышения добычи нефти. Самара: Книжное изд-во, 1998.
62. Кулагин М.И. Предпринимательство и право: опыт Запада. М.
63. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: Технологии реинжиниринга бизнеса / Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д.: Феникс, 2003.- 224 с.
64. Курочкина Н.П. Нефть Удмуртии. – Ижевск: «Кварт», 2001. – 416 с.
65. Курский А. Законодательство о недрах: от закона до кодекса // Нефть России. №2, 2003, с. 74-78.
66. Лисов В. Актуальные аспекты оргпроектирования интегрированных корпоративных структур // Росс. экон. журнал, №1, 2000.
67. Лисов В.И. Формирование крупных интегрированных структур в российской экономике. М.: Изд-во МГУ, 2000.
68. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.—456 с.
69. Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 280 с.
70. Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. М.: Сирин, 2003.
71. Медовый месяц «ТНК-ВР» // Нефте Рынок, №4, сентябрь 2003.
72. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И.- СПб: Питер, 2001. – 576 с.
73. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

74. Мильнер Б.З. Организационные структуры управления производством. М. 1997.
75. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998.
76. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ. – СПб., 2001. – 336 с.
77. Мухин В.И. Исследование систем управления. Учебник.- М.: Экзамен, 2002. – 384 с.
78. Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник. – М.: Экзамен, 2002. 256 с.
79. Менеджмент для инженера. В 3-х частях. Часть 1. Основы менеджмента. Учебник / Н.Г.Агеева, О.Н.Дмитриева, Э.С.Минаева; Под ред. Э.С.Минаева – М.: Высшая школа, Доброе слово, 2002.
80. Некрасов В.И., Воронов К.В. Формирование организационных структур управления: учебно-методическое пособие. Ижевск: Институт экономики и управления УдГУ, 2003.
81. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высоко диверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АФК «Система» // Росс. экон. журнал, 1999, № 8, с. 72-78.
82. Новицкий Е.Г. Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2001.
83. Огибенин Е. Черное золото России // Директор. 2003, №8, с. 34-37.
84. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997.
85. Осипов А.К., Бирюков С.Д. Реструктуризация как фактор совершенствования управления корпоративным портфелем (на примере ОАО «Удмуртнефть» // Реальный сектор экономики: теория и практика управления: Период. науч.-практ. журнал. -- № 1. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2004, с. 22-31.

86. Осипов А.К. Региональная экономика. Учебное пособие. Ижевск: Издательский дом «Удмуртский университет», 2002. 296 с.
87. Перчик А. Нефтяные сливки // Российская газета. № 241. 30 октября 2004 г.
88. Пилясов А. Политические и экономические факторы развития российских регионов // Вопросы экономики, 2003, № 5, с. 67-82.
89. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента М.: Издательство МГУ, 1991 – 152 с.
90. Портер, Майкл, Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
91. Пороховский А. Российская рыночная модель: путь реализации // Вопросы экономики. 2002, № 10, с. 35-46.
92. Правила безопасности в нефтяной и газовой промышленности. СПб.: Изд-во БиС, 2003.
93. Природа фирмы. Отв. ред. О.И.Уильямсон, С. Дж. Уинтер. М.: Дело, 2001.
94. Путь в XXI век / Рук. авт. кол. Д.С.Львов. М.: Экономика, 1999.
95. Радыгин А. Слияния и поглощения в корпоративном секторе (основные подходы и задачи регулирования) // Вопросы экономики. 2002, № 12, с. 85-109.
96. Развитие корпоративных форм управления в России // Российский экономический журнал. 2000, № 2, 4.
97. Раздольский О. Нефтяной альянс на подъеме. ТНК-ВР становится крупнейшим инвестором // Российская газета, 7 сентября 2004 года № 194.
98. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. 3-е изд., доп. и перераб. Пенза: ПГАСА, 1999. – 340 с.
99. Реструктуризация предприятия: Рациональная система бизнес-единиц // общественно-государственный фонд «Российский центр приватиза-

- ции», консультационная компания MCKINSEY&COMPANY.INC.-М.: Дело, 1996. – 198 с.
100. Реформирование предприятия. Типовая программа. Методический рекомендации. Опыт реструктуризации: Сб. документов. М.: Издательский центр «Акционер», 1998.
 101. Робсон М, Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: АУДИТ, ЮНИТИ, 1997.
 102. Российская газета. 7 октября 2003 г. № 39.
 103. Роткин Л.С. Нефтегазовая отрасль России: проблемы и перспективы // Нефтяное хозяйство. 2004, №7, с. 114-115.
 104. Рубан О. Пока нефтяные бароны дремлют // Эксперт. №2, 2004, с. 42-46.
 105. Рубанов И. Эксперт 400. Обзоры отраслей. Нефтегазовая промышленность // Эксперт. № 37, 2004, с. 124-128.
 106. Русинов Ф.М., Попова Е.В. Теория корпоративного управления неустойчивым состоянием экономики. М.: Изд-во Росс. экон. акад., 1999.
 107. Садовник П.В. Законодательство Российской Федерации о недрах: проблемы совершенствования // Нефть. Газ. Право. 2003, №3, с.8-9.
 108. Сакс Дж. Рыночная экономика и Россия: Пер. с англ. / ВВСМРМ. М.: Экономика, 1995.
 109. Самуэльсон П. Экономика. Т. 1. – М.: НПО «АЛГОН» «МАШИНОСТРОЕНИЕ», 1997.
 110. Савельев В.А. Нефтегазоносность и перспективы освоения ресурсов нефти Удмуртской Республики. – Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2003. – 288 с.
 111. Сергеева Н. Укреплять государственное управление недрами // Нефть. Газ. Право. 2003, №3, с. 13-14.
 112. Смыков В.В. Интегрированные корпорации и их роль в социальном развитии регионов // Проблемы современной экономики. 2003, №1(15).

113. Совет директоров и их роль в стратегическом управлении корпорациями. М.: ИНИОН РАН, 1995.
114. Старовойтов М. Акционерная собственность и корпоративные отношения // Вопросы экономики, 2001, №5, с. 61-72.
115. Стратегическое рыночное управление /Под ред. Д.А.Аакера. – СПб: Питер, 2002.
116. Сухецкий С. Сверхдоходы нефтяников или сверхдоходы бюджета // Нефтегазовая вертикаль. 2003, № 15, с. 8-10.
117. Твоя компания. Корпоративный журнал компании ТНК-ВР. 2003, №1,2,3.
118. Твоя компания. Корпоративный журнал компании ТНК-ВР. 2004, №1,2,3,4,5,6,7.
119. Торкановский Е. Акционеры и управление фирмой // Вопросы экономики, 1997, № 7.
120. Томпсон А.А., мл., А.Дж. Стрикленд 111. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с.
121. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
122. Ткаченко И.Н. Институты и ценности в системе корпоративных отношений: Модели эффективного развития. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2000.
123. Ткаченко И.Н. Корпоративное управление: Учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2001.
124. Ткаченко И.Н. Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.

125. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2-е изд. М.: Дело, 1997. – 336 с.
126. Тренев В.Н., Ириков В.А. и др. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М., 1998.
127. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001.
128. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. –М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002.
129. Халимов Э.А. А что завтра // Нефть России. 2003, №11, с. 26-29.
130. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1997, с. 37.
131. Храброва И. Корпоративное управление: вопросы интеграции. М.: Альпина, 2000.
132. Цуглевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка / Под общ. ред. Н.П.Тихомирова – М.: Издательство «Экзамен», 2003 – 320 с.
133. Чернов С.Е. Менеджмент: концепции и методы стратегического управления: курс лекций. Т.1. Стратегический менеджмент и организационное развитие. М.: ИНЕП, 2002.
134. 400 крупнейших компаний России // Эксперт. №37, 2004.
135. Чуб Б.А. Диверсифицированные корпорации в современной экономике России / Под ред. В.В.Бандурина.—М. : БУКВИЦА, 2000.
136. Шеин В.И., Жуплев А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 280 с.
137. Широков Г.В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, вып. 3 (№ 24), с. 76-95.

138. Шмаков С. В поисках утраченной нефти. Как возродить геолого-разведочную отрасль Удмуртии? // Известия Удмуртской Республики, 15 сентября 2004 года, № 141.
139. Шихвердиев А.П., Беликов И.В., Гордеев К.Н., Кривова А.С. Сущность и место корпоративного управления в стратегии развития экономики Республики Коми // Проблемы региональной экономики, 2002, № 4-6, с. 178-188.
140. Шейкина Н.В. Совершенствование организационно-экономического механизма корпоративного управления дочерними предприятиями. Автореферат ... к.э.н. Ижевск, 2002.
141. Щелкачев В.Н. Отечественная и мировая нефтедобыча – история развития, современное состояние и прогнозы. – Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2002. – 132 с.
142. Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России 1991-1997 г. М.: Институт экономических проблем переходного периода, 1998. – 1113 с.
143. Экономический словарь / Е.Г.Багудина, А.К.Большаков и др.; Отв. ред. А.И. Архипов. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 624 с.
144. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. М.: ЗАО Издат. дом «Экономическая газета», 1999.
145. Ярмак В. Чем СРП может помочь России? // Нефть России, №1, 2003, с. 32-33.
146. Berle A. A., Jr., and Gardner C. Means. The Modern Corporation and Private Property, Commerce Clearing House. Inc. New York, 1932.
147. David F. Strategic management: concepts and cases. N. Y., 1991.
148. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard Business Review, March, 1979.
149. Toffler A. The Third Wave. N.Y. 1980.

150. Gomes-Cossers B. The Alliance Revolutions. The New Slope of Business Rivalry. Harvard University Press, Cambridge / Mass., 1996.

Приложения

Таблица 1

Бухгалтерский баланс ОАО "Удмуртнефть"

АКТИВ	Код стр.	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
01	02	03	04
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы - в том числе:	110	18 341	12 572
- патенты, лицензии, товарные знаки, знаки обслуживания), иные аналогичные с перечисленными права и активы	111	10 219	6 168
- организационные расходы	112	0	0
- деловая репутация организации	113	0	0
Основные средства - в том числе:	120	11 697 919	10 565 564
- земельные участки и объекты природопользования	121	0	0
- здания, сооружения, машины, оборудование, транспорт	122	9 886 461	10 432 018
Незавершенное строительство	130	352 309	375 044
Доходные вложения в материальные ценности - в том числе:	135	0	0
- имущество для передачи в лизинг	136	0	0
- имущество, предоставляемое по договору проката	137	0	0
Долгосрочные финансовые вложения - в том числе:	140	1 576 280	865 692
- инвестиции в дочерние общества	141	83 491	514 272
- инвестиции в зависимые общества	142	2 010	2 006
- инвестиции в другие организации	143	45 922	45 653
- займы, предоставленные организациям на срок более 12 мес.	144	6 654	6 654
- прочие долгосрочные финансовые вложения	145	1 438 203	297 107
Прочие внеоборотные активы	150	0	0
Итого по разделу I	190	13 644 849	11 818 872
II. Оборотные активы			
Запасы - в том числе:	210	552 245	529 319
- сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	363 937	310 701
- животные на выращивании и откорме	212	29	20
- затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	213	25 239	480
- готовая продукция и товары для перепродажи	214	127 410	181 189

Продолжение таблицы 1

01	02	03	04
- товары отгруженные	215	0	0
- расходы будущих периодов	216	35 630	36 929
- прочие запасы и затраты	217	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	109 629	281 407
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) в том числе:			
- покупатели и заказчики	231	88 837	214 149
- векселя к получению	232	0	0
- задолженность дочерних и зависимых обществ)	233	0	0
- авансы выданные	234	0	0
- прочие дебиторы	235	20 864	35 603
Дебиторская задолженность (платежи по которым ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) в том числе:			
- покупатели и заказчики	241	2 238 715	2 555 764
- векселя к получению	242	0	1 000
- задолженность дочерних и зависимых обществ	243	0	0
- задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал	244	0	0
- авансы выданные	245	112 447	129 333
- прочие дебиторы	246	538 459	10 770 394
Краткосрочные финансовые вложения - в том числе:	250	1 113 586	7 011 299
- собственные акции, выкупленные у акционеров	252	0	0
- прочие краткосрочные финансовые вложения	253	759 763	6 776 363
Денежные средства - в том числе:	260	571 299	72 356
Денежные средства - в том числе	260	571 209	72 356
- касса	261	289	98
- расчетные счета	262	370 336	26 185
- валютные счета	263	199 847	45 675
- прочие денежные средства	264	827	398
Прочие оборотные активы	270	0	0
Итого по разделу II.	290	5 346 081	11 907 624
Внутрихозяйственные расчеты	291	0	
БАЛАНС (сумма строк 190+290)	300	18 990 930	23 726 496

Продолжение таблицы 1

ПАССИВ	Код стр.	отчетного периода	отчетного периода
01	02	03	04
III. Капитал и резервы			
уставный капитал	410	3 562	3 562
Добавочный капитал	420	12 051 713	11 935 937
Резервный капитал в том числе	430	890	890
- резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	0	0
- резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	890	890
Фонды социальной сферы	440	692 454	592 249
Фонды накопления (88)	445	0	0
Целевые финансирования и поступления	450	0	0
Нераспределенная прибыль прошлых лет	460	3 790 782	3 662 121
Непокрытый убыток прошлых лет	465	0	0
Нераспределенная прибыль отчетного года	470	0	2 203 509
Непокрытый убыток отчетного года	475	0	0
Авансовые платежи по использованию прибыли на кап.вложения	480	0	0
Итого по разделу III.	490	16 539 401	18 398 268
IV. Долгосрочные обязательства			
Займы и кредиты - в том числе:	510	0	0
- кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетного года	511	0	0
- займы подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	512	0	
Прочие долгосрочные обязательства	520	0	0
Итого по разделу IV.	590	0	0
V. Краткосрочные обязательства			
Займы и кредиты - в том числе:	610	1 823 568	3 429 581
- кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	611	401 101	1 637 294
- займы подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	612	1 422 101	1 637 294
Кредиторская задолженность в том числе:	620	608 749	1 819 900
Займы и кредиты - в том числе:	610	1 823 568	3 429 581
- кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	611	401 101	1 637 294
- займы подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	612	1 422 101	1 637 294
Кредиторская задолженность в том числе:	620	608 749	1 819 900

Продолжение таблицы 1

- поставщики и подрядчики	621	162 849	245 747
- векселя к уплате	622	0	0
- задолженность перед дочерними и зависимыми обществами	623	0	0
- задолженность перед персоналом организации	624	39 234	47 602
- задолженность перед государственными внебюджетными фондами	625	14 040	13 454
- задолженность перед бюджетом	626	112 764	235 370
- авансы полученные	627	1 324	12 355
- прочие кредиторы	628	278 538	1 265 372
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630	14 804	76 586
Доходы будущих периодов	640	4 408	2 161
Резервы предстоящих расходов	650	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	660	0	0
Итого по разделу V.	690	2 451 529	5 328 228
Внутрихозяйственные расчеты	691	0	
БАЛАНС (сумма строк 490+590+690)	700	18 990 930	23 726 496

Таблица 2

ОТЧЕТ
о прибылях и убытках ОАО "Удмуртнефть"

Наименование	стр.	За отчетный период	За анал. период пред. года
01	02	03	04
2. 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	12 716 653	16 561 098
в том числе от продажи: нефти и газа	011	12 061 950	8 683 735
нефтепродуктов	012		6 505 364
оптовая торговля	013	0	899 885
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг в том числе проданных: нефти и газа	020	(8 126 190)	(11 875 092)
нефтепродуктов	021	7 568 637	4 402 480
оптовая торговля	022		6 260 116
Валовая прибыль	023	0	881 661
Коммерческие расходы	029	4 590 463	4 686 006
Управленческие расходы	030	(736 810)	(871 931)
Прибыль (убыток) от реализации (строки 011-020-030-040)	040	0	0
Прибыль (убыток) от реализации (строки 011-020-030-040)	050	3 853 653	3 814 075
3. Операционные доходы и расходы			
Проценты к получению	060	249 663	31 499
Проценты к уплате	070	(423 195)	(33 027)
Доходы от участия в других организациях	080	506	553
Прочие операционные доходы	090	11 892 342	8 161 343
Прочие операционные расходы	100	(12 348 630)	(8 382 293)
4. Внеоперационные доходы и расходы			
Прочие внеоперационные доходы	120	425 518	290 949
Прочие внеоперационные расходы	130	(717 023)	(493 083)
Прибыль (убыток) до налогообложения (строки 050+060-070+080+090-100+120-130)	140	2 932 834	3 390 016
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	150	-729 325	-942 968
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	160	2 203 509	2 447 048
5. Чрезвычайные доходы и расходы			
Чрезвычайные доходы	170	0	0
Чрезвычайные расходы	180	(0)	(512)
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (строки (160+170-	190	2 203 509	2 446 536

Продолжение таблицы 2

01	02	03	04
СПРАВОЧНО:			
Дивиденды, приходящиеся на одну акцию*:			
по привилегированным	201	0,25	0,27
по обычным	202	0,74	0,82
Предполагаемые в следующем отчетном году суммы дивидендов, приходящиеся на одну акцию*:			
по привилегированным	203	0	0
по обычным	204	0	0

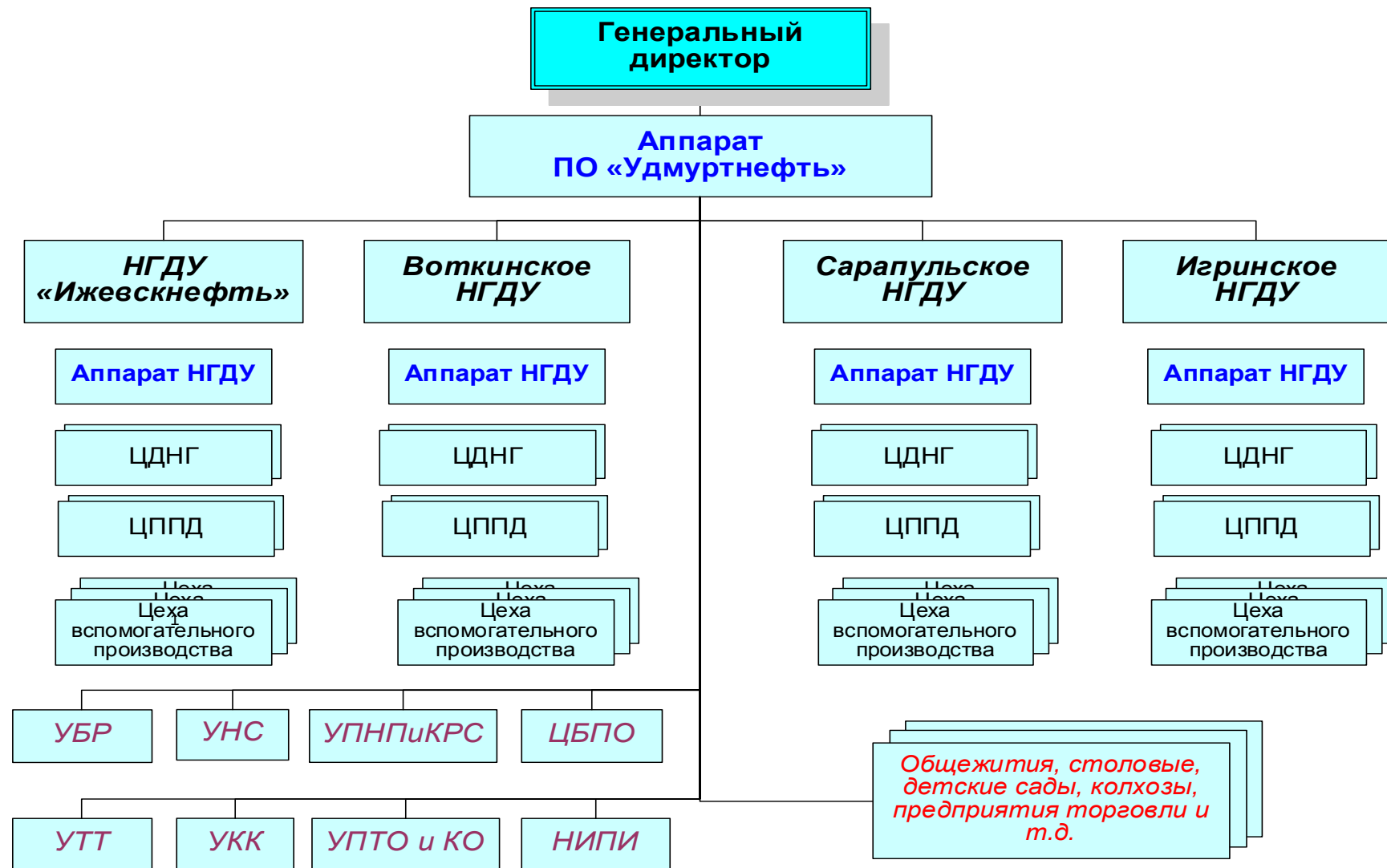


Рис.1. Организационная структура предприятия «Удмуртнефть» до акционирования

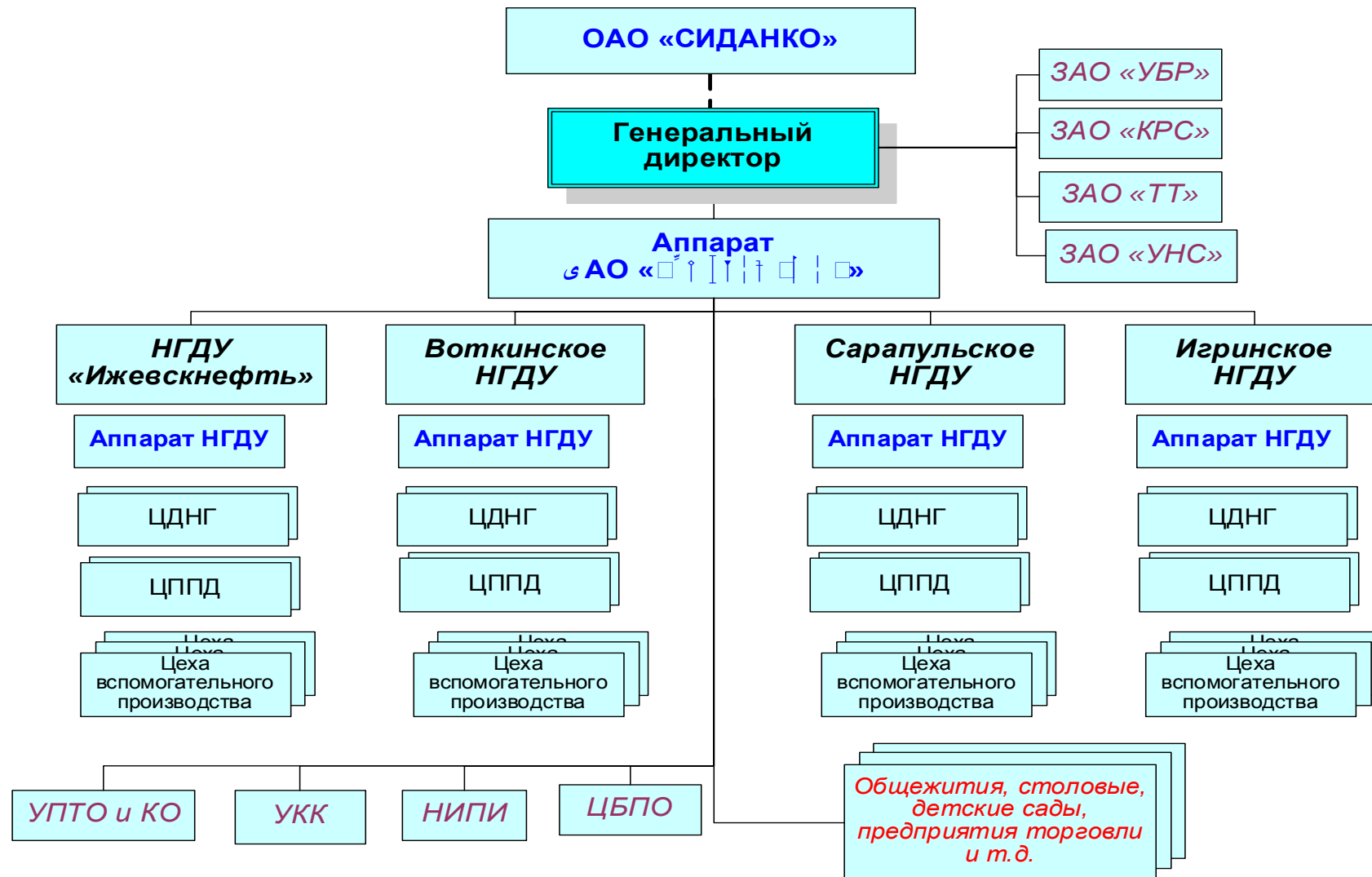


Рис.2. Организационная структура ОАО «Удмуртнефть» в составе ОАО «СИДАНКО» по состоянию на 01.01.2001 г.

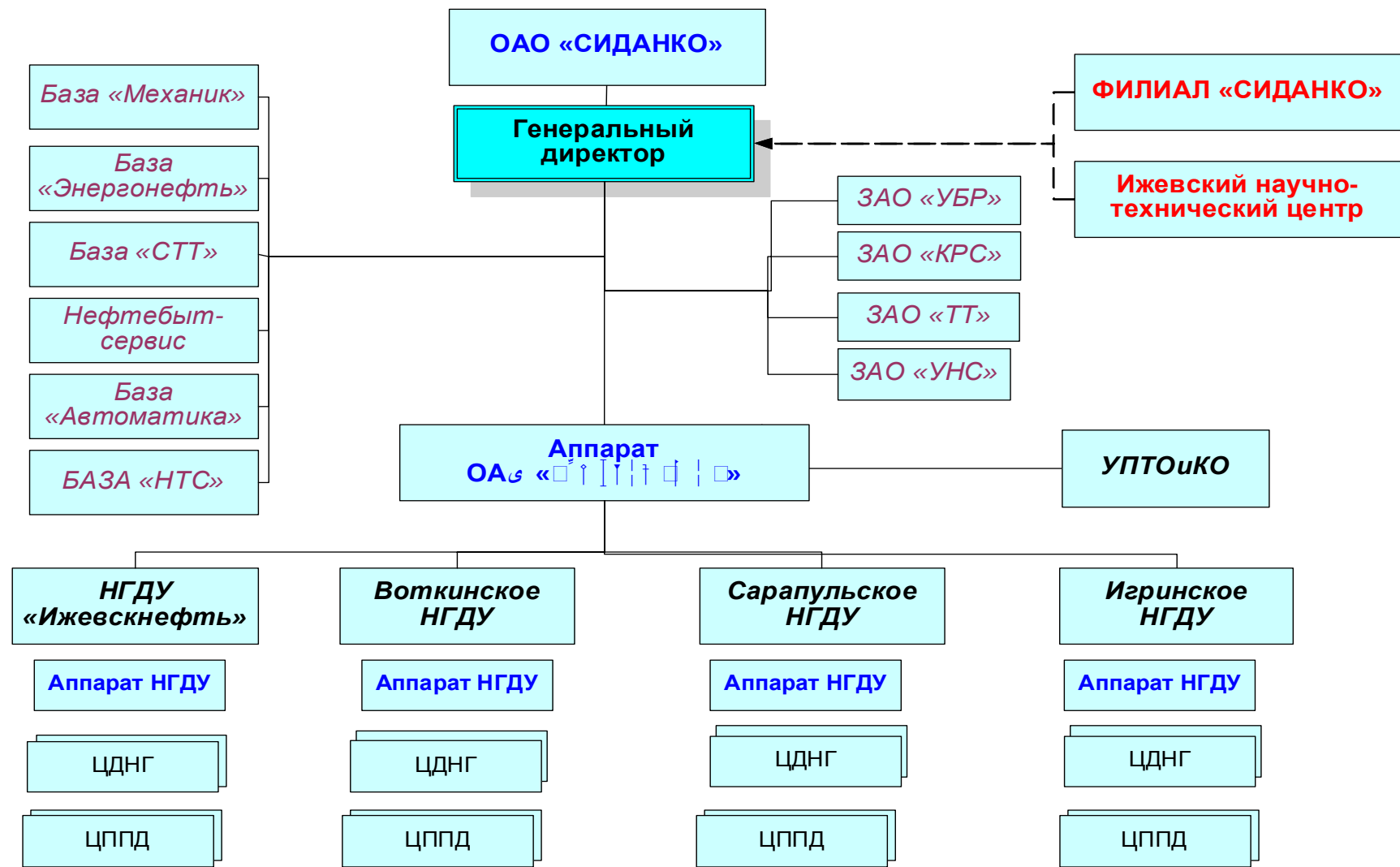


Рис.3. Изменение организационной структура ОАО «Удмуртнефть» в рамках программы реструктуризации нефтехолдинга «СИДАНКО» в 2002 году (1 этап)

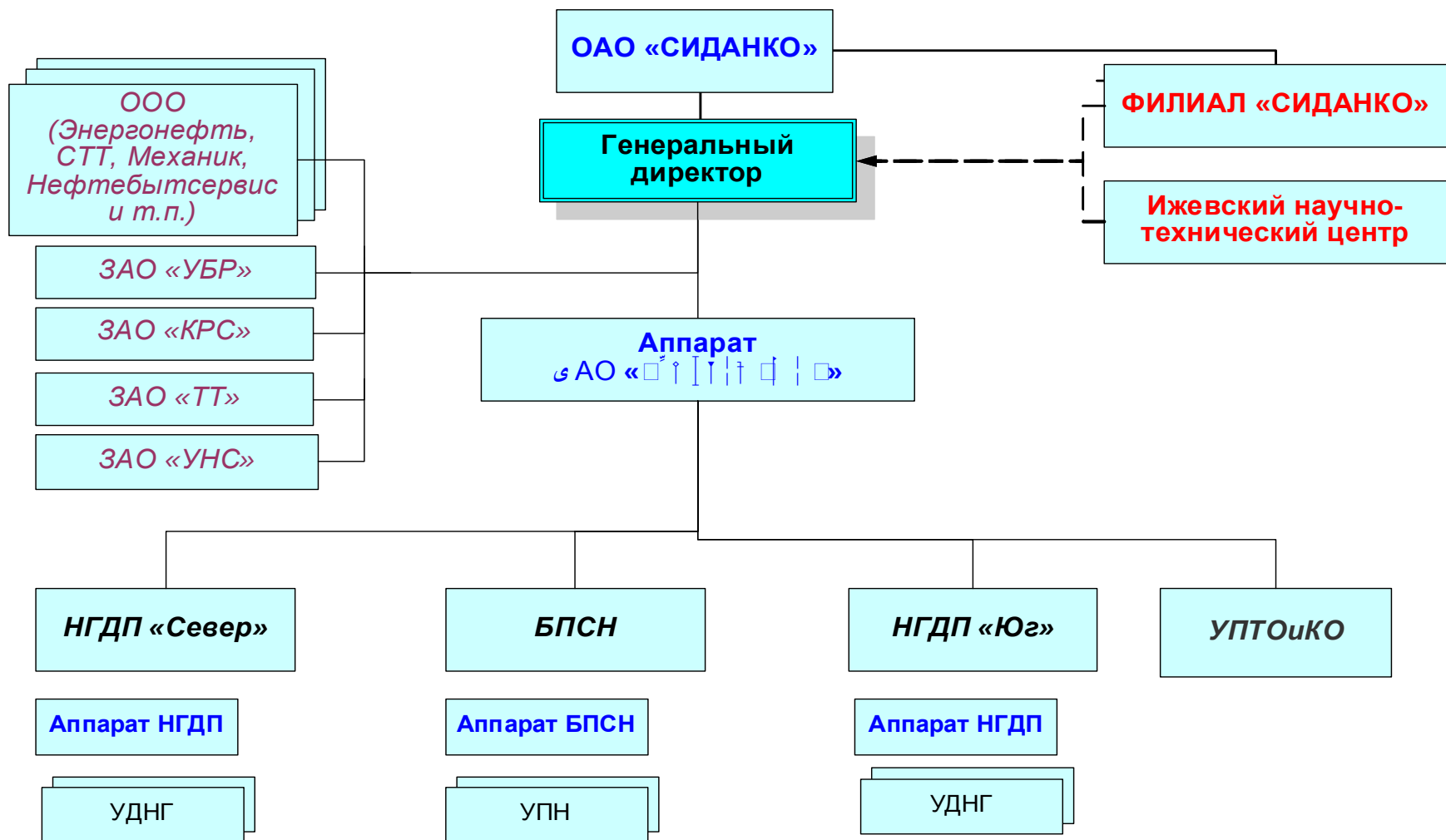


Рис.4. Изменение организационной структура ОАО «Удмуртнефть» в рамках программы реструктуризации нефтехолдинга «СИДАНКО» в 2002 году (2 этап) по состоянию на 01.09.2002 г.

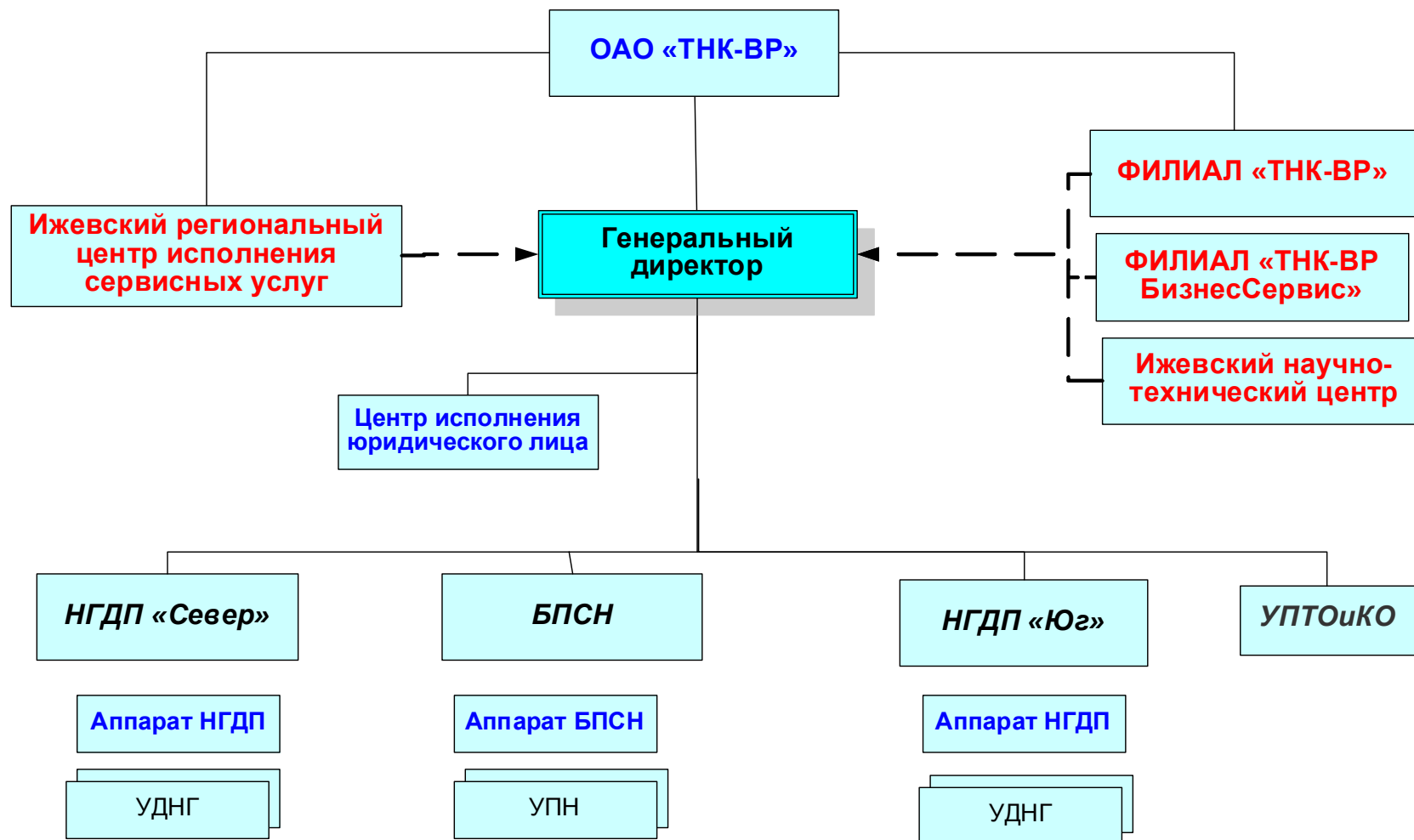


Рис.5. Организационная структура ОАО «Удмуртнефть» в составе ОАО «ТНК-ВР» по состоянию на 01.12.2003 г.

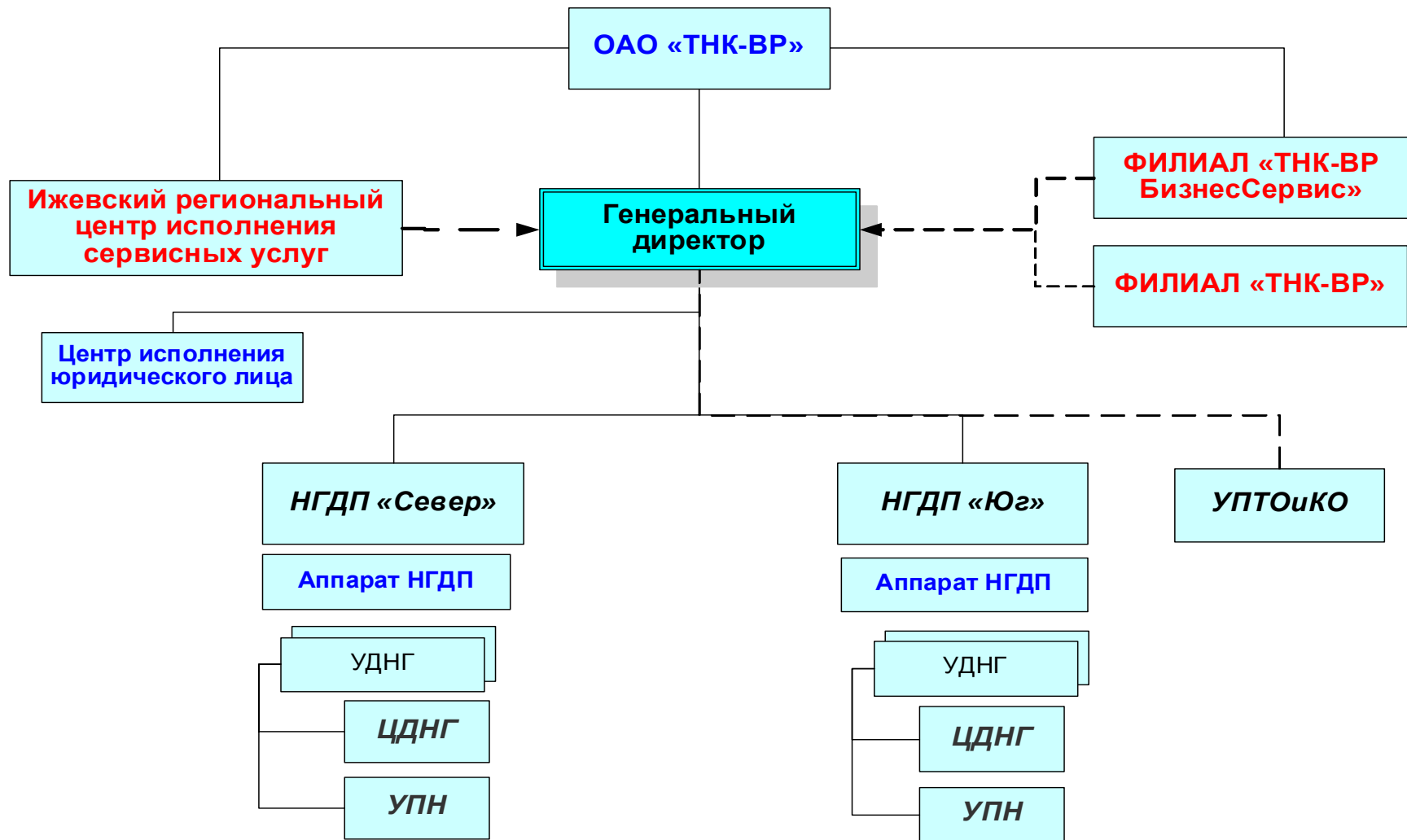


Рис.6. Организационная структура ОАО «Удмуртнефть» в составе ОАО «ТНК-ВР» по состоянию на 01.09.2004 г.

Таблица 3

Технико-экономическое обоснование разработки Черепановского поднятия Мишкинского месторождения (вариант 1)

Год разработки	Добыча нефти, тыс.т.	Выручка от реализации нефти, млн.руб.	Капитальные вложения, млн.руб.		Себестоимость, т/руб	Чистая прибыль, млн.руб.		Чистый денежный поток, млн.руб.				Доход государства, млн.руб.	
			всего	накопленный		годовая	накопленный	недисконтированный	накопленный недисконтированный	Дисконтированный	Накопленный дисконтированный	годовой	накопленный
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	16,0	43,47	134,41	134,41	947	3,16	3,16	-122,29	-122,29	-102,77	-102,77	31,68	31,68
2	40,0	108,70	163,35	297,77	861	11,59	14,75	-131,91	-254,21	-93,15	-195,92	77,96	109,64
3	60,0	163,07	133,38	431,14	864	17,64	32,39	-86,99	-341,20	-51,62	-247,54	116,11	225,75
4	80,0	217,44	133,38	564,52	846	29,94	57,33	-70,80	-412,00	-35,31	-282,85	154,49	380,24
5	92,0	250,06	50,95	615,47	811	31,95	89,28	22,03	-389,98	9,23	-273,62	176,86	557,10
6	90,0	244,62	50,95	666,43	878	25,88	115,16	19,36	-370,62	6,82	-266,80	173,23	730,33
7	84,0	228,31	0,00	666,43	930	20,50	135,65	64,93	-305,70	19,21	-247,59	161,48	891,81
8	80,0	217,44	0,00	666,43	969	16,79	152,44	61,22	-244,48	15,22	-232,37	153,88	1045,69
9	70,0	190,25	0,00	666,43	1086	7,52	159,96	51,94	-192,53	10,85	-221,51	134,86	1180,55
10	59,5	161,71	0,00	666,43	1252	-2,22	157,74	42,21	-150,33	7,41	-214,10	114,89	1295,44
11	50,6	137,45	0,00	666,43	1446	-10,49	147,24	33,93	-116,39	5,01	-209,09	97,92	1393,36
12	43,0	116,83	0,00	666,43	1674	-17,53	129,71	26,90	-89,49	3,34	-205,76	83,49	1476,84
13	36,5	99,30	0,00	666,43	1943	-23,51	106,21	20,92	-68,57	2,18	-203,58	71,22	1548,07
14	31,1	84,40	0,00	666,43	2260	-28,59	77,62	15,84	-52,73	1,39	-202,19	60,80	1608,87
15	26,4	71,74	0,00	666,43	2632	-32,91	44,71	11,52	-41,22	0,85	-201,34	51,94	1660,81
16	22,4	60,97	0,00	666,43	3070	-36,58	8,12	7,85	-33,37	0,49	-200,86	44,41	1705,22
17	19,1	51,83	0,00	666,43	3585	-39,70	-31,58	4,73	-28,64	0,25	-200,61	38,01	1743,23
18	16,2	44,04	0,00	666,43	1455	-11,93	-43,51	-11,86	-40,50	-0,52	-201,13	47,02	1790,25
19	13,8	37,43	0,00	666,43	1680	-14,13	-57,64	-14,13	-54,64	-0,52	-201,65	42,42	1832,67
20	11,7	31,82	0,00	666,43	1950	-16,05	-73,69	-16,05	-70,68	-0,49	-202,15	38,50	1871,17
21	10,0	27,04	0,00	666,43	2268	-17,68	-91,37	-17,68	-88,36	-0,46	-202,60	35,15	1906,32
22	8,5	22,98	0,00	666,43	2641	-19,06	-110,43	-19,06	-107,43	-0,42	-203,02	32,31	1938,63
23	7,2	19,52	0,00	666,43	3082	-20,24	-130,68	-20,24	-127,67	-0,37	-203,39	29,89	1968,53
24	6,1	16,60	0,00	666,43	3597	-21,24	-151,92	-21,24	-148,91	-0,33	-203,72	27,85	1996,37
25	5,2	14,10	0,00	666,43	4207	-22,09	-174,01	-22,09	-171,00	-0,29	-204,00	26,10	2022,47

Продолжение таблицы 3

[illegible]

Таблица 4

Технико-экономическое обоснование разработки Черепановского поднятия Мишкинского месторождения (вариант 2)

Год разработки	Добыча нефти, тыс.т.	Выручка от реализации нефти, млн.руб.	Капитальные вложения, млн.руб.		Себестоимость, т/руб	Чистая прибыль, млн.руб.		Чистый денежный поток, млн.руб.				Доход государства, млн.руб.	
			всего	накопленный		годовая	накопленный	недисконтированный	накопленный недисконтированный	Дисконтированный	Накопленный дисконтированный	годовой	накопленный
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	40,0	108,70	129,95	129,95	473	25,35	25,35	-95,94	-95,94	-80,62	-80,62	77,22	77,22
2	100,0	271,80	152,52	282,47	434	67,40	92,75	-66,29	-162,23	-46,81	-127,43	191,78	269,00
3	150,0	407,72	143,55	426,02	448	99,72	192,47	-15,43	-177,66	-9,15	-136,59	287,07	556,07
4	200,0	543,63	143,55	569,57	446	133,34	325,81	27,77	-149,89	13,85	-122,74	382,44	938,51
5	230,0	625,18	53,83	623,40	433	156,53	482,34	144,26	-5,63	60,45	-62,29	438,94	1377,45
6	225,0	611,59	53,83	677,23	462	147,27	629,61	138,59	132,96	48,80	-13,49	429,60	1807,05
7	210,0	570,82	0,00	677,23	485	133,55	763,16	178,70	311,65	52,88	39,39	400,72	2207,78
8	200,0	543,63	0,00	677,23	501	124,28	887,43	169,42	481,08	42,13	81,52	381,71	2589,48
9	175,0	475,68	0,00	677,23	551	101,10	988,53	146,24	627,32	30,56	112,08	334,16	2923,64
10	148,0	404,32	0,00	677,23	622	76,76	1065,28	121,90	749,22	21,41	133,49	284,24	3207,88
11	126,4	343,67	0,00	677,23	705	56,07	1121,35	101,22	850,44	14,94	148,43	241,81	3449,69
12	107,5	292,11	0,00	677,23	803	38,48	1159,83	83,63	934,07	10,37	158,80	205,73	3655,42
13	91,4	248,29	0,00	677,23	918	25,53	1183,37	68,68	1002,75	7,16	165,95	175,07	3830,49
14	77,7	211,05	0,00	677,23	1054	10,83	1194,20	55,98	1058,73	4,90	170,85	149,02	3979,51
15	77,9	211,73	0,00	677,23	1146	5,87	1200,07	51,02	1109,75	3,75	174,61	147,27	4126,77
16	79,1	214,99	0,00	677,23	1131	6,99	1207,06	52,13	1161,89	3,22	177,83	149,55	4276,33
17	80,9	219,88	0,00	677,23	1109	8,66	1215,71	53,80	1215,69	2,80	180,63	152,97	4429,30
18	81,7	222,06	0,00	677,23	547	40,36	1256,07	40,38	1256,07	1,76	182,39	169,21	4598,51
19	82,8	225,05	0,00	677,23	542	41,39	1297,45	41,39	1297,46	1,52	183,91	171,31	4769,82
20	78,3	212,82	0,00	677,23	470	42,40	1339,86	42,40	1339,86	1,31	185,22	164,97	4934,79
21	66,0	179,38	0,00	677,23	529	31,00	1370,86	31,00	1370,86	0,80	186,02	141,58	5076,37
22	56,1	152,47	0,00	677,23	596	21,82	1392,68	21,82	1392,68	0,48	186,50	122,75	5199,12
23	47,7	129,61	0,00	677,23	675	14,02	1406,70	14,02	1406,70	0,26	186,75	106,76	5305,88
24	40,5	110,15	0,00	677,23	767	7,38	1414,09	7,38	1414,09	0,11	186,87	93,14	5399,02
25	34,5	93,62	0,00	677,23	876	1,75	1415,83	1,75	1415,83	0,02	186,89	81,58	5480,59

Продолжение таблицы 4

[illegible]

Таблица 4

Технико-экономическое обоснование разработки Черепановского поднятия Мишкинского месторождения (вариант 5)

Год разработки	Добыча нефти, тыс.т.	Выручка от реализации нефти, млн.руб.	Капитальные вложения, млн.руб.		Себестоимость, т/руб	Чистая прибыль, млн.руб.		Чистый денежный поток, млн.руб.				Доход государства, млн.руб.	
			всего	накопленный		годовая	накопленный	недисконтированный	накопленный недисконтированный	Дисконтированный	Накопленный дисконтированный	годовой	накопленный
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	52,0	141,32	139,21	139,21	405	36,12	36,12	-93,82	-93,82	-78,84	-78,84	100,15	100,15
2	130,0	353,35	163,35	302,57	375	94,44	130,55	-48,75	-142,56	-34,42	-113,26	249,01	349,16
3	195,0	530,04	133,38	435,94	376	142,03	272,58	37,72	-108,84	22,38	-90,88	372,66	721,82
4	260,0	706,73	133,38	569,32	370	190,86	463,44	95,44	-9,41	47,59	-43,29	496,54	1218,36
5	299,0	812,74	50,95	620,27	359	222,77	686,21	213,16	203,76	89,33	46,04	570,20	1788,56
6	292,5	795,08	50,95	671,23	380	212,51	898,72	206,31	410,06	72,65	118,69	558,00	2346,57
7	273,0	742,07	0,00	671,23	396	194,61	1093,33	239,36	649,42	70,83	189,52	520,59	2867,16
8	260,0	706,73	0,00	671,23	408	182,56	1275,89	227,30	876,73	56,52	246,04	495,86	3363,02
9	227,5	618,39	0,00	671,23	445	152,42	1428,31	197,17	1073,90	41,20	287,25	434,06	3797,08
10	193,4	525,62	0,00	671,23	497	120,78	1549,09	165,53	1239,43	29,07	316,31	369,16	4166,23
11	164,4	446,79	0,00	671,23	558	93,89	1642,98	138,64	1378,06	20,46	336,77	314,00	4480,23
12	139,7	379,75	0,00	671,23	630	71,02	1714,00	115,77	1493,83	14,36	351,13	267,10	4747,32
13	118,8	322,78	0,00	671,23	715	51,59	1765,59	96,34	1590,17	10,04	361,17	227,24	4974,57
14	100,9	274,37	0,00	671,23	815	35,08	1800,67	79,83	1670,00	6,99	368,16	193,37	5167,93
15	85,8	233,20	0,00	671,23	932	21,03	1821,70	65,78	1735,78	4,84	373,00	164,57	5332,50
16	72,9	198,22	0,00	671,23	1070	9,10	1830,81	53,85	1789,63	3,33	376,33	140,09	5472,59
17	62,0	168,50	0,00	671,23	1174	1,42	1832,22	42,59	1832,22	2,21	378,54	120,46	5593,06
18	52,7	143,20	0,00	671,23	574	21,03	1853,26	21,03	1853,25	0,92	379,46	116,18	5709,24
19	44,8	121,71	0,00	671,23	648	13,70	1866,96	13,70	1866,95	0,50	379,96	101,15	5810,39
20	38,1	103,48	0,00	671,23	736	7,48	1874,44	7,48	1874,44	0,23	380,19	88,39	5898,78
21	32,4	87,93	0,00	671,23	839	2,18	1876,62	2,18	1876,62	0,06	380,25	77,52	5976,30
22	27,5	74,75	0,00	671,23	961	-2,32	1874,30	-2,32	1874,30	-0,05	380,20	68,29	6044,59
23	23,4	63,51	0,00	671,23	1104	-6,15	1868,15	-6,15	1868,15	-0,11	380,09	60,43	6105,02
24	19,9	54,00	0,00	671,23	1272	-9,39	1858,76	-9,39	1858,75	-0,14	379,94	53,78	6158,80
25	16,9	45,88	0,00	671,23	1470	-12,17	1846,59	12,17	1846,59	-0,16	379,78	48,09	6206,90

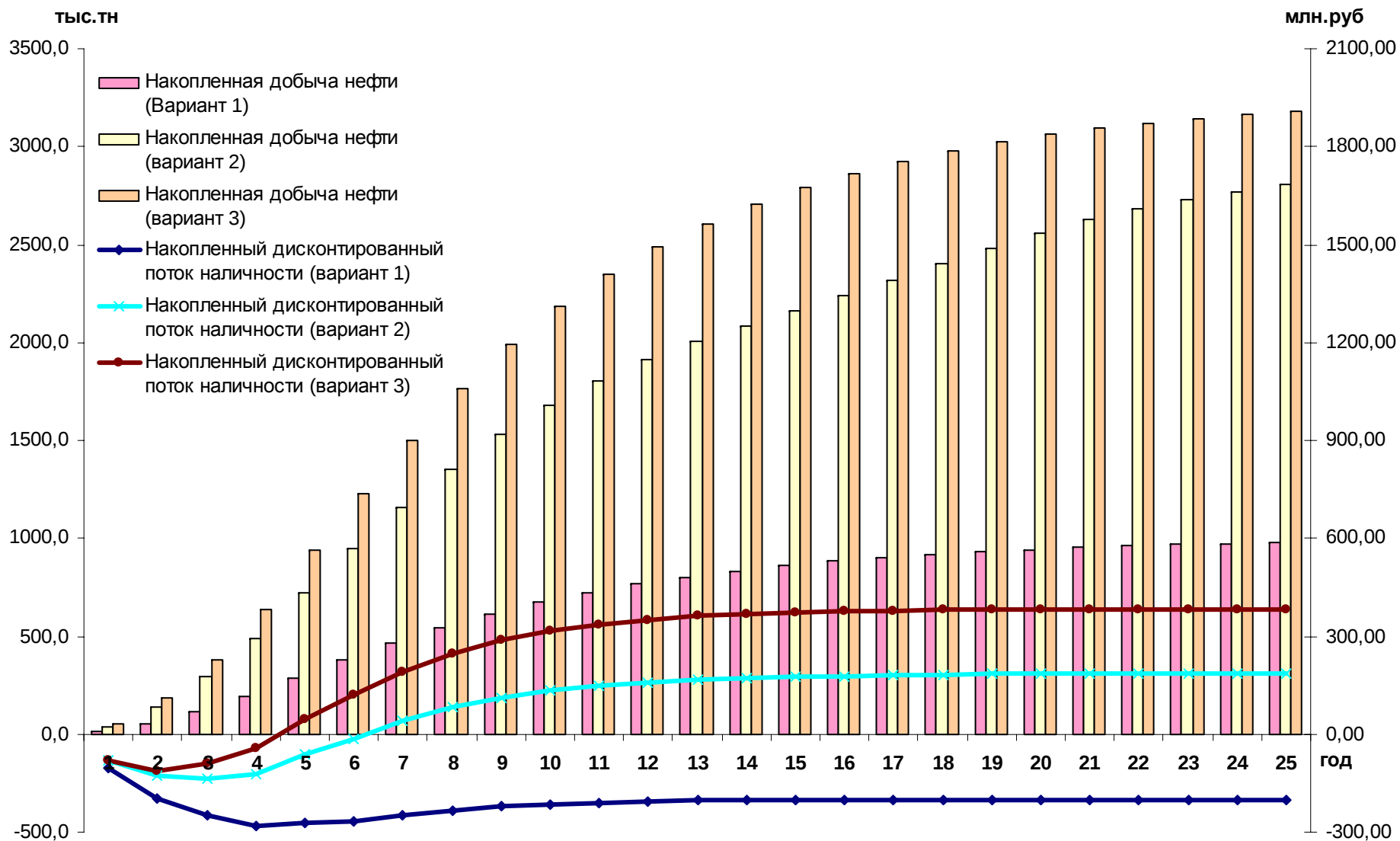


Рис. 7 Накопленные добычи нефти и накопленные дисконтированные потоки наличности по трем вариантам