

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

М. В. Краюшкина

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НЕФТЕГАЗОВЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Направление подготовки 131000.68 – Нефтегазовое дело

Магистерские программы: «Эксплуатация газовых и газоконденсатных скважин», «Управление разработкой нефтяных месторождений», «Моделирование природных резервуаров нефти и газа», «Геолого-геофизические методы решения проблем освоения месторождений нефти и газа»

Магистратура

Ставрополь
2014

УДК 338.45:622.276:005 (075.8)
ББК 65.291.21:65.305.143.22 я73
К 78

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
Северо-Кавказского федерального
Университета

Краюшкина М. В.
К 78 **Экономика и управление нефтегазовым производством:** учебное пособие. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2014. – 156 с.

Пособие разработано в соответствии с требованиями ФГОС ВПО к подготовке выпускника для получения степени «Магистр».

Содержит основные понятия экономики, организации и управления нефтегазовым производством и их применения при разработке и эксплуатации нефтяных и газовых месторождений.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 131000.68 – Нефтегазовое дело, магистерским программам «Эксплуатация газовых и газоконденсатных скважин», «Управление разработкой нефтяных месторождений», «Моделирование природных резервуаров нефти и газа», «Геолого-геофизические методы решения проблем освоения месторождений нефти и газа».

УДК 338.45:622.276:005 (075.8)
ББК 65.291.21:65.305.143.22 я73

Рецензенты:

д-р эконом. наук, профессор *Ю. Г. Бинатов* (СтГАУ),
д-р эконом. наук, профессор *Г. С. Шелкоплясова*

© ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский
федеральный университет», 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью написания пособия является развитие знаний и умений в области экономики, организации и управления нефтегазовым производством и их применения при разработке и эксплуатации нефтяных месторождений, формирование системного взгляда на производство, бизнес и предпринимательскую деятельность в нефтегазовой отрасли.

Дисциплина нацелена на подготовку магистров:

- к использованию комплексного подхода к решению научных и производственных задач нефтегазовой отрасли;
- творческому решению научно-исследовательских и прикладных проблем, возникающих при разработке и эксплуатации нефтяных, газовых и газоконденсатных скважин;
- научно-исследовательской работе в области технологий проектирования, управления и принятия решений в условиях риска и неопределенности.

Задачами изучения дисциплины являются:

- обучение студентов профессиональной социально-гуманитарной экспертизе концепций, моделей, проектов научных исследований и технических разработок;
- обучение студентов системному подходу в восприятии развития любой экономической дисциплины, развитие навыков междисциплинарного мышления, экономическому обоснованию рационального управления разработкой нефтяных и газовых месторождений.

При изучении данного пособия студенты должны овладеть следующими общекультурными (ОК) и профессиональными компетенциями (ПК):

- самостоятельно совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень (ОК-1);
- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в новых областях знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности (ОК-3);
- оценивать на основе правовых, социальных и этических норм последствия своей профессиональной деятельности при разработке и осуществлении социально значимых проектов (ОК-4);
- использовать программно-целевые методы решения научных проблем (ОК-5);

- пользоваться иностранным языком для изучения зарубежного опыта в профилирующей и смежных областях науки и техники, а также для делового профессионального общения (ОК-7);
- проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, находить нестандартные решения, брать на себя всю полноту ответственности (ОК-8);
- понимать и анализировать экономические, экологические, социальные и проблемы промышленной безопасности нефтегазовой отрасли (ОК-9);
- формулировать и решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и практической деятельности (ПК-1);
- использовать на практике знания, умения и навыки в организации исследовательских, проектных и конструкторских работ, в управлении коллективом (ПК-2);
- изменять научный и научно-производственный профиль своей профессиональной деятельности (ПК-3);
- разрабатывать научно-техническую, проектную и служебную документацию, оформлять научно-технические отчеты, обзоры, публикации по результатам выполненных исследований (ПК-4);
- оценивать перспективы и возможности использования достижений научно-технического прогресса в инновационном развитии отрасли, предлагать способы их реализации (ПК-5);
- применять полученные знания для разработки и реализации проектов, различных процессов производственной деятельности (ПК-10);
- применять методологию проектирования (ПК-11);
- осуществлять расчеты по проектам, технико-экономического и функционально-стоимостного анализа эффективности проектируемых аппаратов, конструкций, технологических процессов (ПК-14);
- разрабатывать оперативные планы проведения всех видов деятельности, связанной с исследованием, разработкой, проектированием, конструированием, реализацией и управлением технологическими процессами и производствами в области добычи, транспорта и хранения углеводородов (ПК-15);
- проводить экономический анализ затрат и результативности технологических процессов и производств (ПК-16);
- проводить маркетинговые исследования (ПК-17);

- разрабатывать технико-экономическое обоснование инновационных решений в профессиональной деятельности (ПК-18);
- использовать основные понятия и критерии производственного менеджмента, систем управления организацией (ПК-19);
- разрабатывать предложения по повышению эффективности использования ресурсов (ПК-20);
- совершенствовать методики эксплуатации и технологии обслуживания оборудования (ПК-23);
- анализировать возможные инновационные риски при внедрении новых технологий, оборудования, систем (ПК-26);
- применять полученные знания для разработки проектных решений по управлению качеством в нефтегазовом производстве (ПК-27).

В результате освоения учебного пособия обучающийся должен *знать*:

- организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в РФ;
- теорию организации производства, планирования, управления, мотивации и контроля;
- экономическую модель промышленной организации основы анализа и прогнозирования результатов производственно-коммерческой деятельности;

уметь:

- выбирать оптимальные формы организации бизнеса;
- проводить технико-экономическое обоснование и оценку эффективности инвестиционных проектов и рисков, связанных с их реализацией включая, инновационные проекты;

владеть:

- методами организации производства;
- методологией планирования, управления, мотивации и контроля;
- навыками разработки экономико-математических моделей организации, анализа и прогнозирования финансово-экономической результативности деятельности организации методами технико-экономического анализа.

ГЛАВА 1

ЭКОНОМИКА НЕФТЕГАЗОВОГО ПРОИЗВОДСТВА И ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА

1.1. Рыночный механизм в нефтегазовом производстве и мировой рынок нефти

В условиях рыночной экономики, центр экономической деятельности перемещается к основному звену всей экономики, а именно к предприятию.

В классическом понимании экономика – это наука о том, как общество использует ограниченные производственные ресурсы для производства полезных продуктов с целью удовлетворения потребностей человека.

Экономика всегда построена на выгодах и затратах, поэтому отраслевые экономические науки исследуют действия и формы проявления общих экономических законов в условиях нашей нефтяной отрасли.

В зависимости от уровня изучения процессов и явлений экономической жизни обычно различают макроэкономику и микроэкономику.

Макроэкономика рассматривает экономику как единое целое и исследует процессы совокупного спроса и предложения национального дохода, ВВП, инфляция и др., и как эти процессы регулируются со стороны государства.

Микроэкономика анализирует и изучает поведение отдельных элементов и структуры отрасли производства, рынки, фирмы, банки и др.

Экономика базируется, основывается на фактах реальной экономической жизни, она создает свод знаний, который используется для понимания сущности явлений экономической жизни.

Экономика нефтегазового производства является отраслевой экономической наукой – объектом изучения курса является отрасль в целом.

Главной решающей отраслью любого общественного производства является промышленность – индустрия, и от того насколько

мощно развита многоотраслевая, промышленность зависит ее развитие. Промышленность обеспечивает народному хозяйству добычу необходимых сырьевых ресурсов, и производит дальнейшую обработку, превращая в готовую продукцию. Промышленность не только крупнейшая, но и весьма сложная отрасль народного хозяйства с большим разнообразием условий и видов производства. С учетом характера производственного процесса промышленность делится на отрасли. Отрасли промышленности объединяют однородные предприятия (одна продукция и т. д.).

Крупнейшим производителем энергии является ТЭК в РФ – 25 % всей продукции страны.

За счет работы ТЭК поступает в бюджет – 60 % валютных поступлений.

В минеральной добыче мин. сырья доля России пока высокая и составляет: 9-10 % мировой добычи по нефти, 12–14 % по углю, 30–50 % по газу.

В структуре топливного баланса страны в предвоенные годы занимала угольная промышленность – 60 %, нефтяная и газовая промышленность -20 %.

В настоящее время на долю нефти и газа приходится – 75 %. Нефть и газ является наиболее эффективным сырьем для химической промышленности.

Нефтяная и газовая промышленность включает в себя следующие отрасли:

- поиски и разведка нефтяных и газовых месторождений – (занимаются специализированные геологические организации, также свои геолого-поисковые организации);

- строительство скважин – бурение, создает для нефтегазового производства основные фонды, продукцией бурения являются скважины, буровые организации входят в состав нефтяных и газовых компаний – УБР;

- нефтегазодобыча – осуществляется специализированными предприятиями, которые обладают фондом скважин, отрасль дает готовую продукцию (раньше НГДУ);

- переработка нефти и газа – занимают специализированные нефтегазоперерабатывающие заводы – НПЗ, ГПЗ, часто нефтепереработка объединяется с нефтехимическим производством;

- транспорт и хранение нефти и газа – осуществляется разветвленной сетью нефтебаз и магистралью нефтегазопроводов;
- сбыт нефти и нефтепродуктов и газоснабжения – сбытом занимаются специализированные снабженческие организации, потребители могут создавать запасы (кроме газа);
- строительство магистральных нефтегазопроводов;
- нефтяное машино- и аппаратостроение ЭЦН, УШГН, СК и т. д.

Добыча нефти, газа и переработка – отрасли, создающие целевую продукцию, хотя и относятся к различным отраслям промышленности по характеру воздействия на предмет труда (добывающая и перерабатывающая), но находятся в очень тесной взаимосвязи и определяют темпы развития друг друга. При замедлении спроса нефтеперерабатывающих заводов на нефть снижается ее добыча и наоборот, падение объемов добычи нефти ведет к сокращению выпуска нефтепродуктов.

Основа развития нефтяной и газовой промышленности – это подготовка запасов нефти, природного и попутного газа в результате проведения геолого-поисковых и разведочных работ. От числа открытых новых месторождений нефти и газа зависит объем их добычи, а следовательно, производство нефтегазопродуктов, их сбыт и потребление.

Геологоразведочный процесс – это совокупность взаимосвязанных, осуществляемых в определенной последовательности производственных работ, обеспечивающих решение конечных целей.

В геологоразведочном процессе выделяют три этапа: региональный, поисковый и разведочный. Каждый из них состоит из стадий, которые различаются между собой объектами, видами и методами исследований, методикой ведения работ и объемами материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Особо важное производственное звено в нефтяной и газовой промышленности – бурение скважин, которым завершается комплекс геолого-поисковых и разведочных работ, устанавливается наличие (или отсутствие) нефтегазоносности. определяются необходимые параметры залежи для подсчета запасов нефти, газа и проектирования систем разработки.

Вводом в действие добывающих, нагнетательных и контрольных скважин восполняются и наращиваются мощности добычи нефти, природного и попутного газа, осуществляется контроль за процес-

сами разработки месторождений нефти, природного и попутного газа, пополняются сведения о геологическом строении их, уточняется величина запасов. Районы проведения буровых работ резко отличаются друг от друга особенностями геологического строения, климатом, рельефом местности, транспортными связями с потребителями нефти и поставщиками материальных ресурсов и т. д. Эти условия с каждым годом усложняются, и это часто служит главной причиной, влияющей на технико-экономические показатели буровых работ.

Переработка нефти, газа и попутного газа, а также сырья и полуфабрикатов для последующего химического синтеза – это звено, связывающее добывающую отрасль с потребностями народного хозяйства в нефтегазопродуктах.

Для современной нефтегазопереработки характерны быстрые темпы совершенствования процессов производства, изменения техники, технологии и организации хозяйственной деятельности; концентрация производства с применением многотоннажных и комбинированных установок.

Транспорт нефти, газа, нефтепродуктов связан с использованием специализированных и даже специфичных (трубопроводы) транспортных средств, которые невозможно применить для транспортирования других видов промышленной продукции. Поэтому в задаче нефтяной и газовой промышленности включаются не только добыча нефти, природного и попутного газа и производство нефтепродуктов, но и доставка их потребителям. Хранение этих продуктов также требует специфичных средств, не используемых в других отраслях промышленности. Поскольку магистральные трубопроводы предназначены только для обслуживания нефтяной и газовой промышленности, то их сооружение – одна из основных частей производственной деятельности этой отрасли.

Таким образом, перечисленные отрасли представляют собой единый производственный комплекс, дополняют друг друга, обеспечивают заданные темпы роста добычи нефти и газа и производства нефтегазопродуктов. Каждая из них отличается технологическим процессом, организацией производства и управления, целевой продукцией и т. д., объединяет большое число предприятий и является сложным хозяйством с большим объемом работ.

В настоящее время все перечисленные отрасли участвуют в рыночных отношениях и должны учитывать спрос и предложение на продукцию.

Рынок – это саморегулируемая, основанная на экономически свободной деятельности система обмена, купли-продажи между продавцом и покупателем, производителем и потребителем, при которой обеспечивается необходимый спрос на продукцию.

Многообразие рыночных элементов, структура производителей продукции и потребителей, их экономическая независимость и самостоятельность в производстве, торговле, тесная взаимосвязь спроса и предложения, т. е. вся совокупность элементов и особенностей товарного производства, вызывают необходимость дифференциации рынков.

Вся совокупность функций рынка может быть сгруппирована по видам деятельности его участников, направленной на удовлетворение соответствующих потребностей, начиная от духовных и вплоть до производственных, т. е. рынок вообще может быть представлен следующими типами.

В условиях жесткой рыночной конкуренции товаропроизводитель должен осуществлять сегментацию рынка по продукции и покупателю.

Сегментация рынка – это разделение рынка на сегменты по определенным признакам. Сегмент рынка – часть рынка, основные потребители которых объединены общими интересами.

Процедура сегментации – это определение широких групп покупателей, объединенных общностью требований или интересов к определенной продукции.

Сегментация рынка – очень сложная и важная функция маркетинговой службы, которая занимается поиском сегментов рынка, конкурентоспособность которых может оцениваться с позиции соперничества для дальнейшего вытеснения ее с рынка. Единых методических рекомендаций по сегментации рынка нет, да и вряд ли в этом есть большая необходимость.

Каждая организация, исходя из целей и задач, номенклатуры выпускаемой продукции и выполняемых услуг, должна выработать индивидуальную стратегию развития организации при четкой отработке и увязке интересов товаропроизводителей и потребителей.

Поэтому товаропроизводитель из большого множества способов выбирает такие, которые обеспечат производство наиболее выгодной продукции при достаточно высокой вероятности ее реализации по заданной цене и в установленных объемах. Правильная оценка рыночного сегмента – основа коммерческого успеха.

При эксплуатации нефтяных месторождений проблема повышения эффективности нефтедобычи приобретает особенно большое экономическое значение. Для решения этих проблем необходимо создать определенные организационные и экономические условия в нефтяной отрасли, что позволит усовершенствовать мировой рынок нефти.

Мировой рынок нефти – является составной частью товарного рынка, которая предоставляет жесткую ответственность за составление контрактов. Неразрывными составляющими товарного рынка является спрос и предложение. Для установления равновесия используются следующие элементы рыночного механизма:

- частная акционерная собственность на средства производства;
- свобода кредитования и инвестирования;
- свобода ценообразования;
- свобода учреждений предприятия и выбор организационно-правовой формы;
- свобода купли продажи;
- равный доступ к ресурсам (тендер);
- полная ответственность за результаты хозяйства;

При изучении рыночного механизма в нефтегазодобыче основное внимание нужно уделять затратам, спросу, эластичности спроса, прибыли, ценам. При изучении спроса и предложения в нефтегазодобыче необходимо рассматривать его во взаимосвязи с геолого-разведочными работами.

На начало XXI века нефть остается важнейшим мировым энергетическим ресурсом и крупнейшим объектом международной торговли.

В связи с этим, рынок нефти является объектом нормативно-правового регулирования. Следовательно, сама федеративная модель построения государства предполагает наличие определенных прав по регламентации экономических отношений субъектами Федерации и не все они должны регулироваться единообразно в силу наличия у каждого естественно-природных и иных особенностей, отдельные аспекты экономической деятельности и возникающих в

связи с ней правоотношений могут закрепляться в нормативных правовых актах субъектов Федерации.

Относительно хозяйствующих субъектов нефтедобывающего комплекса в рамках полномочий, предоставленных федеральным законодательством (Законами «О недрах», «О соглашениях о разделе продукции», Энергетической стратегией России до 2030 г., Налоговым кодексом РФ и др.), субъекты Федерации могут регулировать, например, вопросы в сфере геологического изучения, пользования и распоряжения (совместно с Россией) недрами, разведки и добычи, подземного хранения нефти, ее транспортировки, налогообложения, охраны окружающей среды, установления льгот, в том числе для субъектов малого и среднего бизнеса, и др.

Главной задачей Энергетической стратегией России до 2030 г является определение путей достижения качественно нового состояния ТЭК, роста конкурентоспособности его продукции и услуг на мировом рынке на основе использования потенциала и установления приоритетов развития комплекса, формирования мер и механизмов государственной энергетической политики с учетом прогнозируемых результатов ее реализации.

Одной из актуальных на сегодняшний день является проблема соответствия законодательства субъектов Федерации федеральному законодательству, в том числе по вопросам регулирования нефтяной деятельности.

Традиционно правовые акты, содержащие нормы, закрепляющие правовой статус хозяйствующих субъектов в сфере предпринимательской деятельности, можно классифицировать следующим образом:

- правовые акты общего действия (распространяются на всех хозяйствующих субъектов независимо от сферы их деятельности (промышленность, торговля, сельское хозяйство и т. д.);
- правовые акты специального действия (распространяются на хозяйствующих субъектов конкретной сферы деятельности).

К первой группе правовых актов относится, например, Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ (далее – ГК РФ), Налоговый кодекс РФ (далее – НК РФ), Федеральные законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)».

Разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере государственного регулирования отношений недропользования осуществляется Конституцией Российской Федерации и принятыми в соответствии с ней федеральными законами.

Ко второй группе правовых актов (применительно к хозяйствующим субъектам нефтедобывающего комплекса) относятся, например, Федеральные законы от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции», от 21 июля 1997 г. № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», от 21 февраля 1992 г. № 2395-1 «О недрах» (с изм. от 26.07.2010 № 186-ФЗ).

Структура нефтяного комплекса сформировалась в соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 1.07.92 г. № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» и от 17.11.92 г. № 1403 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения» в результате преобразования государственных предприятий и организаций нефтяного комплекса в акционерные общества и проведенной приватизации.

Отношения государства и иностранных инвесторов в сфере недропользования регулируются двумя законами – «О соглашениях о разделе продукции» и «О недрах».

В законе «О соглашениях о разделе продукции» нечетко прописана взаимная ответственность инвестора и государства за выполнение своих обязательств, что является ключевым условием успешного исполнения соглашений.

Закон «О недрах» регулирует отношения, возникающие в связи с геологическим изучением, использованием и охраной недр территории Российской Федерации, ее континентального шельфа, а также в связи с использованием отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств, торфа, сапропелей и иных специфических минеральных ресурсов, включая подземные воды, рассолы и рапу соляных озер и заливов морей.

Каждый отдельный закон, регулирующий определенную сферу предпринимательской деятельности, является основой для подза-

конных нормативных правовых актов, в которых конкретизируются и детализируются вопросы организации и осуществления этого вида деятельности.

В частности, положения федеральных законов, обозначенных нами во второй группе, конкретизируются и дополняются в нормах Положения о лицензировании деятельности по эксплуатации нефтегазодобывающих производств, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 4 июня 2002 г. № 382 «О лицензировании деятельности в области промышленной безопасности опасных производственных объектов и производства маркшейдерских работ», Приказа Министерства природных ресурсов РФ от 19 ноября 2003 г. № 1026 «Об утверждении порядка переоформления лицензий на пользование участками недр», Постановления Федерального горного и промышленного надзора России от 11 сентября 1996 г. № 35 «Об утверждении Инструкции о порядке предоставления горных отводов для разработки газовых и нефтяных месторождений».

Правовые акты, содержащие нормы, закрепляющие правовое положение хозяйствующих субъектов в сфере предпринимательской деятельности, можно классифицировать в зависимости от уровня государственного регулирования, т. е. от того, какое публично-правовое образование продуцирует нормы права, и от характера направленности регулируемых отношений – на правовые акты международного, федерального и регионального уровня.

Несмотря на то что вопрос о ценностях и перспективах регулирования как в целом предпринимательской деятельности, так и правового статуса субъектов, ее осуществляющих, международно-правовыми средствами различные авторы решают по-разному, п. 4 ст. 15 Конституции РФ закрепляет, что общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры являются составной частью правовой системы РФ, а также обладают преимуществом перед правилами, установленными правовыми актами РФ в случае их противоречия.

Мировая добыча нефти в настоящее время составила около 3,8 млрд. т в год, или 30 млрд. баррелей в год.

Таким образом, при нынешних темпах потребления, разведанной нефти хватит примерно на 40 лет (табл. 1.1), неразведанной – ещё на 10–50 лет. Также растёт и потребление нефти – за последние 35 лет оно выросло с 20 до 30 млрд. баррелей в год.

Таблица 1.1

**Страны с крупнейшими запасами нефти
(По данным BP Statistical review of world energy)**

Страна	Запасы, млрд барр.	% от мировых запасов	Добыча, тыс. барр./день	Прогнозный период эксплуатации, годы
Саудовская Аравия	264,1	21,0	10846	67
Иран	137,6	10,9	4325	87
Ирак	115,0	9,1	2423	130
Кувейт	101,5	8,1	2784	100
Венесуэла	99,4	7,9	2566	106
ОАЭ	97,8	7,8	2980	90
Россия	79,0	6,3	9886	22
Ливия	43,7	3,5	1846	65
Казахстан	39,8	3,2	1554	70
Нигерия	36,2	2,9	2170	46
США	30,5	2,4	6736	12
Канада	28,6	2,3	3238	24
Катар	27,3	2,2	1378	54
Китай	15,5	1,2	3795	11
Ангола	13,5	1,1	1875	20
Члены ОПЕК	955,8	76,0	36705	71
Весь мир	1258,0	100,0	81820	42

России принадлежит от 6,2 % до 13 % (по разным оценкам) разведанных запасов нефти. Наша страна занимает первое место в мире по трубопроводной торговле природным газом и как экспортер нефти делит пальму первенства с Саудовской Аравией. Сегодня более 90 % экспортируемых российских энергоносителей поставляется в государства Европы.

Анализируя табл. 1.1, можно сделать вывод, что самый большой запас нефти имеют Ирак и Венесуэла и в дальнейшем возможно эти государства будут ведущими мировыми державами, так как энергетические ресурсы являются главными источниками жизни на земле. Также видно, что если сложить весь запас нефти в мире, то можно сделать вывод, что этого источника энергии хватит лишь на 40–50

лет. И, в последствии, нам необходимо будет искать заменяющий нефть энергетический ресурс.

Ожидается, что мировая нефтедобыча из традиционных источников в период между 2010 и 2020 гг. достигнет своего пика, а затем начнет постепенно снижаться (рис. 1.1). Поэтому в период 2010–2020 гг. начнут усиленно осваиваться, несмотря на значительные финансовые издержки, «нетрадиционные» источники энергии. Таким образом, все эти факторы в своей совокупности являются основными факторами – индикаторами в формировании цен на мировом рынке нефти.

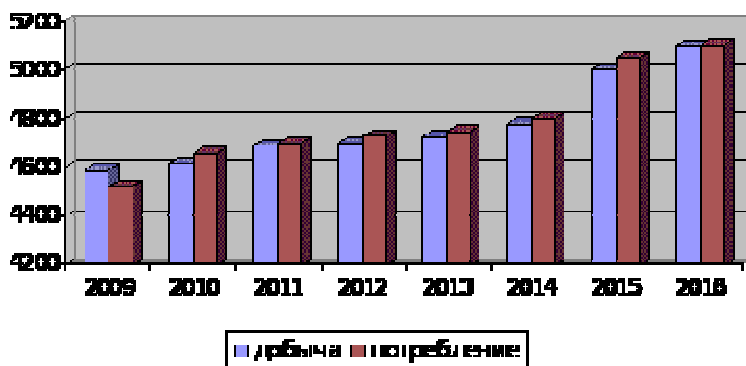


Рис. 1.1. Прогноз мировой добычи и потребления нефти

Анализ рис. 1.1 показывает, что основными рынками потребления нефти на протяжении ряда лет останутся США, АТР и Европа. В дальнейшем эта ситуация скорее всего сохранится.

Мировой спрос на нефть в среднесрочной перспективе, как прогнозируется, будет продолжать расти.

Прогнозируются относительно высокие темпы прироста потребления нефти. МЭА предусматривает, что в среднем по миру они составят 1,9 %, в том числе 0,8 % – в промышленно развитых странах, 2,9 % – в развивающихся странах с переходной экономикой. Наиболее динамично будет расти этот показатель в Китае (4,6 %), Южной Азии (4,2 %), в Восточной Азии (3,6 %), в Африке и Латинской Америке (2,5 %).

В состав нефтяной промышленности России входят нефтедобывающие предприятия, нефтеперерабатывающие заводы и предприя-

тия по транспортировке и сбыту нефти и нефтепродуктов. В отрасли действуют 28 крупных нефтеперерабатывающих заводов (мощность от 1 млн т/год), мини-НПЗ и заводы по производству масел. Протяженность магистральных нефтепроводов составляет около 50 тыс. км и нефтепродуктопроводов – 19,3 тыс. км.

Структурная перестройка топливно-энергетического комплекса РФ предусматривала создание 10–15 вертикально интегрированных нефтяных компаний.

В настоящее время действующие нефтяные компании: «Роснефть», «ЛУКойл», «ТНК-ВР», «Сургутнефтегаз», «Газпром нефть», «Татнефть», «Славнефть», «Башнефть», «РуссНефть», «Газпром», «Exxon Neftegas Limited», «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.», «Total Exploration Production Russie», ныне несуществующие компании: «ЮКОС», «СИДАНКО», «ОНАКО», «Коми-ТЭК», «ВНК».

При этом нефтяные компании могут развиваться:

- при государственном участии в их акционерном капитале. По этой схеме созданы существующие НК, 45 % акций которых (контрольный пакет) на 3 года передан в ведение государству;
- в качестве национальных (государственных) компаний при полном закреплении их активов в государственной собственности.
- в качестве акционерных компаний без закрепления за государством части их собственности.

Полномочия акционера по акциям нефтяных компаний, временно закрепленных в федеральной собственности, возложены на представителей государственных органов управления в Советах директоров нефтяных компаний. Правительство Российской Федерации формирует первоначальные Советы директоров нефтяных компаний, назначает их представителей государственных органов управления.

Представитель Совета директоров и представители государственных органов управления РФ в Советах директоров нефтяных компаний осуществляют голосование на собраниях акционеров пакетом акций компаний, принадлежащим Российской Федерации, как единый представитель.

По всем находящимся в федеральной собственности акциям нефтяных компаний все дивиденды и средства от продажи акций федеральной собственности остаются в распоряжении нефтяной компании и направляются на финансирование технического перевооружения и расширения производства, а также на проведение природоохранных мероприятий.

Природный и попутный нефтяной газ является в настоящее время основным источником обеспечения внутренних потребностей страны в первичных энергоресурсах.

Также немаловажную роль в формировании рынка нефти играют глобализационные процессы мировой экономики. Мировые цены на нефть и курс доллара играют роль «клапана постоянного давления» для экономического роста мировой экономики. Следует отметить, что рост мировых цен на нефть всегда разгоняет долларовую инфляцию, так как США крупнейший потребитель нефти.

Нефть (газ и иные традиционные ресурсы) здесь играют роль своеобразного стимулирующего фактора формирования нового инновационного процесса. Рост их цены обуславливает торможение и стабилизацию роста традиционной экономики, что заставляет прикладывать более активные усилия по поиску новых инновационных направлений развития – инновация, подталкиваемая депрессией.

Вместе с тем, новый общемировой инновационный процесс, требует для его формирования напряжения всех мировых финансовых ресурсов, в чем собственно и проявляется новый этап глобализационных процессов. С появлением нового (уже глобального) инновационного процесса, темпы роста мировой экономики не только возрастут, одновременно произойдет разрушение традиционных секторов экономики, ставших привычными, что и составит основу торможения динамики со стороны привычек и традиций.

Фундаментальными причинами бума на нефтяном рынке стали возросший спрос на углеводородное сырье, с одной стороны, и ограниченные мощности в добыче нефти (на фоне перебоев с ее поставками) и в нефтепереработке – с другой. При появлении существенного запаса в резервных мощностях добычи нефти и ее переработки влияние спроса и спекулятивных факторов на нефтяные цены будет значительно меньшим, чем сейчас. В настоящее время формируются предпосылки для реализации именно такого сценария, при котором можно ожидать снижения нефтяных цен в среднесрочной перспективе. При этом необходимо рассчитывать на стабилизацию ситуации в Ираке и прекращение эскалации напряженности вокруг ядерной программы Ирана.

1.2. Структура мирового рынка нефти и основные поставщики нефтепродуктов

Мировой рынок нефти и нефтепродуктов представляет собой весьма тонкую и чувствительную систему. Его «настрой» зависит от многих факторов: политических, экономических, сезонных, региональных, от положения, складывающегося с танкерным флотом, и т. д. Вместе с тем он достаточно хорошо организован, имеет свои особенности, свои правила игры.

Существуют две формы торговли нефтью и нефтепродуктами: контрактная и спотовая.

Контрактная форма торговли подразумевает ситуацию, при которой покупатель и продавец договариваются о поставках товара в течение определенного периода и часто по фиксированным ценам. В прошлом контракты подписывались на два, три и более лет. Затем этот период сократился, а цены стали более гибкими.

Спотовая торговля предусматривает сделки краткосрочные. Зачастую спотовая торговля – это продажа одного танкера с нефтью или нефтепродуктами. Поэтому цены по сделке устанавливаются на конкретный танкер на день сделки. По подсчетам специалистов, в настоящее время примерно 50–55 % сделок, заключаемых на мировом рынке нефти и нефтепродуктов, совершается на спот-условиях.

Следует несколько подробнее остановиться на характеристике этих двух форм торговли, чтобы стали более понятны последующие характеристики мирового рынка нефтепродуктов и внутренняя логика ценообразования. Это позволит уверенно ориентироваться на данном рынке.

В принципе, спотовая торговля представляет собой естественное явление. Она берет начало с древних времен, когда товар обменивали на товар. В отличие от нее контрактная форма требует от партнеров соблюдения определенных обязательств в течение длительного периода.

Важнейшее условие и для крупной компании, и для небольшой фирмы – стабильное предсказуемое положение на своем рынке, которое достигается тогда, когда стороны имеют и выполняют друг перед другом долгосрочные обязательства. Это дает контрактная форма работы.

Что касается международной торговли, то ни производитель, ни потребитель не могут точно предсказать на обозримый период точные цены на товар, точные объемы поставок. Цена всегда будет объектом манипуляции.

С другой стороны, владелец нефти находится в достаточно сложном положении. Если компания заключает на длительный период контракт на какой-либо нефтепродукт с нефтеперерабатывающим заводом, то последний вынужден производить данный нефтепродукт в течение этого периода и продавать его по установленной цене.

А ведь конъюнктура меняется, и может получиться так, что в силу определенных обстоятельств необходимо, например, увеличить выпуск светлой фракции нефтепродуктов и снизить производство мазута. Завод может потерпеть убытки именно из-за складывающейся конъюнктуры.

В условиях бизнеса с большими объемами денежные потери могут быть велики. Например, типичная сделка по дизельному топливу: 20 000–24 000 т (судовая партия) по апрельским ценам 1997 г. при цене в 185 долл. за 1 т стоит примерно 4–4,4 млн долл. Потеря в цене в 1 долл. будет стоить для одного из партнеров 20 000–24 000 долл. Если же речь идет о торговле бензином, то потеря будет еще больше. Когда условия торговли, общее экономическое положение устойчивы, то приемлемы жесткие контракты.

В условиях нестабильности жесткие цены – явление контрпродуктивное. В связи с этим участники рынка нефти и нефтепродуктов вынуждены комбинировать обе формы торговли. Среди нефтетрейдеров появился термин «гибкие контракты». Именно многофакториальность нефтяного рынка и заставляет его участников использовать гибкие системы, следуя правилам игры.

В настоящее время на рынке нефти и нефтепродуктов присутствуют следующие участники:

- крупные нефтяные компании, практикующие обе формы торговли; считается, что им принадлежат примерно 40 % спотового рынка (Mobil, SheN и другие «нефтяные сестры»);
- независимые нефтяные компании (не принадлежащие к «нефтяным сестрам»), им принадлежат порядка 10–15 % спотового рынка; 3) нефтяные трейдеры (Fibro, Marc Rich).

Спотовая торговля нефтью и нефтепродуктами обычно ассоциируется с Роттердамом. Это логично: ведь Роттердам – как раз то ме-

сто, где, по существу, зародилась «спотовая» торговля. В этом районе сосредоточены крупные перерабатывающие мощности, хранилища и распределительные системы. Однако в настоящее время под Роттердамским спотовым рынком следует понимать более широкую географию. Сюда надо включать все спотовые рынки северо-запада Европы: Швецию, Данию, Норвегию, восточную часть Великобритании, ФРГ, Голландию, Бельгию и северо-запад Франции. Логистика Роттердамской зоны состоит из двух крупных сегментов. Танкерные торговые сделки осуществляются в северо-западном регионе: Роттердам – Северное море; торговые сделки с речными баржами ведутся в зоне Роттердам – дельта Рейна (поставки потребителям в Голландию, ФРГ, Бельгию, Швейцарию и др).

Другим крупнейшим мировым спотовым рынком является Сингапур. Этот рынок считается вторым в мире после Роттердамского. Кроме того, данный регион занимает третье место в мире по объемам переработки нефти после Роттердамского и Американского (побережье Мексиканского залива) регионов. Сингапурский рынок расположен на крупной транспортной артерии, соединяющей Азию с другими регионами мира. Сингапур играет роль своеобразного баланса между США и Роттердамом. На Сингапурский рынок ориентируются производители и трейдеры нефти и нефтепродуктов Индонезии, Малайзии, КНР, ОАЭ, Ирана. Следует отметить, что в связи с бурным экономическим ростом в новых индустриальных странах (Ю. Корея, Тайване, Сянгане (Гонконге) и др.) отмечается рост нефтепотоков из Ближневосточного в Сингапурский регион. Крупным рынком является Средиземноморский. Нефтетрейдеры ориентируются на рынок Генуя – Лавера. Это объяснимо и логично. Ближневосточные производители нефти и нефтепродуктов везут продукцию на юг Европы.

Так сложилось, что российские поставщики, работающие на спот-условиях, ориентируются на показатели Роттердамского или Средиземноморского рынков. Это понятно, так как традиционно нефтепродукты вывозились из России через порты Балтийского и Черного морей.

Нам достаточно сложно было конкурировать на Дальнем Востоке, ведь мощности советских нефтеперерабатывающих заводов были ориентированы на удовлетворение потребностей данного региона – Сахалина, Камчатки, Владивостока, Магадана, хотя раньше мы

располагали хорошими базами для бункеровки морских судов, в том числе и иностранных, на Дальнем Востоке.

Учитывая, что нам нужно иметь представление и об услугах, приведем некоторые данные о стоимости транспортных услуг, фрахта судов для перевозки нефтепродуктов. Традиционно мы оперируем общим понятием «мировой рынок нефти», однако детальный анализ показывает, что рынок этот неоднороден и имеет свои региональные особенности. Так, регионы Северной Америки, Европы, СНГ и АТР являются основными потребителями нефти. При этом рынки АТР и Северной Америки, которые собственной добычей обеспечены соответственно на 41 % и 56 %, наиболее уязвимы и нестабильны.

Характерно, что кризисные явления именно на этих рынках и были причиной резких колебаний цен на нефть в последнее десятилетие. По объему поставок главным поставщиком нефти на мировой рынок в региональном отношении остается во главе с Саудовской Аравией Ближний Восток, в организационном – ОПЕК, в который входит большинство нефтедобывающих стран ближневосточного региона. По организации поставок и методам ценообразования мировой рынок нефти делится на три сектора: внутренний рынок нефтедобывающих стран, экспорт и импорт нефти по трубопроводным системам и «нефть-на-море», т. е. экспорт и импорт танкерами.

Суммарные поставки нефти стран-производителей на свои внутренние рынки составляют 1,6 млрд. тонн в год. Внутренние цены на этих рынках значительно отличаются от цен мирового рынка и никак на них не влияют: они часто регулируются правительством страны (напрямую или при помощи налогов и таможенных пошлин) с целью обеспечить более полную загрузку собственных НПЗ и стимулировать развитие экономики своей страны. На экспорт по трубопроводам поставляется около 200 млн. тонн в год.

Крупнейшими трубопроводными системами мира являются нефтепроводы компании «Транснефть», соединяющие Россию и страны СНГ с Европой, и нефтепроводы, соединяющие Канаду с США. В настоящее время планируется создание трубопроводной системы между Россией и Китаем. Трубопроводный сектор рынка нефти обычно называют «связанным рынком»: объем поставок на нем обычно определен на годы вперед, с привязкой цены к цене нефти, которая формируется при перепродаже нефти в танкерах.

Таким образом, цены на нефть на мировом рынке в основном определяются танкерным сектором рынка. Объем танкерных поставок составляет 1,6 млрд. тонн в год. Из них 1,1 млрд. тонн или 69 %, обеспечивает ОПЕК. Поэтому, ОПЕК и играет главную роль в образовании цен на нефть на мировом рынке. Практика последних лет, однако, показывает достаточно низкую эффективность работы ОПЕК по управлению мировыми ценами: страны-члены. Организации не соблюдают установленные квоты добычи, реакция на поведение рынка замедлена, процесс адаптации уровня квот не оперативен.

1.3. Слагаемые глобальной конкурентоспособности нефтегазового предприятия

Важнейшим фактором формирования рыночных отношений в нефтегазовом производстве является конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность производства.

Конкурентоспособность продукции – совокупность технико-экономических показателей, которая оценивается интегральным показателем относительно конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность производства – оценка технико-экономических возможностей производства для обеспечения согласованности производителя и потребителя.

Большее или меньшее соответствие цены продукции его потребительским свойствам по сравнению с аналогичным видом других товаропроизводителей является его конкурентоспособностью. Совершенствование производства и рационализация помогают преодолеть ценовую конкуренцию. Для этого необходимо располагать реальными возможностями снижения издержек производства. Предприниматель назначает более низкие цены на производимую продукцию. Конкуренты, не имеющие возможности снизить цены из-за высоких издержек, терпят убытки, разоряются и уходят из отрасли, уступают свое место на рынке. Практикуется установление одинаковых цен на продукцию разного качества или максимальное сближение цен на такие товары. Покупатель получает новую скидку (ценовая конкуренция). При неценовой конкуренции основной метод воздействия на потребителя – не цена, а качественная характе-

ристика продукции, методы сбыта, условия оплаты, предоставляемые гарантии и услуги. Слагаемые глобальной конкурентоспособности предприятия показаны на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Слагаемые глобальной конкурентоспособности предприятия

Предпочтение потребителя отдается наиболее конкурентоспособной продукции, которая на единицу своей стоимости (цены) удовлетворяет больше потребностей и на более высоком уровне, чем товары конкурента.

В процессе сравнения и отбора выигрывает та продукция (k), у которой отношение полезного эффекта ($\mathcal{E}_{\text{пол}}$) к затратам на её приобретение и использование (c) максимальна по сравнению с другой аналогичной продукцией:

$$k = (\mathcal{E}_{\text{пол}} / c) \rightarrow \max. \quad (1.10)$$

Этапы оценки конкурентоспособности продукции, планируемой к экспорту:

- анализ рынка и выбор наиболее конкурентоспособного товара
- образца в качестве базы сравнения и определения уровня конкурентоспособности проектируемого;
- параметры сравниваемых товаров;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности предлагаемой продукции.

Оценка конкурентоспособности потенциала нефтегазового производства может проводиться с помощью следующих методов.

Индикаторный метод. В его основу заложена система индикаторов, с помощью которых дается оценка конкурентоспособности потенциала фирмы, компании, корпорации, другого предприятия и национальной экономики в целом. Под индикатором в зарубежном бизнесе понимается совокупность характеристик, позволяющих в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта. И на их основе выбрать рекомендации по повышению performance (результативности) его функционирования. Каждый индикатор, в свою очередь, распадается на ряд показателей, которые отражают состояние уже отдельных элементов исследуемого объекта. Другими словами, система индикаторов – своеобразный «градусник», «барометр», позволяющий определить самочувствие и состояние «здоровья» тех или иных предприятий, регионов, страны. Затем предложить рецепты для выздоровления и улучшения их состояния (т. е. повышения конкурентоспособности). И, наконец, спрогнозировать пути оптимального развития и использования имеющегося потенциала, выработать новую стратегию и тактику управления им.

В настоящее время индикаторный метод широко применяется в зарубежном бизнесе для оценки конкурентоспособности. Например, западные бизнесмены при определении оптимального месторасположения (размещения) производства и капиталовложений в него изучают, прежде всего, конкурентоспособность потенциала той или иной страны. Для этих целей международная организация «Европейский форум по проблемам управления» (с центром в Женеве) ежегодно определяет уровни конкурентоспособности потенциалов развитых стран. При этом используется система индикаторов, насчитывающая около 340 показателей и более 100 оценок экспер-

тов-экономистов. Данные анализа группируются как 10 основных факторов:

- динамика экономики (экономического потенциала);
- производственная мощность промышленности;
- динамика рынка;
- финансовая помощь;
- человеческий капитал;
- престиж государства;
- обеспеченность сырьем;
- ориентация на внешний рынок;
- инновационный потенциал;
- общественная стабильность.

Каждый из этих 10 факторов складывается из 20–40 единичных индикаторов. Эта палитра простирается от таланта менеджеров до прямых капиталовложений в производство, от затрат на научные исследования до расходов на удобрения, от налогообложения до государственных долгов, от качества продуктов до стоимости рабочей силы, от производства цемента до планирования свободного времени. При этом возникает сложная задача по отбору наиболее значимых индикаторов для оценки каждого из приведенных 10 факторов.

При выборе образца – наиболее ответственного момента анализа конкурентоспособности – следует учесть, что образец должен принадлежать к той же группе товаров, что и анализируемое изделие.

При определении набора подлежащих оценке и сравнению параметров конкурентоспособности продукции учитывают потребительскую стоимость (технические параметры, эргономичность, соответствие международным и национальным стандартам, нормативам, законодательным актам, упаковка) и экономические свойства (стоимость) – затраты покупателя на приобретение и использование в течение всего периода эксплуатации.

Величина экономических параметров (Спот) зависит от цены продукции (C_1), расходов на транспортировку (C_2), установку (C_3), эксплуатацию (C_4), ремонт (C_5), техническое обслуживание (C_6), обучение персонала (C_7), налоги (C_8), страховые взносы (C_9):

$$C_{nom} = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + \dots + C = \sum_{i=1}^m C_i C_j . \quad (1.2)$$

Следует учесть, что цена потребления ($C_{\text{пот}}$) учитывает затраты по эксплуатации и превосходит покупную цену изделия.

Показатель конкурентоспособности экспортной продукции определяется удельным эффектом (K_3):

$$K_3 = B_3 / Z_3, \quad (1.3)$$

где B_3 – чистая валютная выручка от экспорта; Z_3 – полные затраты на производство и транспортировку до пограничной железнодорожной станции или порта (при условии контракта «франко-граница» или «ФОБ-Российский порт»).

Учитывают также ключевые факторы успеха на рынке:

- финансовое положение предприятия (фирмы);
- развитость собственных НИОКР;
- наличие передовой технологии;
- способность к маневрированию продукции и ценами;
- наличие сбытовой сети и опытных кадров-сбытовиков;
- качество технического обслуживания;
- возможность кредитования своего экспорта и с помощью государственных организаций;
- действенность рекламы и системы связей с общественностью;
- обеспеченность информацией.

1.4. Типы рыночной конкуренции

Составной частью рыночной экономики является конкуренция. Конкуренция (соперничество) – основной механизм формирования хозяйственных пропорций, направленный на создание благоприятных условий сбыта продукции. Различают четыре наиболее распространенных типа конкуренции.

Рынок чистой конкуренции проявляется в случае, когда имеется большое число товаропроизводителей и потребителей аналогичного специализированного товара, например рынок автомобилей, мотоциклов, телевизоров и т. п. Для устранения влияния конкурента используются различные способы, вплоть до реализации товара ниже себестоимости. Дополнительные преимущества в борьбе с конкурентами: экономически эффективное формирование средств производства, включая рабочую силу; создание производства высококачественной продукции с использованием современной технологии и

квалифицированных специалистов, что позволяет обеспечить высокий «имидж».

Рынок чистой монополии – тип конкуренции, когда организация продажи представлена на рынке товаров единственным производителем при отсутствии конкурентов и наличии различных льгот и привилегий для этого производителя со стороны государства. Чистая монополия не свободна от влияния покупателя на цены товаров, поэтому монополист должен постоянно анализировать поведение покупателей на рынке и по мере необходимости снижать цены. На рынке чистой монополии создаются условия для получения максимальной прибыли за счет ценовой дискриминации, которая возможна только при группировке покупателей по платежеспособности, ценовой эластичности сырья и т. п.

Рынок монополистической конкуренции – тип конкуренции, когда вся номенклатура продукции, представленная на рынке, изготавливается большим числом товаропроизводителей, изделия которых не только специализированы, но и дифференцированы по типам, маркам, качеству и другим потребительским характеристикам. Монополистическая конкуренция не предусматривает серьезных ограничений для появления на рынке новых продавцов. Такой подход объясняется тем, что в ближайшей перспективе товаропроизводитель на рынке не может иметь конкурентов, производящих аналоги его товаров, т. е. имеется хорошая защита в виде патентов и авторских прав. В долгосрочном периоде монополистическая конкуренция имеет тенденцию к снижению максимальной прибыли до нормальной или средней величины, а в отдельных случаях и до чистых убытков. Возможность максимизации прибыли постепенно исчезает, так как появляются новые серьезные конкуренты, продукция которых является результатом внедрения новых технических решений и прогрессивной технологии.

Олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов и высокой чувствительностью к политике ценообразования. Он занимает большое пространство, но темпы его развития ограничены, с одной стороны, рынком чистой монополии, а с другой – монополистической конкуренцией. Этот рынок обеспечивает максимизацию прибыли за счет роста цен, но на короткий период, поскольку из-за окружения сильных конкурентов цены приходится снижать.

Сосредоточение значительной части средств производства, квалифицированной рабочей силы и, соответственно, объема выпуска продукции на одном промышленном предприятии позволяет товаропроизводителю внедрять научно-технические достижения, резко снижать текущие издержки производства (себестоимость), а значит, держать те цены, которые на соответствующем этапе выгодны участникам олигополистического рынка. На тех предприятиях, где концентрация капитала невысокая и, следовательно, невозможно повысить эффективность производства, текущие затраты на производство и реализацию продукции растут и могут превышать рыночные цены. При такой экономической ситуации невозможно выдерживать жесткую конкуренцию, что ведет к разорению.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные отрасли нефтегазового комплекса.
2. Дайте определение понятию «рынок».
3. Сущность понятия «мировой рынок нефти».
4. Сущность закона «О недрах».
5. Основные характеристики вертикально интегрированных нефтяных компаний.
6. Какие существуют формы торговли нефтью и нефтепродуктами.
7. Сущность контрактной формы торговли нефтью и нефтепродуктами.
8. Сущность спотовой формы торговли нефтью и нефтепродуктами.
9. Региональные особенности мирового рынка нефти.
10. Слагаемые глобальной конкурентоспособности нефтегазового предприятия.
11. Методы оценки конкурентоспособности потенциала нефтегазового производства.
12. Типы рыночной конкуренции.
13. Ключевые факторы успеха на рынке.
14. Определение набора подлежащих оценке и сравнению параметров конкурентоспособности продукции.

ГЛАВА 2

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Основные критерии предпринимательской деятельности нефтегазодобывающего предприятия

Мировая история предпринимательства насчитывает уже несколько веков и начинается со средних веков, с момента перехода от натурального хозяйства к торговым отношениям. Возникновение городов, развитие ремесел, развитие торговли – все это способствовало рождению начинающих предпринимателей. С середины XVI в. появляется акционерный капитал, организуются акционерные общества, в конце XVII в. возникают первые акционерные банки. Апогей развития предпринимательства в дореволюционной России связан с отменой крепостного права (1861 г.).

Тем не менее, в мире не существует общепринятого определения предпринимательства. Ни за рубежом, ни в России пока еще не создана общепринятая теория предпринимательства.

Гражданское законодательство РФ определяет предпринимательскую деятельность как самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Однако в этом определении отсутствуют такие важные функциональные характеристики предпринимательства, как понятие инновационности, выделенное еще Й. Шумпетером в начале XX в., а также не фокусируется внимание на особых личностных качествах предпринимателя, о которых говорили представители новоавстрийской школы экономического анализа Л. Мизес и Ф. Хайек, что и отличает, в конечном итоге, предпринимательство от бизнеса.

Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

Предпринимательство – частный случай бизнеса, это деятельность, направленная на максимизацию прибыли. Этот вид деятель-

ности еще более связывается с личностью человека – предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные и привлеченные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск.

Из многообразия определений предпринимательской деятельности, представленных в зарубежной и нашей экономической литературе наиболее полным выглядит следующее:

Предпринимательство – это особый вид экономической активности (самостоятельной деятельности), осуществляемой на свой риск, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее, а также связана с вложением средств в целях получения прибыли лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке, на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой.

К важнейшим чертам предпринимательства следует отнести:

- независимость и самостоятельность хозяйственных объектов;
- экономическая заинтересованность;
- хозяйственный риск и ответственность.

Все многообразие предпринимательской деятельности может быть классифицировано следующим образом:

- вид и назначение деятельности;
- форм собственности;
- количество соучредителей.

По виду и назначению предпринимательскую деятельность можно разделить:

- на производственную;
- коммерческую;
- финансовую;
- консультативную, интеллектуальную.

Главным из видов деятельности является производство. Развитие производства должна опираться на новейшие достижения науки и техники, что требует затрат.

Основными формами производства являются:

- основные производственные фонды;
- производственные и оборотные фонды;
- рабочая сила;
- информация.

Поле деятельности коммерческого производства являются товарные биржи и торговые организации. Товарная биржа – это разновидность оптовой торговой организации, торговля ведется без предварительного осмотра образцов.

Финансовое предпринимательство – в отличие от коммерческого предпринимательства предъявляются высокие профессиональные требования.

Финансовый предприниматель должен знать теорию финансов, кредитов, управление финансами, бухгалтер, действующие в области финансов законы. Финансовая деятельность протекает в банках, в фондовых биржах, на финансовых рынках (валютный, рынок ценных бумаг, долговых обязательств, кредитов, золота).

Консультативное предпринимательство – консультант-специалист в определенной области, которые дают совета по всей специальности.

В зарубежной практике коммерческая консультация по вопросам управления носит название – консалтинг. Консалтинговые услуги могут быть в виде устных разовых советов. Чаще всего они бывают в виде консалтинговых проектов, которая, состоит из следующих этапов:

- анализ возникшей проблемы;
- разработка решений проектов;
- осуществление решений проектов.

Успех любого бизнеса зависит от удачно выбранной сферы предпринимательства, правильного определения рыночной стратегии и эффективной тактики ее реализации.

Выбор сферы предпринимательства тесно связан с поиском рыночной ниши. *Рыночная ниша* – доля фирмы в общей продаже соответствующих ее деятельности товаров и услуг. *Стратегия* – главное направление усилий, общая политика фирмы. *Тактика* – формы и способы конкретных действий по реализации стратегии.

Важным фактором стратегии предпринимательской деятельности является выбор организационно-правовой формы предприятия.

Один и тот же тип организации предпринимательской деятельности может включать в себя неоднородные по своему характеру отношения имущественных правомочий, принципов организации и управления, что требует соответствующего их правового оформления. Поэтому на практике предпринимательская деятельность осуществляется в конкретных хозяйственно-правовых формах, отра-

жающих не только функциональные особенности самих организационных форм, но и национальные особенности правового режима страны. В Российской Федерации структура хозяйственно-правовых форм определена Гражданским Кодексом РФ, который подразделяет всех участников предпринимательской деятельности по юридическому статусу на физических и юридических лиц, а по цели деятельности – на коммерческие и некоммерческие организации.

К физическим лицам отнесены граждане, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица под свою имущественную ответственность. Эта группа лиц представлена индивидуальными предпринимателями и крестьянскими хозяйствами.

Индивидуальные предприниматели – лица, осуществляющие коммерческую деятельность на основе принадлежащей им собственности, непосредственно управляющие ею, и несущие полную имущественную ответственность за ее результаты.

В странах рыночной экономики индивидуальные предприниматели составляют подавляющую долю среди всех форм организации производства, хотя их доля в обороте не столь значима. Распространенность ее обусловлена рядом причин:

- простотой организации и оформления;
- наличием сильной мотивации собственника, так как будучи единоличным собственником, предприниматель присваивает себе весь доход от деятельности;
- оперативностью и гибкостью ведения дел в силу того, что деятельность ведется в небольших масштабах, и, поэтому может быть быстро переориентирована и адаптирована к изменяющимся условиям рынка.

Тем не менее, данная форма организации не лишена и некоторых недостатков:

- 1) на ее базе невозможно организовать крупное производство в силу ограниченности ресурсов, и в первую очередь финансовых, а малое производство, как правило, связано с большими издержками;
- 2) осуществление всех управленческих функций одним лицом снижает эффективность управления; разграничение же этих функций связано с большими финансовыми затратами и является невыгодным для малого бизнеса;
- 3) высокой степени риска в силу полной хозяйственной ответственности предпринимателя, так как предприниматель отвечает не

только активами предприятия, но и всем принадлежащим ему имуществом.

Эти проблемы могут быть в некоторой степени преодолены путем организации предприятия с более широким кругом лиц. В этом случае предприятие регистрируется как юридическое лицо.

Юридическими лицами признаются организации, которые имеют в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом, могут от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридические лица можно разделить:

– во-первых, по цели деятельности на коммерческие и некоммерческие организации;

– во-вторых, в зависимости от характера правомочий учредителей в отношении имущества юридического лица. Одну группу составляют хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы, являющиеся юридическими лицами, в отношении которых их участники имеют обязательные права, то есть определенные законом и учредительным договором. Другая группа юридических лиц, на имущество которых участники имеют право собственности, представлена унитарными предприятиями и финансируемыми собственником учреждения. Наконец, третья группа – общественные и религиозные организации, благотворительные фонды, союзы и ассоциации юридических лиц, в отношении которых участники не имеют имущественных прав и обязательств;

– в-третьих, в зависимости от особенностей организации, юридические лица подразделяются на ряд видовых форм.

Порядок создания предприятия. Владелец или владельцы принимают решение о создании предприятия. На первом этапе определяются: величина уставного капитала, фонды, технологии, выпускаемая продукция, организационно: правовая форма. Разрабатываются учредительные документы: Устав, учредительный договор, протоколы собраний, приказы. После этого документы подаются в местные органы власти (налоговую инспекцию); если отсутствуют юридические ошибки и деятельность предприятия не противоречит законодательству, выдается свидетельство о регистрации. Далее

предприятие осуществляет постановку на учёт в пенсионном фонде, медицинском фонде, фонде социального страхования, регистрируется и получает коды в статистическом управлении.

Предприятие изготавливает печать, бланки, торговый знак, знак обслуживания, открывает расчетный счет, (валютный счет) в банке, вкладывает на счет не менее половины величины уставного капитала в течение года. Данные о предприятии заносятся в государственный реестр действующих предприятий.

Устав предприятия является основным документом, определяющим условия деятельности предприятия. Устав разрабатывается на этапе создания предприятия и изменяется в соответствии с ростом и изменением предприятия. Основными разделами устава являются:

- общие положения (наименование, местонахождение, юридический адрес, организационно-правовая форма);
- предмет деятельности, виды деятельности;
- правовой статус предприятия;
- имущество предприятия, фонды;
- участники (учредители) предприятия, их права и обязанности;
- управление предприятием;
- учет и отчетность, распределение прибыли;
- реорганизация и ликвидация предприятия;
- заключительные положения (сведения об учредителях).

2.2. Структура нефтегазодобывающего предприятия в РФ

Нефтяная и газовая промышленность, являясь составной частью топливно-энергетического комплекса, представляет собой сложную отрасль производства. В решении задач по добыче нефти, газа и попутного газа, производству нефтепродуктов и доведению их до потребителя участвуют многочисленные отрасли промышленности с различными технологическими процессами, тесно связанные между собой в производственном процессе.

Отрасли нефтяной и газовой промышленности представляют собой единый производственный комплекс, дополняют друг друга, обеспечивают заданные темпы роста добычи нефти и газа и производства нефтепродуктов. Каждая из них отличается технологическим процессом, организацией производства и управления, целевой

продукцией и т. д., объединяет большое число предприятий и является сложным хозяйством с большим объемом работ.

Производство продукции, работ и услуг осуществляется организациями – субъектами коммерческой деятельности. Они признаются юридическими лицами, если имеют в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам, могут от своего имени осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцами и ответчиками в суде.

Основными типами производственных организаций в рыночной экономике являются частные коммерческие предприятия, государственные и муниципальные предприятия и некоммерческие организации.

Коммерческие организации, удовлетворяя рыночный спрос на производимую продукцию (работы, услуги), стремятся извлечь из этого экономические выгоды (прибыль). Некоммерческие организации создаются для удовлетворения каких-либо общественных нужд и их деятельность не связана с получением прибыли.

Хозяйственными товариществами и обществами являются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов участников, а также произведенное товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на правах собственности.

Акционерное общество, в отличие от хозяйственных обществ и товариществ, имеет уставный капитал, разделенный на определенное число акций. Акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерные общества могут быть закрытыми и открытыми. Акционерное общество, акции которого распространяются только среди его учредителей, является закрытым. Оно не имеет права проводить открытую подписку на выпускаемые акции. Акционерное общество открытого типа вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и свободно продавать их на фондовом рынке.

Уставный капитал АО складывается из номинальной стоимости акций, размещаемых среди учредителей. При этом его минимальная величина определена в 100 минимальных месячных оплат труда для ЗАО и в 1 000 минимальных месячных оплат труда для ОАО, а от-

крытая подписка на акции ОАО допускается только после полной оплаты учредителями уставного капитала. Увеличение уставного капитала для покрытия убытков не допускается, а его уменьшение возможно только после уведомления об этом всех кредиторов. АО также не в праве выплачивать дивиденды как до полной оплаты уставного фонда, так и в случае, когда чистые активы общества меньше уставного фонда или могут стать меньше его после выплаты дивидендов. Использовать же такой инструмент увеличения активов, как облигации, АО могут только после третьего года своего существования и на сумму, не превышающую размер уставного капитала либо величину обеспечения, предоставленного обществу в этих целях третьими лицами.

Важно отметить, что до регистрации АО полную ответственность по его обязательствам несут учредители, однако после нее АО, приобретая права юридического лица, становится полностью независимым от своих учредителей хозяйственным субъектом и единственным собственником всего своего имущества. В этом смысле АО не выступает формой долевой собственности, а его акционеры не являются собственниками имущества АО. Акционеры обладают лишь правом на участие в управлении и получение известного дохода.

Управление АО осуществляется через общее собрание акционеров, имеющее исключительную компетенцию, и исполнительные органы, в качестве которых могут выступать как непосредственно управляющий орган, осуществляющий текущее руководство, так и Совет директоров или Наблюдательный совет, если число акционеров более пятидесяти. При этом компетенция исполнительных органов АО и порядок принятия решений регулируются не только Уставом общества, но и законодательством об акционерных обществах. Ликвидация АО может быть проведена на добровольной основе по решению общего собрания либо в установленном законом порядке. АО может быть преобразовано в общество с ограниченной ответственностью.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия не наделены правом собственности на закрепленное за ними имущество, которое находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на правах хозяйственного управления.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Главным признаком унитарного предприятия является концентрация собственности у одного лица. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть разделено на доли, паи или акции. Главной отличительной чертой является то, что его правоспособность как юридического лица несколько сужена. В отличие от других субъектов предпринимательства, правомочных совершать любые, не противоречащие закону сделки, унитарное предприятие может совершать только такие, которые соответствуют установленным собственником целям деятельности, притом некоторые только с согласия собственника. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Органом управления унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником.

Законом предусмотрено существование двух типов унитарного предприятия: основанного на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления. Различия между ними сводятся к различиям в содержании и объеме правомочий, которые они получают от собственника на распоряжение закрепленных за ними имуществом. Право хозяйственного ведения, предусматривая для предприятия самостоятельное распоряжение закрепленным за ним имуществом в определенных собственником пределах, является более широким, нежели право оперативного управления, допускающее только использование имущества в соответствии с заданиями собственника, а распоряжение им – исключительно с согласия последнего.

Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, могут быть двух видов: государственные – образованные Российской Федерацией и ее субъектами (республиками, областями и краями), и муниципальные – образованные муниципальными образованиями (городами, районами и т.п.). Учреждение государственных и муниципальных предприятий осуществляется уполномоченными органами соответствующего уровня. Источником формирования капитала этих предприятий является государственная и муниципальная собственность соответственно. Закон предусматривает взаимную независимость имущественной ответственности предприятия и собственника по обязательствам друг друга, однако

часть ответственности предприятия может быть возложена на собственника, если несостоятельность предприятия возникла по его вине. Сохраняя за собой собственность на имущество предприятия, собственник приобретает право на присвоение части полученной предприятием прибыли. Вопросы реорганизации и ликвидации предприятия также находятся в компетенции собственника.

Основным показателем, характеризующим нефтегазодобывающее предприятие в количественном отношении, является численность, по которым различаются следующие предприятия:

- 1) мелкий (малый бизнес) – ≤ 99 чел.;
- 2) средний бизнес – 100-499 чел.;
- 3) крупные – 500 и >.

Качественные показатели нефтегазодобывающего предприятия:

- тип собственности;
- характер и содержание деятельности предприятия;
- объем и ассортимент продукции;
- способы ведения конкурентной борьбы;
- способы вхождения в различные союзы и объединения.

Нефтегазодобывающие предприятия могут создавать различного рода объединения. При объединении преследуются следующие цели:

- 1) получение прибыли;
- 2) продление своего существования;
- 3) обеспечение эффективности производства;
- 4) создание лучших условий деятельности;
- 5) проведение единой целевой и сбытовой политики.

1. *Картель* – это союз или соглашение предприятий, участники которой, договариваются об условиях производства, объеме производства, сбыте, ценах. Участники сохраняют при этом производственную и коммерческую самостоятельность.

2. *Трест* – форма объединения, когда предприятия полностью теряют коммерческую и юридическую самостоятельность, работают по единому плану.

3. *Концерн* – крупное объединение предприятий (до 100 предприятий) можно включать разно-профильные производственные предприятия. Современная форма капиталистического объединения.

4. *Консорциум* – это форма совместной деятельности нескольких компаний или банков, которые объединяются на определенный срок для проведения крупной экономической акции, требующей значительные финансовые, трудовые затраты.

5. *Ассоциация* – эта организация создана на долевых участках, объединяющая частные, коллективные, государственные предприятия для налаживания сотрудничества с фирмами других стран и другими группами.

6. *Холдинги* – это акционерная компания, который использует свой капитал для приобретения акции других предприятий. Имущество представлено в основном акциями других компаний.

Первая стадия структурной перестройки нефтяной и газовой промышленности – акционирование – преобразовала нефтегазодобывающие производственные объединения в акционерные общества открытого типа с передачей контрольного пакета акций на три года в федеральную собственность.

Наряду с акционерными обществами по инициативе предприятий в 1993 г. созданы более сложные и рациональные структуры – вертикально интегрированные нефтяные компании «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС» и «Сургутнефтегаз», объединившие предприятия нефтедобывающей, нефтеперерабатывающей промышленности, нефтепродуктообеспечения и других смежных отраслей.

Преимущества вертикально интегрированных нефтяных компаний:

- обеспечивают полный цикл производства от добычи нефти до реализации нефтепродуктов;

- концентрация и возможность гибкого использования финансовых ресурсов;

- способность реализовать приоритетные программы по всему циклу производства и реализации конечной продукции.

Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» создана на базе нефтяного концерна «ЛангепасУрайКогалымнефть», образованного в 1991 г. Кроме трех нефтедобывающих объединений в компанию вошли два крупных нефтеперерабатывающих завода («Пермнефтеоргсинтез» и «Волгограднефте-переработка») и семь региональных оптоворозничных сбытовых объединений Уральского, Поволжского и Северо-западного регионов. Перечисленные предприятия вошли в состав компании на правах дочерних акционерных обществ.

К 1995 г. нефтяные компании прошли период становления и превратились в крупнейшие нефтяные центры России. НК «ЛУКОЙЛ» в 1994 г. добывала 45,0 млн т. нефти (25 % нефтедобычи Западной Сибири), контролируя шестую часть нефтяного рынка России,

стран СНГ и Прибалтики. Объем добычи нефти НК «Сургутнефтегаз» составил 34,2 млн т., компании «ЮКОС» – 28,5 млн т.

В 1994–1995 годах созданы новые нефтяные компании: Сибирско-Дальневосточная (Сиданко), Восточная, Тюменская и др.

Структурная перестройка топливно-энергетического комплекса РФ предусматривала создание 10–15 вертикально интегрированных нефтяных компаний.

В настоящее время действующие нефтяные компании; «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «ТНК-ВР», «Сургутнефтегаз», «Газпром нефть», «Гатнефть», «Славнефть», «Башнефть», «РуссНефть», «Газпром», «Eххon Neftegas Limited», «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.», «Total Exploration Production Russie», ныне несуществующие компании: «ЮКОС», «СИДАНКО», «ОНАКО», «Коми-ТЭК», «ВНК».

При этом нефтяные компании могут развиваться:

- при государственном участии в их акционерном капитале. По этой схеме созданы существующие НК, 45 % акций которых (контрольный пакет) на 3 года передан в ведение государству;
- в качестве национальных (государственных) компаний при полном закреплении их активов в государственной собственности.
- в качестве акционерных компаний без закрепления за государством части их собственности.

Полномочия акционера по акциям нефтяных компаний, временно закрепленных в федеральной собственности, возложены на представителей государственных органов управления в Советах директоров нефтяных компаний. Правительство Российской Федерации формирует первоначальные Советы директоров нефтяных компаний, назначает их представителей государственных органов управления. Представитель Совета директоров и представители государственных органов управления РФ в Советах директоров нефтяных компаний осуществляют голосование на собраниях акционеров пакетом акций компаний, принадлежащим Российской Федерации, как единый представитель.

По всем находящимся в федеральной собственности акциям нефтяных компаний все дивиденды и средства от продажи акций федеральной собственности остаются в распоряжении нефтяной компании и направляются на финансирование технического перевооружения и расширения производства, а также на проведение природоохранных мероприятий.

В 1991 году на базе расформированного Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР была создана государственная нефтяная компания «Роснефтегаз». В 1993 году она была преобразована в государственное предприятие «Роснефть». В сентябре 1995 года государственное предприятие «Роснефть» преобразовано в акционерное общество открытого типа – нефтяную компанию «Роснефть» с закреплением в федеральной собственности сроком на три года контрольного пакета акций этой компании. В настоящее время «Роснефть» – российская государственная нефтегазовая компания, является крупнейшей в мире публичной компанией по объёму производства нефти. По данным журнала «Эксперт» занимала 3 место по объёмам выручки в 2012 году среди российских компаний. Полное наименование – Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» ОАО НК «Роснефть».

Основные функции компании «Роснефть»:

- управление закрепленными в федеральной собственности акциями акционерных обществ не вошедших в состав нефтяных компаний;
- генерального заказчика научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по реализации общепромышленных программ;
- обеспечение реализации государственной доли углеводородов по соглашениям о разделе продукции.

Государственное управление недропользованием в области углеводородов основывается на создании общегосударственной системы недропользования, обеспечивающей организационно-экономические и правовые условия для рационального, экономически выгодного, безопасного освоения ресурсов нефти и газа, сохранность ресурсов углеводородного сырья и защиту окружающей среды от негативных последствий производства.

Юридическими документами, регулирующими использование нефтегазовых ресурсов, на предприятиях нефтедобывающего комплекса являются законы РФ: Конституция РФ, «О недрах», «Об иностранных инвестициях в РФ», «О нефти и газе», «О соглашениях о разделе продукции», «О концессионных и иных договорах», Постановления Правительства РФ.

Закон «О недрах» основан на трех принципах: совместном распоряжении недрами Федерацией и ее субъектами, платном пользовании недрами и лицензионном порядке предоставления недр в пользование.

Недра в границах территории Российской Федерации и содержащиеся в них полезные ископаемые являются государственной собственностью и находятся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов РФ. Недра и права на пользование ими не могут быть предметом купли, продажи, дарения, наследования, залога, но владельцу предоставлено право уступки прав зависимому или дочернему хозяйственному обществу с уведомлением органов, предоставивших лицензию.

Недра предоставляются в пользование для регионального геологического изучения, поисков и оценки месторождений полезных ископаемых, их добычи. На право пользования недрами предоставляется лицензия, которая может быть получена путем проведения конкурсов и аукционов. В отдельных случаях, оговоренных законом «О недрах» и проектом закона «О нефти и газе», допускается выдача лицензий на право геологического изучения недр и добычу без проведения конкурсов и аукционов, путем прямых переговоров.

Пользование недрами является платным. Законом предусмотрены следующие виды платежей:

- 1) сбор за участие в конкурсе (аукционе) и выдачу лицензии;
- 2) платежи за право пользования недрами;
- 3) отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы;
- 4) акцизы.

Кроме того пользователи недр уплачивают налоги, сборы и другие платежи, предусмотренные Законами РФ, включая плату за землю, акваторию или участок морского дна.

Лицензия – документ, удостоверяющий право на пользование участками недр. Оформление, регистрация и выдача лицензии осуществляется федеральным органом управления государственным фондом недр или его территориальным управлением.

Лицензия содержит:

- данные о целевом назначении работ;
- границы территории и участка;
- сроки действия и начала работ;
- условия, связанные с платежами;
- согласованный уровень добычи природных ископаемых и соглашение о его долевом разделе;
- соглашение о правах на геологическую информацию.

Закон «О недрах» предусмотрел антимонопольные требования, в связи с которыми Федеральный орган управления государственным фондом недр по согласованию с субъектами РФ вправе устанавливать предельные размеры участков недр, количество участков и предельные запасы полезных ископаемых, предоставляемых в пользование. Кроме того пользование нефтегазоносными недрами может быть ограничено или запрещено по причинам:

- национальной безопасности;
- создания государственных стратегических запасов;
- экологическим или угрозы благополучия населению.

Платежи за права на пользование недрами (аренду) и добычу природных ресурсов из недр включают:

- платежи за право на проведение поисковых и разведочных работ. Они взимаются в виде начальных разовых взносов и регулярных выплат за каждый очередной период в течение предоставленного срока работ;

- платежи за добычу природных ресурсов из недр взимаются в формах регулярных платежей с начала добычи. Их размеры определяются как доля от стоимости фактически добытых нефти и газа. Ставки этих платежей могут изменяться в зависимости от уровня добычи;

- отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы взимаются с пользователей недр, осуществляющих добычу всех видов полезных ископаемых, разведанных за счет государственных средств. Размеры отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы определяются как установленная доля стоимости фактически добытых нефти и газа. Ставки отчислений определяются усредненными затратами на поиски и разведку природных ресурсов недр в расчете на единицу их запасов аналогичного качества. Часть этих средств централизуется для финансирования геолого-поисковых работ федерального значения, часть остается в территориальных подразделениях фонда для финансирования работ регионального значения. Часть средств используется добывающими предприятиями, самостоятельно ведущими работы по геологическому изучению недр;

- акцизный налог на нефть и газовый конденсат с 1 июня 1995 г. установлен дифференцированно по нефтедобывающим предприя-

тиям. Размеры ставок акциза на нефть и газовый конденсат включены в цену в рублях на 1 тонну с ежемесячной индексацией.

Акционирование газовой промышленности осуществлено по иной схеме: создано открытое акционерное общество «Газпром», в которое, на правах дочерних акционерных обществ, входят все газодобывающие объединения и другие производственные, финансовые, научные и прочие структуры.

В энергетической стратегии России газу отведено ведущее место: доля газа в энергобалансе страны составляет 50 %. Главными задачами ОАО «Газпром» являются обеспечение эффективного функционирования и развития Единой системы газоснабжения России, а также экспорт газа по межгосударственным соглашениям.

ОАО «Газпром» как единое комплексное предприятие несет полноту ответственности за обеспечение потребителей, централизованное управление позволяет оперативно перераспределять потоки газа.

Государство регулирует деятельность ОАО «Газпром»: устанавливает цены на газ газосбытовыми организациями и непосредственным потребителям газа, пересматривает нормативы акцизного налога, экспортных пошлин.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение предпринимательства; укажите его цели и задачи.
2. Каковы важнейшие черты предпринимательства?
3. Классификация предпринимательской деятельности по виду и назначению.
4. Сущность финансового предпринимательства.
5. Порядок создания предприятия.
6. Качественные показатели, характеризующие нефтегазодобывающие предприятия.
7. Какие существуют объединения нефтегазодобывающих предприятий.
8. Какие организации признаются юридическими лицами?
9. Дайте характеристику хозяйственных обществ.

10. В чем различие акционерных обществ открытого и закрытого типа?

11. Какие предприятия относят к унитарным? В чем их отличие от других организационно-правовых форм?

12. Содержание понятия «лицензия».

13. Перечислите и охарактеризуйте основные типы производственных организаций в рыночной экономике.

14. Является ли пользование недрами платным?

15. Какие платежи включены в платежи за права на пользование недрами?

ГЛАВА 3

ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Инвестиции – совокупность долговременных затрат финансовых, трудовых, материальных ресурсов с целью увеличения накоплений и получения прибыли. Инвестиции, обеспечивая динамичное развитие предприятий, позволяют решать следующие задачи:

- расширение собственной предпринимательской деятельности за счет накопления финансовых и материальных ресурсов;
- приобретение новых предприятий;
- диверсификация за счет освоения новых областей бизнеса.

Все инвестиции можно разделить на две основные группы:

1) портфельные инвестиции – вложения капитала в группу проектов, например, приобретение ценных бумаг различных предприятий;

2) реальные инвестиции – финансовые вложения в конкретный, как правило, долгосрочный проект, обычно связанный с приобретением реальных активов.

С точки зрения направленности действий, инвестиции подразделяются:

- на начальные инвестиции;
- инвестиции на расширение;
- реинвестиции – направление свободных средств предприятия на приобретение новых основных средств;
- инвестиции на замену основных фондов;
- инвестиции на диверсификацию.

При создании нового предприятия всегда возникает необходимость в инвестициях.

Действующая компания может инвестировать в новое оборудование для расширения производства, потому что дополнительная прибыль от дополнительных продаж делает такие инвестиции привлекательными.

Также можно инвестировать в обновление изношенного и устаревшего оборудования, чтобы улучшить эффективность по затратам. Здесь обоснованием инвестиций является уменьшение производственных расходов.

Инвестиции могут также затрагивать значительные расходы по продвижению продукции на рынок с целью увеличить количество продаж, и, таким образом, коммерческую прибыль от большего объема деятельности.

3.1. Задачи инвестиционного планирования

Инвестиционное планирование заключается в составлении прогнозов наиболее эффективного вложения финансовых ресурсов в земельные участки, производственное оборудование, здания, природные ресурсы, развитие продукта, ценные бумаги и другие активы.

Планирование инвестиций является стратегической и одной из наиболее сложных задач управления предприятием. При этом процессе важно учитывать все аспекты экономической деятельности компании, начиная от окружающей среды, показателей инфляции, налоговых условий, состояния и перспектив развития рынка, наличия производственных мощностей, материальных ресурсов и заканчивая стратегией финансирования проекта.

Основными задачами инвестиционного планирования являются:

- определение потребности в инвестиционных ресурсах;
- определение возможных источников финансирования и рассмотрение связанных с этим вопросов взаимодействия с инвесторами;
- оценка платы за этот источник;
- подготовка финансового расчета эффективности инвестиций с учетом возврата заемных средств;
- разработка подробного бизнес-плана проекта для представления потенциальному инвестору.

Выполнение ряда основных правил позволяет планировать будущие капиталовложения наиболее эффективно.

Перед тем, как принять решение об инвестиции, очень важно определить проблему, которая будет решена в результате ее осуществления.

В большинстве случаев существуют несколько путей достижения цели инвестиций и очень важно определить оптимальный путь в самом начале планирования.

Большинство капиталовложений не зависят друг от друга. Это означает, что выбор одного капиталовложения не мешает выбрать и любое другое.

Тем не менее, есть обстоятельства, в которых инвестиционные проекты конкурируют между собой по своим целям, например, в том случае, когда рассматриваются два возможных пути решения одной и той же проблемы. Такие инвестиционные проекты называются взаимоисключающими.

Другой тип инвестиций касается последовательных затрат, совершаемых в дополнение к первоначальному вложению. Любые капиталовложения в здания и оборудование обычно содержат дополнительные будущие затраты на поддержание их в рабочем состоянии, усовершенствование и частичную замену в течение нескольких последующих лет. Такие будущие затраты следует рассматривать уже на первой стадии принятия решения.

Успех долгосрочных инвестиций полностью зависит от будущих событий и их неопределенности. Недостаточно предполагать, что прошлые условия и опыт останутся неизменными и будут применимы к новому проекту. Здесь может помочь тщательный анализ изменений отдельных переменных, таких как объем продаж, цены и стоимость сырья и т. д. Такой анализ помогает сузить диапазон будущих ошибок.

Инвестиционный процесс всегда связан с риском, и чем длительнее проект и сроки его окупаемости, тем он рискованнее. В связи с этим при принятии решения необходимо учитывать фактор времени. Не требует доказательств, что рубль, полученный сегодня, стоит дороже рубля, полученного год спустя. Для того, чтобы более корректно оценить будущие доходы от инвестиционной деятельности, требуется метод перевода относительных величин этих будущих потоков в величины на сегодняшний день. Для такого перевода в экономическом анализе существуют специальные математические методы, позволяющие определить будущие поступления с учетом фактора времени: метод наращения и метод дисконтирования.

3.2. Бизнес-план как форма инвестиционного проекта и инструмент маркетингового планирования

Стандартной формой представления инвестиционного проекта является бизнес-план. Представление бизнес-плана может несколь-

ко различаться по форме, однако основное его содержание одинаково для всех. Принимая во внимание, что в странах с развитыми рыночными экономическими системами накоплен достаточный опыт в области планирования и анализа инвестиций, пренебрегать этим опытом было бы бессмысленно. Используемые сегодня общепринятые для всех развитых стран методы планирования и критерии оценки эффективности инвестиционных проектов являются тем самым языком, обеспечивающим диалог и взаимопонимание инвесторов и предпринимателей разных стран. К таковым можно отнести методики оценки эффективности инвестиционных проектов таких авторитетных международных организаций как: ЮНИДО, Мировой банк и Европейский банк реконструкции и развития. Общим для них является то, что все они базируются на классических принципах инвестиционного анализа, построенных на основе метода анализа денежных потоков. Денежный поток – поступления (положительный денежный поток) и расходование (отрицательный денежный поток) денежных средств в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана инвестиционного проекта, руководитель предприятия должен решить следующие задачи, каждая из которых является неотъемлемой частью процесса планирования и привлечения инвестиций:

- проведение маркетинговых исследований с целью выбора для последующего производства продукта или услуги из уже представленных на рынке, но обладающих высоким потенциалом спроса, а также с целью исследования возможностей и путей сбыта на рынке нового продукта или услуги;

- оценка соответствия организационных, профессиональных и технологических возможностей предприятия требованиям производства и сбыта выбранной продукции или услуг. Выявление узких мест и пути их преодоления;

- определение потенциальных партнеров по кооперации, основных поставщиков сырья, материалов и комплектующих, энергоносителей, а также заключение с ними предварительных соглашений об условиях поставки;

- определение поставщиков технологического оборудования и соглашения с ними условий его поставки;

- предварительный расчет объема инвестирования и оценка предполагаемого залога.
- определение типа или имен конкретных потенциальных инвесторов проекта.

3.2.1. Структура бизнес-плана

Вопросам разработки бизнес-планов посвящено большое количество зарубежной и отечественной литературы, из которой следует, что не существует единых, жестко установленных стандартов. Однако, есть определенные принципы для разработчиков бизнес-планов, не зависящие от страны и отрасли экономики.

Бизнес-план должен содержать следующие разделы:

- 1) резюме (обзорный раздел);
- 2) общее описание компании;
- 3) продукция и услуги;
- 4) маркетинг-план;
- 5) производственный план;
- 6) управление и организация;
- 7) капитал и юридическая форма компании;
- 8) финансовый план;
- 9) оценка рисков;
- 10) приложение.

Хотя резюме и является первым разделом бизнес-плана, писать его следует после завершения работы над всеми остальными разделами. По сути резюме – это предельно сокращенная версия бизнес-плана. Объем резюме не должен превышать 2–3 страниц. Работая над резюме, необходимо помнить, что главная его функция – привлечь внимание рецензента. Резюме должно содержать:

- цель проекта;
- предельно краткое описание компании;
- краткое изложение наиболее привлекательных моментов из всех остальных разделов с акцентом на положительные аспекты предлагаемой бизнес-идеи;
- объем и условия привлекаемых инвестиций и/или кредитных ресурсов;
- предполагаемый срок и порядок возврата затраченных средств.

Собственно бизнес-план начинается с раздела «Общее описание компании». В этом разделе необходимо отразить:

2) основные виды деятельности и характер компании (без детализации; более детально эта информация будет изложена в последующих разделах);

3) стадия развития данного бизнеса;

4) профиль компании: является ли компания производственной, торговой или она действует или будет действовать в сфере услуг;

5) что и как компания намерена предлагать своим клиентам;

6) где расположена компания;

7) в каких географических пределах компания намерена развиваться;

8) каковы цели данного бизнеса;

9) отличия данного предприятия от других компаний.

Основной задачей раздела «Продукты и услуги» является описание в сжатой форме характеристик товаров и услуг, предлагаемых данным бизнесом. Этот раздел должен содержать:

– физическое описание продукции или услуг;

– описание возможностей их использования ;

– привлекательные стороны предлагаемой продукции и услуг;

– степень готовности продукции или услуг к выходу на рынок;

– список экспертов или потребителей, которые знакомы с продукцией или услугами и могут дать о них благоприятный отзыв (если такая информация доступна).

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана. Цель данного раздела заключается в том, чтобы разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок, чтобы обеспечить сбыт товара. Маркетинг-план может быть представлен по-разному в зависимости от вида бизнеса и сложности рынка. Однако в любом бизнес-плане в том или ином виде должны быть отражены следующие аспекты маркетинг-плана:

а) определение спроса и возможности рынка;

б) анализ конкуренции и других факторов воздействия на развитие данного бизнеса;

в) описание стратегии маркетинга данной компании (т. е. необходимо разъяснить, как предполагается использовать средства маркетинга, включая описание стратегии сбыта, рекламы и продвижения товара, ценообразования, стимулирования продаж);

- г) результаты исследования рынка;
- д) прогнозы объемов продаж.

Раздел должен быть написан в доступной форме. Работая над данным разделом, следует помнить, что инвестора или кредитора в первую очередь интересует жизнеспособность проекта, т. е., говоря другими словами, сможет ли данное предприятие добиться успеха на рынке. Поэтому необходимо убедительно показать, что предлагаемая продукция или услуги имеют рынок сбыта. Особое внимание следует уделить анализу конкурентоспособности данного предприятия. Для этого целесообразно привести перечень основных конкурентов, отметить их слабые и сильные стороны, оценить используемый ими уровень технологии и их стратегию маркетинга, если возможно – их удельный вес в обороте рынка, а также как они могут отреагировать на появление на рынке нового конкурента.

При этом следует иметь в виду, что степень проработанности и подробности маркетингового раздела бизнес – плана зависит прежде всего от того, является ли предприятие начинающим или расширяет свою деятельность, а также предполагается ли организация производства новых видов продуктов и услуг. Менее подробным может быть маркетинг – план компании, незначительно расширяющей свое присутствие на рынке.

В разделе «Производственный план» должно быть описано, как бизнес будет создавать свою продукцию и услуги. Необходимо ответить на следующие основные вопросы:

- общий подход к организации производства;
- какие источники сырья и материалов предполагается использовать;
- какие технологические процессы будут использованы;
- какое оборудование и какой мощности необходимо;
- каковы требования в отношении трудовых ресурсов (производственный персонал, инженерно-технический персонал, административный персонал, условия оплаты и стимулирования, условия труда, структура и состав подразделений, обучение персонала, предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия).

Желательно также составить схему производственных потоков, на которой следует наглядно продемонстрировать, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, где и как

они будут перерабатываться в готовую продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия. Аналогичную схему можно составить и для предприятий торговли и услуг, отразив на ней технологию предоставления услуг клиентам, начиная с обеспечения необходимыми материалами и инструментами.

В описании технологического процесса необходимо отразить следующие аспекты данного проекта:

- требуемая производственная мощность;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов и комплектующих;
- контроль качества и дисциплины поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- подготовка производства;
- контроль качества продукции.

Степень подробности изложения материала зависит от того, с какой целью составляется план. Для себя предпринимателю желательно разработать максимально подробный план производства с тем, чтобы иметь возможность решить многие проблемы на бумаге, прежде чем начать действовать. Если он является, по сути, рекламным документом, предназначенным для ознакомления посторонних, то его содержание, по возможности, должно быть простым и понятным. Если необходимо включить в план технические подробности, то желательно поместить их в приложение.

В разделе «Управление и организация» нужно:

- коротко представить основных участников будущего предприятия (в данном случае речь идет о лицах, которым принадлежат ключевые роли в становлении будущего бизнеса: предприниматель и его партнеры, инвесторы, члены совета директоров, занимающие ключевые посты сотрудники и т. д.);
- привести организационную схему будущего предприятия, показывающую внутренние связи и распределение ответственности в рамках организации. Вместо схемы или для ее дополнения можно привести пояснительный текст;

– объяснить, каким образом будет проводиться подбор, подготовка и оплата сотрудников.

Цель данного раздела заключается в том, чтобы, с одной стороны, помочь предпринимателю самому тщательно проработать организационные вопросы еще до начала активной деятельности и, с другой стороны, убедить потенциального инвестора или кредитора в том, что предприниматель и команда исполнителей в состоянии претворить свой бизнес-план в жизнь.

В разделе «Капитал и юридическая форма компании» необходимо указать форму собственности и правовой статус предприятия, в случае необходимости обосновав при этом выбор той или иной формы собственности и организации дела. Особое внимание следует уделить способам финансового участия. Затем необходимо как описать требования компании в отношении капитала в количественном выражении, так и сказать об источниках средств, имеющихся в настоящее время, и о тех, к которым предполагается прибегнуть в будущем. Особо следует указать, сколько денег сам предприниматель вложил или собирается вложить в предприятие. В этом разделе можно также привести обобщенную раскладку расходов средств по направлениям.

Цель финансового раздела бизнес-плана заключается в том, чтобы сформулировать и представить детальную систему проектировок, отражающих ожидаемые финансовые результаты деятельности компании. При этом финансовый план не должен расходиться с материалами, представленными в остальных частях бизнес-плана. Для уже существующего бизнеса, имеющего намерение расширить свою деятельность, целесообразно показать финансовые данные за предыдущие годы. Необходимо также в ясной и сжатой форме изложить все предположения, которые стали основой представляемых проектировок. Можно рассмотреть в финансовом плане несколько возможных сценариев развития компании.

Финансовый план обязательно должен содержать планируемый график выполнения (календарный план) работ в рамках проекта. Календарный план должен включать перечень основных этапов реализации проекта и потребности в финансовых ресурсах для осуществления каждого из них. Планирование не обязательно осуществлять с привязкой к конкретным датам, планирование может быть, например, с указанием срока в днях, необходимого для реали-

зации каждой стадии проекта, но с указанием на возможность параллельной реализации различных стадий. Для удобства можно также выбрать условную дату начала проекта и далее планировать деятельность компании с привязкой к выбранной условной дате.

Желательно включить в финансовый план сразу несколько документов, а именно: прогноз объемов реализации, план движения денежных средств (т. е. проектировка потоков денежных средств), план прибылей и убытков (этот документ показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль), прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия (структура этого документа соответствует структуре общепринятого отчетного баланса предприятия), график достижения безубыточности (показывает уровень продаж, необходимый для покрытия затрат при данном масштабе производства). Кроме того, делается расчет интегральных показателей (срок окупаемости проекта, чистый приведенный доход, индекс прибыльности, внутренний коэффициент рентабельности) и отдельных финансовых показателей.

Могут быть подготовлены также дополнительные финансовые данные, отражающие вклад отдельных видов продукции и услуг в общие итоги деятельности компании. Кроме того возможно включение в финансовый раздел бизнес-плана специального подраздела, раскрывающего стратегию финансирования компании, ответив в нем на некоторые вопросы (Сколько всего необходимо средств? Откуда, в какой форме и на каких условиях намечается их получить? Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения дохода на них?) Для себя предпринимателю следует, по возможности, максимально подробно проработать этот раздел. Глубина проработки этого раздела может быть различной в зависимости от требований конкретных финансовых источников. Часть материалов может быть помещена в приложение.

В разделе «Оценка рисков» требуется ориентировочно оценить, какие риски наиболее вероятны для проекта и во что они в случае их реализации могут обойтись. Ответ на вопрос «Как минимизировать риски и возможные потери от них?» должен состоять из двух частей: описание организационных мер профилактики рисков (например, при риске сбоев в работе транспорта необходимо проработать альтернативные варианты поставки) и изложение программы самострахования или внешнего страхования. В данном разделе обя-

зательно должен присутствовать качественный анализ риска, выявляющий основные факторы риска проекта.

В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К таковым могут относиться следующие:

- автобиографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов;
- фотографии образцов продукции;
- подробные технические характеристики продукции;
- план предприятия;
- план прилегающей к предприятию территории;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия или о предлагаемом к производству продукте;
- отзывы авторитетных организаций и т.п.

3.3. Подготовка инвестиционного проекта для предоставления инвестору

Помимо детально проработанного бизнес-плана проекта потенциальный кредитор обязательно запросит следующие документы:

- копии учредительных документов;
 - Устав;
 - Учредительный договор;
 - Свидетельство о регистрации;
 - зарегистрированные изменения в Уставе;
 - копии балансов и отчетов о финансовых результатах предприятия;
 - документы, характеризующие инфраструктуру предпринимательской деятельности:
- а) договора аренды производственных, складских, торговых помещений;
 - б) договора на поставку сырья, оборудования, комплектующих и т. п.;
 - в) договора на сбыт продукции
 - г) сертификаты на выпускаемую продукцию (в случае необходимости);

д) лицензия на вид деятельности (если данная деятельность лицензируется);

е) перечень основного имущества;

ж) документы, подтверждающие наличие гарантий возврата кредита.

Перечисленные документы, в той или иной последовательности и с возможными поправками, в зависимости от требований конкретного инвестора или кредитора, целесообразно готовить параллельно с бизнес-планом.

Предположим, что Вы оформили бизнес-идею в хорошо проработанный бизнес-план, удостоверились в целесообразности ее воплощения в жизнь, собрали все необходимые документы. Определив стоимость будущего проекта, Вы решаете привлечь инвестиционные ресурсы, необходимые для его реализации.

И здесь перед Вами встает довольно сложная задача – поиск финансирования. С чего начать?

Множество факторов влияют на возможные варианты решения этой проблемы: сложившаяся экономическая среда, суть самого проекта, положение компании, в рамках которой предполагается реализовать проект, ваши собственные приоритеты в выборе партнера и многое другое.

В некоторых случаях оптимальным вариантом решения проблемы является поиск делового партнера. Чаще всего к такому пути прибегают в том случае, когда на начальном этапе необходимые ресурсы (помещение, оборудование, денежные средства) имеются лишь частично. Отсутствие гарантийного обеспечения не позволяет получить кредит в банке и инициатор проекта вынужден прибегнуть к поиску партнера по бизнесу, либо к поиску частных инвесторов. И то и другое сопряжено с рядом сложностей, в первую очередь, с надежностью потенциальных партнеров. Кроме того, достаточно проблематичным является определение долей каждого участника бизнеса.

Если Ваш проект является социально значимым, у Вас появляется шанс попасть под какую-нибудь государственную или международную программу, получить поддержку органов власти в качестве предоставления гарантий, получить целевое финансирование. Однако за это надо побороться, ведь подобного рода программы предполагают проведение соответствующих тендеров.

Эффективное ведение предпринимательской деятельности предполагает широкое внедрение и использование арендных механиз-

мов производственного процесса, у которых появлялась потребность в расширении своего парка машин, механизмов или его замене. Можно решить эту проблему 2 путями:

- 1) путем приобретения оборудования в частную собственность;
- 2) взять в аренду.

В первом случае производственным предприятиям необходимы значительные инвестиции (кредит, собственные средства).

Аренда позволяет производственные предприятия вовлекать в производственный оборот необходимое имущество без значительных единовременных вложений, связанных с его приобретением. В аренду может сдаваться как движимые так и не движимые имущества. Договор подлежит государственной регистрации. В договоре участвует арендодатель и арендополучатель.

При установлении арендной платы необходимо учитывать:

- величину амортизационных отчислений на сдаваемое имущество;
- доход, который может быть получен при непосредственном исполнении;
- расходы на страховку имущества;
- затраты на проведение ремонта после окончания аренды;
- средний уровень арендной платы, сложившийся в данном регионе на аналогичные объекты, желательно чтобы срок арендной платы менялась не часто.

При передаче в аренду зданий, сооружений должна включать в себя стоимость участка.

В случае если, арендатор произвел улучшение имущества, то ему выплачивается стоимость которого он затратил или даже им передается в собственность.

В последние годы все большее распространение получают лизинговые операции. Если предприятие предполагает приобрести новое технологическое оборудование, и при этом не располагает достаточным залоговым обеспечением, то проще получить его по лизингу, так как само лизинговое имущество выступает в качестве залога. При этом за лизингодателем сохраняется право собственности за переданное имущество до полного погашения долга, что снижает риск невозврата средств от лизингополучателя. В свою очередь, лизингополучатель освобожден от уплаты налога на имущество в части лизингового имущества.

Лизинговое соглашение обычно более гибко, чем кредит, так как предоставляет возможность обоим сторонам выработать удобную схему выплат.

Договор франчайзинга позволит Вам начать бизнес с минимальными начальными капитальными вложениями. При выполнении ряда требований франчайзера договор франчайзинга дает следующие преимущества:

- мгновенное приобретение репутации среди потребителей за счет ведения бизнеса под признанным товарным знаком;
- возможность обучения в фирме франчайзера;
- гарантированность постоянного снабжения;
- возможность приобретения основных фондов у франчайзера путем лизинга или по остаточной стоимости.

Если Вы уверены в уникальности Вашей идеи, можете попробовать реализовать ее с помощью различных специализированных фондов. Например, инновационные проекты финансирует фонд содействия развития малых форм предприятий в научно-технической сфере.

Наиболее предпочтительным вариантом для многих предпринимателей является получение кредитных средств, ведь в этом случае не изменяются права собственности, возникают лишь долговые обязательства перед кредитным учреждением. Безусловно, гораздо легче получить кредит существующему предприятию, тем более если оно уже имеет кредитную историю.

3.4. Методы дисконтирования и наращивания в инвестиционном анализе

Любой инвестиционный процесс связан с риском. В связи с этим при принятии решений о финансировании проекта необходимо учитывать фактор времени, т. е. оценивать затраты, выручку, прибыль и т. д. от реализации того или иного проекта с учетом временных изменений. Следует учитывать также упущенные возможности в извлечении дохода в результате использования средств, которые будут получены в будущем. Это означает, что сегодняшняя ценность будущих доходов должна быть измерена с учетом этих факторов.

В инвестиционном анализе обычно используются два математических метода: метод приведения поступлений будущих периодов к

текущему уровню, который называется дисконтированием, а также приведение настоящего (текущего) уровня к будущему, который называется методом наращивания (вычисления сложных процентов). Использование этих методов широко распространено в финансовом и инвестиционном анализе при расчетах процентов по кредитам и ценным бумагам, в лизинговых операциях, при определении доходов на инвестированный капитал и сроков окупаемости проектов, а также влияния инфляции.

Другими словами, методы дисконтирования и наращивания применяются там, где необходимо найти одно из следующих неизвестных:

- уровень процентов (например, за использование капитала);
- ежегодные платежи;
- количество периодов (месяцев, кварталов и лет);
- значение текущего уровня;
- значение будущего уровня.

Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей субъективной полезностью (ценностью), поскольку если пустить сегодня эту сумму в оборот и заставить приносить доход, то через несколько лет она не только будет в целости и сохранности, но и приумножится. Дисконтирование позволяет определить нынешний (текущий) денежный эквивалент суммы, которая будет получена в будущем. Для этого надо ожидаемую к получению в будущем сумму уменьшить на доход, нарастающий за определенный срок, по правилу сложных процентов.

Проведение дисконтирования не является обязательной операцией при планировании и анализе инвестиций. Если Вы предполагаете для реализации проекта привлечь заемные средства, то для кредитующей организации главным критерием отбора проектов является не величина их доходности, а возможность своевременного возврата заемных средств и обязательств по ним. Как правило, в случае необходимости размер барьерной ставки устанавливается руководством осуществляющей инвестирование компании и периодически пересматривается в зависимости от изменения ситуации.

С точки зрения инвестора ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, темп инфляции и коэффициент, учитывающий степень риска.

Этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

3.5. Основные методы анализа инвестиционных проектов

В целом, основными критериями целесообразности вложения денег как в производство, так и в ценные бумаги можно считать следующие:

- чистая прибыль от данного вложения превышает чистую прибыль от помещения средств на банковский депозит;
- рентабельность инвестиций выше уровня инфляции;
- рентабельность данного проекта с учетом фактора времени выше рентабельности альтернативных проектов;
- рентабельность активов предприятия после осуществления проекта увеличится (или, по крайней мере, не уменьшится) и в любом случае превысит среднюю расчетную ставку по заемным средствам;
- рассматриваемый проект соответствует генеральной стратегической линии предприятия с точки зрения формирования рациональной ассортиментной структуры производства, сроков окупаемости затрат, наличия финансовых источников покрытия издержек, обеспечения необходимых поступлений и т. д.

Инвестиции – это протяженный во времени процесс, поэтому при анализе инвестиционных проектов необходимо учитывать:

- а) привлекательность проектов по сравнению с альтернативными возможностями вложения средств с точки зрения максимизации доходов владельцев предприятия при приемлемой степени риска, т.к. именно эта цель является главной для финансового менеджмента;
- б) рискованность проектов, т. к. чем длительнее срок окупаемости, тем рискованнее проект;
- в) временную стоимость денег, т. к. с течением времени деньги изменяют свою ценность.

Основные методы анализа инвестиционных проектов следующие.

1. Метод простой (бухгалтерской) нормы прибыли. Этот метод базируется на расчете отношения средней за период жизни проекта чистой бухгалтерской прибыли и средней величины инвестиций (затраты основных и оборотных средств) в проект. Выбирается проект с наибольшей средней бухгалтерской нормой прибыли.

Основным достоинством данного метода является его простота для понимания, доступность информации, несложность вычисления. Недостатком его нужно считать то, что он не учитывает не денежный (скрытый) характер некоторых видов затрат (типа амортизации) и связанную с этим налоговую экономию, возможности реинвестирования получаемых доходов, времени притока и оттока денежных средств и временную стоимость денег.

2. Метод расчета периода окупаемости проекта. Вычисляется количество лет, необходимых для полного возмещения первоначальных затрат, т. е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравняется с суммой денежных потоков затрат. Проект с наименьшим сроком окупаемости выбирается. Метод игнорирует возможности реинвестирования доходов и временную стоимость денег.

Применяется также *дисконтный метод окупаемости проекта* – определяется срок, через который дисконтированные денежные потоки доходов сравниваются с дисконтированными денежными потоками затрат. При этом используется концепция денежных потоков, учитывается возможность реинвестирования доходов и временная стоимость денег. Обе модификации данного метода просты в понимании и применении и позволяют судить о ликвидности и рискованности проекта, поскольку длительная окупаемость означает длительную иммобилизацию средств (пониженную ликвидность проекта) и повышенную рискованность проекта. Однако обе модификации игнорируют денежные поступления после истечения срока окупаемости проекта. Они успешно применяются для быстрой оценки проектов, а также в условиях значительной инфляции, политической нестабильности или при дефиците ликвидных средств – т. е. в обстоятельствах, ориентирующих предприятие на получение максимальных доходов в кратчайшие сроки.

3. Метод чистой настоящей (текущей) стоимости (NPV). Чистая настоящая стоимость проекта определяется как разница между суммой настоящих стоимостей всех денежных потоков доходов и суммой настоящих стоимостей всех денежных потоков затрат, т. е.

как чистый денежный поток от проекта, приведенный к настоящей стоимости. Коэффициент дисконтирования при этом принимается равным средней стоимости капитала. Проект одобряется, если чистая настоящая стоимость проекта больше нуля.

Данный метод не позволяет судить о пороге рентабельности и запасе финансовой прочности проекта. Использование данного метода осложняется трудностью прогнозирования ставки дисконтирования (средней стоимости капитала) и/или ставки банковского процента.

При рассмотрении единственного проекта или выборе между независимыми проектами применяется как метод, равноценный методу внутренней ставки рентабельности (см. ниже); при выборе между взаимоисключающими проектами применяется как метод, отвечающий основной задаче финансового менеджмента – приумножение доходов владельцев предприятия.

4. Метод внутренней нормы рентабельности (IRR). Все поступления и затраты по проекту приводятся к настоящей стоимости по ставке дисконтирования, полученной не на основе задаваемой извне средней стоимости капитала, а на основе внутренней ставки рентабельности самого проекта, которая определяется как ставка доходности, при которой настоящая стоимость поступлений равна настоящей стоимости затрат, т. е. чистая настоящая стоимость проекта равна нулю. Полученная таким образом чистая настоящая стоимость проекта сопоставляется с чистой настоящей стоимостью затрат. Одобряются проекты с внутренней нормой рентабельности, превышающей среднюю стоимость капитала (принимаемую за минимально допустимый уровень доходности).

Данный метод предполагает сложные вычисления и не всегда выделяет самый прибыльный проект. Метод предполагает малореалистичную ситуацию реинвестирования всех промежуточных денежных поступлений от проекта по ставке внутренней доходности. Однако метод учитывает изменения стоимости денег во времени.

Каждый из методов анализа инвестиционных проектов дает возможность рассмотреть отдельные характеристики и особенности проекта. Наиболее эффективным способом оценки и выбора инвестиционных проектов нужно признать комплексное применение всех основных методов при анализе каждого из проектов.

При принятии окончательного решения о целесообразности инвестирования, помимо рассмотренных показателей, учитываются также такие факторы, как общественная значимость проекта, степень его соответствия стратегии развития фирмы, рыночный потенциал производимого продукта, инвестиционные риски, экологическая безопасность и т. д. В настоящее время именно всесторонний учет разнообразных инвестиционных рисков, надежные методы количественной оценки которых практически отсутствуют, приобретает особую актуальность. Поэтому для минимизации их отрицательных последствий в ходе реализации инвестиционного проекта следует сосредоточить свое внимание на анализе чувствительности различных показателей проекта и снижении рисков.

Целью анализа чувствительности является определение степени влияния различных факторов на финансовый результат проекта. В качестве интегральных показателей, характеризующих финансовый результат проекта, используются обычно следующие показатели:

- внутренний коэффициент рентабельности (IRR);
- срок окупаемости проекта (PBP);
- чистая приведенная величина дохода (NPV);
- индекс прибыльности (PI).

Факторы, варьируемые в процессе анализа чувствительности, можно разделить на две основные группы:

- 1) факторы, влияющие на объем поступлений;
- 2) факторы, влияющие на объем затрат.

Как правило, в качестве *варьируемых факторов* принимаются следующие:

- физический объем продаж как следствие емкости рынка, доли предприятия на рынке, потенциала роста рыночного спроса;
- продажная цена и тенденции ее изменений;
- прямые (переменные) издержки и тенденции их изменений;
- постоянные издержки и тенденции их изменений;
- требуемый объем инвестиций;
- стоимость привлекаемого капитала в зависимости от условий и источников его формирования;
- в отдельных случаях – показатели инфляции.

Эти факторы можно отнести к разряду непосредственно влияющих на объемы поступлений и затрат. Однако кроме факторов пря-

мого действия есть факторы, которые можно условно назвать косвенными. К их числу относятся, в частности, факторы времени.

Факторы времени могут оказывать на финансовый результат проекта разнонаправленное действие. В качестве факторов времени, оказывающих негативное влияние, можно выделить следующие:

- длительность технологического цикла изготовления продукта или услуги;
- время, затрачиваемое на реализацию готовой продукции;
- время задержки платежей.

Среди позитивных факторов времени можно назвать такие, как: задержка оплаты за поставленное сырье, материалы и комплектующие изделия, а также период времени поставки продукции с момента получения авансового платежа при реализации продукции и услуг на условиях предоплаты.

Следующей группой факторов, оказывающих значительное влияние на финансовый результат проекта и используемых в качестве варьируемых параметров в анализе чувствительности инвестиционных проектов, являются *формирование и управление запасами*.

Еще одна важная группа варьируемых факторов – это *факторы, характеризующие условия формирования капитала*. В процессе анализа чувствительности варьируется соотношение собственного и заемного капитала и определяются граничные значения, за которыми процесс формирования капитала посредством банковских кредитов неэффективен.

Очевидно, что влияние всех указанных факторов для разных проектов будет различным. В каждом конкретном случае под варьированием значений того или иного фактора подразумевается конкретное управленческое решение, которое, в свою очередь, приводит к изменениям в инвестиционном плане или объемах планируемых затрат и поступлений.

Таким образом, анализ чувствительности проводят как при планировании, так и при анализе инвестиционных проектов. Полученные в результате проведенного анализа чувствительности данные служат основой для оценки финансового риска проекта, а также помогают разработать стратегию наиболее безопасного и эффективно-го пути его реализации.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «инвестиции».
2. Классификация инвестиций.
3. Задачи инвестиционного планирования.
4. Форма представления инвестиционного проекта.
5. Разделы бизнес-плана.
6. Финансовый план бизнес-плана.
7. Приложения к бизнес-плану.
8. Документы, необходимые для потенциального кредитора.
9. Сущность аренды.
10. Лизинговые операции, преимущества и недостатки.
11. Франчайзинг, преимущества и недостатки.
12. Применение методов дисконтирования и наращивания в инвестиционном планировании.
13. Основные методы анализа инвестиционных проектов.
14. Интегральные показатели, характеризующих финансовый результат проекта.

ГЛАВА 4

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Понятие и виды ресурсов предприятия

Экономические ресурсы – это природные, трудовые и произведенные человеком, они используются для производства товаров и услуг; в связи с таким характером применения эти ресурсы называют еще факторами производства. Все экономические ресурсы подразделяются на материальные – земля и капитал, и трудовые – труд и предпринимательская способность как особый человеческий ресурс. Соответственно различаются рамки природных ресурсов (земли), капитала (физического капитала) и труда.

Совокупность этих ресурсов выполняют в современной экономике важнейшие функции: во-первых, содействуют более эффективному производству товаров и услуг, во-вторых, помогают определить, для кого производятся товары и услуги.

Ресурсы нефтегазодобывающего предприятия – это совокупность материальных и финансовых средств, которые потенциально могут быть использованы в процессе добыче, транспортировке и переработке нефти и газа.

Ресурсы предприятия классифицируются на пять групп:

1) природные – потенциально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают неисчерпаемые и исчерпаемые;

2) материальные – все созданные человеком средства производства, которые являются результатом производства;

3) трудовые – население в трудоспособном возрасте;

4) интеллектуально-информационные – интеллектуальный продукт и информация, созданные творческим трудом человека и используемые непосредственно в процессе производства и в процессе принятия управленческих решений;

5) финансовые – денежные средства, которые выделяются на организацию производства продукта и его реализацию. Финансовые ресурсы занимают особую роль. На практике различают долгосрочные финансовые ресурсы в виде основных фондов и краткосрочные финансовые средства.

4.2. Трудовые ресурсы нефтегазодобывающего предприятия

Трудовые ресурсы – это часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. К трудовым ресурсам относят как занятых, так и потенциальных работников.

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Все работники предприятия делятся на две группы:

- 1) промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- 2) непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал подразделяется на четыре категории: рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

Рабочие – это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т. п. К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы, агенты и др.).

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия – определенный вид деятельности (занятий) человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения.

Специальность – вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудовик в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация – степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

4.3. Финансовые ресурсы нефтегазодобывающего предприятия

В процессе управления финансовой системой предприятия решаются вопросы получения финансовых ресурсов, управление финансовыми ресурсами и их использование. Основой деятельности производственного предприятия является производство, и соответственно движение денежных средств обуславливается движением материальных ресурсов. Другими словами, отраслевые особенности предприятия, его размеры, продолжительность производственного цикла добычи и переработки продукции определяют структуру и способы финансирования конкретного вида предпринимательской деятельности.

Финансовые ресурсы предприятия – это денежные средства, формируемые при образовании предприятия и пополняемые в результате производственно- хозяйственной деятельности за счёт реализации продукции и услуг, выбывшего имущества предприятия, а также путём привлечения внешних источников финансирования.

Все источники средств предприятия условно можно разделить на две большие группы: собственные и заёмные. Собственные источники средств включают:

- уставный капитал;
- фонды, накопленные предприятием в процессе деятельности (резервный капитал, добавочный капитал, нераспределённая прибыль);
- прочие взносы юридических и физических лиц.

Собственный капитал начинает формироваться в момент создания предприятия, когда образуется его уставной капитал. Формирование уставного капитала связано с особенностями организационно-правовых форм предприятий:

- для товариществ – это складочный капитал;
- для обществ с ограниченной ответственностью – уставный капитал;
- для акционерных обществ – акционерный капитал;
- для производственных кооперативов – паевой фонд;
- для унитарных предприятий – уставный фонд.

В любом случае уставный капитал – это стартовый капитал, необходимый для начала деятельности предприятия.

Способы формирования уставного капитала определяются организационно-правовой формой предприятия: путём внесения вкладов учредителями либо путём проведения подписки на акции, если это акционерное общество.

Вкладом в уставной капитал могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, имеющие денежную оценку.

В процессе деятельности нефтегазодобывающее предприятие вкладывает деньги в основные средства, закупает материалы, топливо, оплачивает труд работников, в результате чего осуществляется добыча нефти и газа, хранение и транспортировка, а затем дальнейшая переработка, оказываются услуги, которые в свою очередь, оплачиваются покупателями. После этого затраченные деньги в составе выручки от реализации возвращаются на предприятие. После возмещения затрат предприятие получает прибыль. Прибыль идёт на формирование различных фондов предприятия (резервного фонда, фондов накопления, фондов потребления) либо образует единый фонд предприятия – нераспределённую прибыль.

Прибыль является основным источником развития нефтегазодобывающего предприятия и формирования резервного капитала.

Помимо фондов, сформированных за счёт прибыли, составной частью собственного капитала предприятия является добавочный капитал, который по своему финансовому происхождению имеет разные источники формирования:

- эмиссионный доход, т. е. средства, полученные акционерным обществом – эмитентом при продаже акций сверх их номинальной стоимости;

- суммы дооценки внеоборотных активов, возникающие в результате прироста стоимости имущества при проведении его переоценки по рыночной стоимости;

- курсовая разница, связанная с формированием уставного капитала, т. е. разность между рублевой оценкой задолженности учредителя по вкладу в уставный капитал, оценённому в учредительных документах в иностранной валюте, исчисленной по курсу Центрального банка РФ на дату поступления суммы вкладов, и рублевой оценкой этого вклада в учредительных документах.

Кроме этого, нефтегазодобывающее предприятие может получать средства для осуществления мероприятий целевого назначения от вышестоящих организаций и лиц, а также из бюджета. Бюджетная помощь может выделяться в форме субвенций и субсидий.

Субвенция – бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня или предприятию на безвозмездной и безвозвратной основе на осуществление определённых целевых расходов.

Субсидия – бюджетные средства, предоставляемые другому бюджету или предприятию на условиях долевого финансирования целевых расходов. Данные средства являются частью собственного капитала организации.

Предприятия могут получать ресурсы путём выпуска облигаций и акций.

Облигации – это разновидность ценных бумаг, выпускаемых в качестве долговых обязательств. В конце срока обращения они погашаются, т. е. владельцам выплачивается их номинальная стоимость. Недостатком данного способа финансирования является наличие затрат на эмиссию ценных бумаг, необходимость выплаты процентов по ним, ухудшение ликвидности баланса.

Акции – ценные бумаги, закрепляющие права ее владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом

и на часть имущества, остающегося после его ликвидации. Различают обыкновенные (дивиденты (проценты) по которым зависят от прибыли акционерного общества) и привилегированные (когда выплачивается твердый фиксированный доход) акции.

4.4. Материальные ресурсы нефтегазодобывающего предприятия

Основные фонды по признаку участия их в производственном процессе делятся на основные производственные и непроизводственные фонды.

Непроизводственные основные фонды – это та часть основных фондов, которая не участвует в производственном процессе и не переносят своей стоимости на готовую продукцию предприятия. К ним относятся, находящийся на балансе предприятия жилой фонд, клубы, столовые, детские ясли, сады, поликлиники, стадионы и другие объекты культурно-бытового назначения. Эта часть основных фондов оказывает влияние на ход производственного процесса только косвенно.

Основные производственные фонды непосредственно участвуют в производственном процессе или обслуживают его и составляют материально-техническую базу предприятия. В дальнейшем мы будем рассматривать только производственные основные фонды, и под понятием основные фонды будет подразумеваться только эта часть производственных фондов.

Основные производственные фонды, находящиеся на балансе предприятия любой формы собственности, учитываются в его активе по статье «Основные средства и прочие внеоборотные активы». Основные производственные фонды – здания, сооружения, передаточные устройства, силовые и рабочие машины, измерительные и регулирующие приборы и другие средства труда относятся к материальным фондам предприятия. Наличие их на балансе предприятий разных национальных учетных систем не вызывает сомнений. Другое дело – нематериальные (фонды) активы. Для отечественного учета нематериальные активы представляют собой принципиально новый объект учета.

Нематериальные активы – обобщающее понятие, применяемое для обозначения группы активов предприятия (хозяйственных средств), но не имеющих физического содержания и обладающих следующими свойствами: долговременным (свыше года) использованием в хозяйственном обороте предприятия, способностью приносить предприятию доход. В зависимости от своего назначения и функций, выполняемых в хозяйственной деятельности, нематериальные активы подразделяются на три основные группы: интеллектуальная собственность, имущественные права, отложенные затраты.

К интеллектуальной собственности согласно действующему законодательству относятся: изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, наименование мест происхождения товара, «ноу-хау», программы электронно-вычислительных машин и базы данных, топологии интегральных микросхем, авторские и смежные права.

К имущественным правам относятся права пользования: землей, водными ресурсами, недрами, имуществом и т. п.

К отложенным затратам относятся: организационные расходы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Организационные расходы-затраты, объективно возникающие при образовании предприятия, как правило, признанные одним из видов вкладов в уставный капитал предприятия.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки – затраты (НИОКР), связанные с исследованием и получением новых сведений об изучаемых объектах, проводимых для внедрения новых изделий или процессов для улучшения их качественных характеристик. Критерием отнесения НИОКР к нематериальным активам является их полезность и возможность использования в производстве длительный период времени.

С учетом натурально-вещественных признаков и степени участия в производственном процессе основные производственные фонды нефтедобывающего предприятия подразделяются на различные группы и подгруппы.

I. Здания.

II. Сооружения.

III. Передаточные устройства.

IV. Машины и оборудование, в том числе:

1) силовые машины и оборудование;

- 2) рабочие машины и оборудование;
- 3) измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование;
- 4) вычислительная техника;
- 5) прочие машины и оборудование.

V. Транспортные средства.

VI. Инструмент.

VII. Производственный инвентарь и принадлежности.

VIII. Хозяйственный инвентарь.

IX. Рабочий и продуктовый скот.

X. Многолетние насаждения.

XI. Капитальные затраты на улучшение земель (без сооружений).

XII. Прочие основные фонды.

К первой группе относятся все здания, в которых происходит производственный процесс (здания насосных и компрессорных станций, механических мастерских, деэмульсационных установок), а также здания управления, складов, лабораторий и другие помещения.

В группу сооружения входят нефтяные скважины, нефтеловушки, морские эстакады, резервуары, дороги, мосты, бассейны и т. д.

В группу передаточные устройства входят трубопроводы для перекачки нефти, попутного газа, пара, воды, линий электропередач, связи и прочие.

К подгруппе силовые машины и оборудование относятся двигатели внутреннего сгорания, паровые машины, паровые газовые и гидротурбины, электродвигатели и электрогенераторы и др.

Рабочие машины и оборудование включают в себя буровые установки, станки-качалки, тракторные подъемники, турбобуры, электробуры, депарафинизационные установки и т. д.

К подгруппе «Измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование» входят динамографы, дебитомеры, глубинные манометры и т. д.

К вычислительной технике относятся электронные вычислительные, управляющие и аналоговые машины, цифровые вычислительные машины и устройства, компьютеры.

Транспортные средства включают в себя автомашины, тракторы, цистерны, вагоны, тепловозы, магистральные нефтегазопроводы.

В группу «Инструменты» относятся различные ключи, трубные и штанговые элеваторы, удлинители и др.

Группа «Производственный инвентарь и принадлежности» включает в себя тележки для инструмента, лестницы маршевые, баки для хранения горючего, групповые ограждения машин и т. д.

В группу «Хозяйственный инвентарь» относятся столы, шкафы, пишущие машинки, сейфы, множительные аппараты и другие.

Остальные группы основных фондов для предприятий нефтегазового комплекса не являются характерными. Поэтому после группы хозяйственный инвентарь идет группа прочие основные фонды.

Каждая из перечисленных групп основных фондов по-разному участвует в производственном процессе и влияет на его результаты. Для предприятий нефтегазового комплекса наиболее важны группы «Сооружения», «Передаточные устройства» и «Машины и оборудование». Их принято называть активной частью основных фондов, так как они непосредственно участвуют в производственном процессе, заняты выпуском готовой продукции.

Предприятия, занятые нефтедобычей, в отличие от других предприятий в активную часть основных фондов включают «сооружения» – это нефтяные и газоконденсатные скважины, которые непосредственно дают целевую продукцию, транспортируя нефть и газоконденсат из пласта на поверхность.

При анализе обеспеченности основными фондами активную часть выделяют особо, так как от ее величины и удельного веса в общем объеме основных фондов зависит производственная мощность предприятия.

По сравнению с другими отраслями эффективность вложенных средств в нефтедобыче выше, так как большая их часть направляется в активную часть основных фондов, и только небольшая доля вложений идет на приобретение других видов основных фондов. Так удельный вес активной части основных фондов в нефтегазодобывающих предприятиях достигает 90 %, в бурении – 70 %, в трубопроводном транспорте – 94 %.

В структуре основных фондов предприятий нефтегазового комплекса, особенно в нефте- и газодобыче и трубопроводном транспорте производственные здания имеют небольшой удельный вес, в то время, как скважины составляют около 90 % стоимости сооружений в нефтегазодобыче.

Так как стоимость скважин велика и она накапливается в стоимости основных фондов в течение длительного срока эксплуатации

месторождений, удельный вес сооружений очень большой. Относительно низкая поэтому доля силовых машин и оборудования, измерительных и регулирующих устройств.

Специфика бурового предприятия и предприятий нефтепереработки отражается в большом удельном весе рабочих машин и оборудования. Доля их в бурении достигает 70 %. Связано это с тем, что в бурении наиболее активной и дорогостоящей частью средств труда является буровое оборудование, составляющее подавляющую часть рабочих машин, а в нефтепереработке к этой группе основных фондов относятся все технологические установки.

Следует отметить повышенный удельный вес измерительных и регулирующих устройств в нефтепереработке, который свидетельствует об относительно высоком, по сравнению с другими предприятиями нефтегазового комплекса, уровне автоматизации производства в нефтепереработке.

Особенностью предприятий газопроводного транспорта является высокий удельный вес транспортных средств (более 80 %), являющиеся активной частью основных фондов этих предприятий.

Размер и стоимость основных фондов предприятий нефтегазового комплекса из года в год увеличивается и составляет огромную сумму.

4.5. Пути повышения эффективности использования ресурсов на предприятии

Пути повышения эффективности основного капитала – это пути увеличения прибыли и рационального использования совокупных активов предприятия.

Решение задачи эффективного использования основного капитала означает увеличение производства необходимой обществу продукцией, повышение отдачи созданного производственного потенциала, рост рентабельности производства и накоплений предприятия. Эффективное использование основного капитала означает также ускорение его оборачиваемости, а также темпов обновления основного капитала.

Важный путь повышения эффективности использования основного капитала – уменьшение количества излишнего оборудования и быст-

рое вовлечение в производство неустановленного оборудования, также эффективность использования капитала повышается путём технического совершенствования орудий труда, модернизации оборудования, автоматизации и совершенствования технологии производства, совершенствование организации труда, производства и управления, использование передовых приёмов и методов труда, повышение квалификации и профессионального мастерства рабочих.

Существенным направлением повышения эффективности использования основного капитала является совершенствование его структуры, увеличения удельного веса активной части фондов и оптимизации соотношения различных видов оборудования. Поскольку увеличение выпуска продукции достигается только в ведущих ценах, то важно повышать их долю в общей стоимости основного капитала. Увеличение же основного капитала во вспомогательном производстве ведёт к росту фондоёмкости продукции, так как непосредственного увеличения выпуска продукции при этом не происходит. Но без пропорционального развития вспомогательного производства основное производство не может функционировать с полной отдачей. Поэтому поиск оптимальной производственной структуры основного капитала на предприятии – важное направление улучшения его использования.

Во всей совокупности ресурсов предприятия особое место занимают трудовые ресурсы. От них зависит очень многое, в первую очередь насколько рационально используется рабочая сила и эффективность работы предприятия.

Кадры на предприятии классифицируются на рабочих, специалистов, руководителей, служащих, учеников, младший обслуживающий персонал и работников охраны. Приоритет следует отдавать руководителям. Исследованиями и практикой установлено, что эффективность работы предприятия на 70–80 % зависит от руководителя предприятия.

Показатели обеспеченности предприятия работниками ещё не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объём выпускаемой продукции. Выпуск продукции зависит не столько от численности работающих, сколько от количества затраченного на производство труда, определяемого количеством рабочего времени, от эффективности общественного труда, его производительности.

Можно предложить ряд организационно-технических и социально-экономических мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов:

- учет труда должен быть организован так, чтобы способствовать повышению производительности труда, улучшению организации труда, повышению заработной платы, нормированию труда, полному использованию рабочего времени, укреплению дисциплины труда, повышению качества продукции.

- комплекс усилий, направленный на снижение длительности простоев оборудования должен основываться на обновлении парка оборудования.

- введение строго контроля за учетом рабочего времени.

- необходима стабилизация кадрового состава предприятия. Для этого необходимо провести в жизнь ряд мероприятий в социальной сфере.

4.6. Ресурсное обеспечение деятельности нефтегазодобывающего предприятия

Ресурсное обеспечение деятельности нефтегазодобывающего предприятия представляет собой одну из важнейших функций, реализация которых определяет уровень развития любого хозяйствующего субъекта и эффективность его функционирования. Исследование его закономерностей требуется для рационального, эффективного и своевременного формирования и распределения ресурсов, необходимых для проведения работ по всем циклам.

Несмотря на свое первостепенное значение ресурсное обеспечение как «вещь в себе» не является целью деятельности предприятия. Задача деятельности состоит в достижении наиболее значимых общественных или локальных результатов при наименьших затратах, тем самым, включая две подзадачи.

Первая состоит в формировании стратегических целей и направлений социально-экономической деятельности, максимизации ее результативности. Вторая – ресурсное обеспечение – относится к производству и воспроизводству, распределению необходимых ресурсов, минимизации и рационализации затрат.

Ресурсное обеспечение нельзя сводить лишь к формированию источников деятельности хозяйственного субъекта. Этот процесс намного шире и оказывается сквозным по отношению к стратегическому управлению деятельностью в целом. От стратегии ресурсного обеспечения зависит возникновение или устранение важнейших проблем менеджмента организации, например, предотвращение формирования организационных барьеров или конфликта интересов, стимулирование повышения эффективности.

Исследование механизмов ресурсного обеспечения деятельности предприятия создает необходимую основу для выработки концепции управления ресурсами. Механизм ресурсного обеспечения – это система институциональных элементов, необходимая для распределения и перераспределения ресурсов хозяйствующими субъектами и их структурными подразделениями, а также трансформации ресурсов из одной формы в другую.

Направления ресурсного обеспечения деятельности нефтегазодобывающего предприятия, с одной стороны, определяются теми финансовыми, кадровыми, материальными и другими ресурсами, которыми она располагает сегодня, а с другой – интеллектуальными ресурсами и инновациями, которые она предполагает внедрить в будущем, а также возможностями по привлечению источников инвестирования.

Ресурсное обеспечение деятельности нефтегазодобывающего предприятия – это комплексный процесс мобилизации, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления планирования, контроля, мониторинга и других процедур, направленных на эффективное и рациональное использование ресурсов и снижение риска в деятельности организации.

Развитие темы ресурсного потенциала складывается в рамках сложившихся направлений стратегического планирования и управления, таких как финансовый менеджмент, управление персоналом, логистика, бизнес-планирование и т. д. В результате накоплен богатый инструментарий оценки возможностей организации в различных сферах ее деятельности, но вместе с тем, ощущается недостаток полноты охвата и систематизированного подхода в представлении структуры ресурсного потенциала.

Структура, в которой сегодня представлены знания, нацеленные на оценку ресурсного потенциала организации, не позволяет руко-

водителю оперативно оценить возможности своей организации, выявить слабые стороны или, наоборот, обнаружить и оценить внутренние резервы для осуществления новых шагов в рыночной деятельности. Основной причиной сложившейся ситуации является отсутствие четкой структуры, которая имела бы взаимосвязь не только с процессом стратегического менеджмента, но и с организационной структурой организации.

Таким образом, представляется необходимым на основе накопленного рыночного инструментария представить модель, наиболее полно и наглядно отражающую всю суть ресурсного потенциала организации, а также позволяющую четко представлять его поэлементную структуру.

Правомерно предположить, что одинаковые по количеству и качеству ресурсы могут обладать различным потенциалом в зависимости от степени их использования. Таким образом, ресурсный потенциал характеризует не только различные виды ресурсов, но и степень их использования, их способность создавать полезный эффект.

В результате взаимодействия блоков системы управления, ресурсов и блока деятельности образуются функциональные области, позволяющие провести аналогию с организационной структурой и линию взаимосвязи с функциями различных организационных подразделений. Таким образом, данная структура позволяет определить полный набор функций того или иного структурного подразделения организации. При этом целиком охватываются все области деятельности, начиная от исследований и заканчивая применением маркетинговых инструментов взаимодействия с рынком и социальной деятельностью, являющейся, в частности для организаций, основополагающей.

В процессе осуществления предприятием хозяйственно-финансовой деятельности ее ресурсы взаимодействуют, принося при этом определенные результаты в виде произведенной продукции, предоставленных услуг, выполненных работ и выручки от их реализации; доходов, прибыли и т. д. Полученные результаты являются реальной основой для развития процесса формирования ресурсов на новом качественном уровне и для экономического роста организации.

На первом этапе предприятие образует совокупные затраты, связанные с формированием источников образования ресурсов. Сюда могут входить расходы, связанные с обслуживанием различного

рода задолженности, открытием организации, осуществлением переговоров по формированию источников ресурсов, единовременные затраты в виде капиталовложений, затраты на приобретение сырья, материалов и т. д.

На втором этапе происходит трансформация ресурсов в готовую продукцию и услуги.

На третьем этапе образуются совокупные затраты, связанные с возобновлением ресурсов на расширенной основе (т. е. с получением прибыли). Это связано с реализацией продукции потребителям.

Таким образом, управление ресурсами является необходимым условием повышения качества управления финансовыми потоками предприятия, т.к. любой элемент ресурсной базы, так или иначе, оказывает влияние на формирование, скорость и согласованность этих потоков. С этих позиций, ресурсное управление – деятельность, осуществляемая организацией с целью оптимального использования имеющихся ресурсов. Критерии оптимальности могут варьировать в зависимости от целей организации, среди которых, в частности, можно назвать:

- удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков;
- увеличение прибыли;
- прирост капитала (имущества) организации;
- улучшение финансового состояния предприятия в целом и ее структурных подразделений;
- увеличение объемов деятельности;
- минимизация использования отдельных видов ресурсов.

Современные технологии управления ресурсами используют систему бюджетов (бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и затрат, прогнозный балансовый отчет и т. д.), а также систему финансовой отчетности как инструмент контроля основных результатов деятельности предприятия, а также отклонения их от запланированных.

Исходя из этого, считаем, что внедрение новых технологий управления ресурсами предприятия необходимо сочетать с использованием уже существующих, скорректированных с учетом новых форм взаимоотношений между хозяйствующими субъектами.

Организационно-экономический механизм управления ресурсами предприятия должен включать в себя следующие элементы:

а) управленческая структура, соответствующая принятому механизму и позволяющая оперативно осуществлять планирование, контроль и корректирующие воздействия на основании имеющихся данных и имеющая четкую систему распределения полномочий по вертикали;

б) управленческий инструментарий – многоуровневая система бюджетирования и система составления консолидированной отчетности предприятия;

в) подготовленный для работы с новой технологией управленческий персонал;

г) техническое обеспечение системы управления ресурсами.

Для построения новой структуры управления ресурсами необходимо основываться не только на организационной структуре группы, но и произвести функциональное разделение элементов управляемого предприятия на основании критериев, задач ресурсного управления – по центрам финансового учета. Это разбиение предприятия производится по звеньям, с которыми связано ведение учета.

Таким образом, разработка единого механизма ресурсного обеспечения деятельности предприятия необходима:

1) чтобы создать новую структуру управления совокупными ресурсами;

2) повысить точность при прогнозировании совокупных ресурсов;

3) создавать альтернативность использования ресурсов. В этом случае понятие ограниченности ресурсов трансформируется в понятие относительности ресурсов, т. е. представление ресурсов как совокупных позволяет разрабатывать альтернативные программы их использования (охватывающие все аспекты хозяйственной деятельности предприятия), из которых выбирается наиболее эффективный вариант развития хозяйствующего субъекта;

4) более точно выявлять недостатки в хозяйственной деятельности предприятия, влияющие на рост совокупных затрат и снижение эффективности использования ресурсов;

5) эффективно использовать механизм налогового планирования предприятия;

6) на более новой, качественной основе использовать методы риск-менеджмента для снижения финансово-экономических рисков хозяйствующего субъекта;

7) повысить точность определения целей при разработке различного рода стратегий развития предприятия, критического объёма реализации, минимально необходимого ресурсного обеспечения и максимально допустимых совокупных затрат.

Контрольные вопросы

1. Понятия и виды ресурсов нефтегазодобывающего предприятия.
2. Трудовые ресурсы нефтегазодобывающего предприятия.
3. Финансовые ресурсы нефтегазодобывающего предприятия.
4. Материальные ресурсы нефтегазодобывающего предприятия
5. Пути повышения эффективности использования ресурсов на предприятии.
6. Сущность ресурсного обеспечения деятельности нефтегазодобывающего предприятия.
7. Элементы организационно-экономического механизма управления ресурсами предприятия.
8. Сущность разработки единого механизма ресурсного обеспечения деятельности предприятия.

ГЛАВА 5

СОСТОЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НЕФТЕГАЗОВОМ КОМПЛЕКСЕ ЗА РУБЕЖОМ И В РФ

5.1. Стратегия инновационного развития нефтегазового комплекса

Современная экономическая обстановка, в которой осуществляют свою деятельность компании нефтегазового комплекса, довольно нестабильна. Устойчивое развитие предприятия в перспективе зависит от его способности прогнозировать и гибко реагировать на изменяющиеся внешние условия, приобретать новые конкурентные преимущества и удерживать их в борьбе на рынках.

Эффективное функционирование и развитие нефтяной и газовой промышленности невозможно без широкого применения новых инновационных технологий. От эффективности инновационной деятельности предприятий нефтегазового комплекса зависит их конкурентоспособность и выживаемость. Поэтому развитие инноваций имеет огромное значение для нефтегазовой промышленности.

Переход предприятий к инновационному развитию требует разработки соответствующих методов управления. Одним из таких методов может стать оценка инновационного потенциала предприятия.

Под инновационным потенциалом предприятия понимают совокупность научно-технических, технологических, инфраструктурных, финансовых, правовых, социокультурных и иных возможностей обеспечить восприятие и реализацию новшеств.

Различают научно-технический, производственно-технологический, финансово-экономический, кадровый и инновационный потенциал. Все части общего (совокупного) потенциала тесно связаны между собой. Основным условием полной реализации (совокупного) потенциала является сбалансированность частей общего, потому что отставание одной из этих частей будет выступать сдерживающим фактором.

Инновационный потенциал состоит из четырех частей: 1) научно-технические (технологические) собственные и приобретенные

разработки и изобретения; 2) инфраструктурные возможности самого предприятия, которые обеспечивают прохождение новшества по всем этапам инновационного цикла и превращение его в нововведение или инновацию; 3) внешние и внутренние факторы, влияющие на успешность осуществления инновационного цикла; 4) уровень инновационной культуры, характеризующий степень восприимчивости новшеств персоналом предприятия, его готовность к реализации новшеств в виде инноваций.

В современных условиях компаниям нефтегазового комплекса необходимы крупномасштабные инновационные программы, в которых бы учитывались интересы, как государства, так и частного бизнеса. Необходимо обеспечить конкурентоспособность нефтегазовой промышленности, увеличить эффективность производства, создать новые высокотехнологичные компании, ускорить инновационные преобразования в нефтяном и газовом секторе путем создания и внедрения новой техники и технологии на всех стадиях производственного процесса: геологоразведки, добычи, переработки сырья, транспортировки конечного продукта до потребителей.

Стратегии инновационного развития нефтегазового комплекса следует формировать на основе такого механизма, который бы смог обеспечить устойчивое развитие всего комплекса на длительную перспективу, диверсификацию производства всего комплекса и решение экологических и социальных проблем региона.

Первостепенные задачи инновационного развития нефтегазового комплекса в области воспроизводства и добычи углеводородного сырья предусматривают эффективное расширение масштабов геологоразведочных работ, освоение новых нефтегазоносных регионов, в том числе и шельфы арктических морей, вовлечение в производство трудноизвлекаемых запасов, повышение коэффициентов нефтеотдачи и газоотдачи на разрабатываемых месторождениях.

Одним из важнейших факторов формирования устойчивой конкурентоспособности нефтегазового комплекса является создание и развитие высокотехнологичных регионально-отраслевых кластеров на базе естественных центров экономического роста, то есть центров нефтегазодобычи.

Кластер представляет собой комплекс, который формируется на базе территориальной концентрации взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга предприятий и организаций, которые ис-

пользуя выгоду своего близкого расположения и своей специализации, обеспечивают свои конкурентные преимущества на рынке. При формировании кластера в нефтяной и газовой промышленности возникает проблема создания цепочек взаимосвязанных производств от геологоразведочных работ до переработки сырья и реализации готовой продукции.

Сочетание на практике принципов территориально-производственных комплексов и кластеров даст возможность развивать промышленность в наиболее благоприятном направлении для данного региона. При этом особое внимание следует уделять взаимосвязи производства с комплексом экономических ресурсов, которые присущи региону. Благодаря внедрению современных технологий управления при создании и развитии кластера в регионе, увеличится приток капитала и технологий, прямых иностранных инвестиций. А именно такие инвестиции и привнесут в регион не только необходимые финансовые средства, но и новые технологии, и интеллектуальные ресурсы, и управленческие навыки.

Реинвестиции должны также носить инновационный характер, то есть эти средства нефтегазодобывающие компании должны потратить не на покупку технологий в зарубежных странах, а на собственные научно-исследовательские разработки, на внедрение новой техники и технологии.

Основные направления совершенствования производства в нефтеперерабатывающей промышленности включают в себя: создание и внедрение принципиально новых технологических процессов для выработки новой высококачественной продукции; расширение сырьевой базы; улучшение использования сырья; совершенствование существующих производственных процессов, повышение их мощностей; повышение уровня автоматизации и механизации производства; создание автоматизированных систем управления технологическими процессами; совершенствование методов производства; улучшение технических и экономических характеристик.

Механизмы реализации стратегии инновационного развития нефтегазового комплекса основываются на активной интеграции государства и бизнеса при соблюдении интересов обеих сторон путем стимулирования нефтегазовых компаний к освоению малорентабельных объектов с трудноизвлекаемыми запасами на особых условиях лицензирования и налогообложения.

Переход к высоким технологиям в нефтегазовой промышленности позволит экономике России уйти от сырьевой ориентации, развить высокие технологии в самых перспективных направлениях нефтегазового комплекса, существенно снизить экспорт сырой нефти и газа. Инновационное развитие нефтегазового комплекса способно обеспечить накопление финансовых ресурсов, которые должны поддерживать эффективные инновационные процессы в других отраслях. Инновационный потенциал нефтегазового комплекса является стратегическим фактором устойчивого экономического роста, который поможет повысить эффективность экономики, преодолеть или ослабить влияние дефицитных факторов производства.

Таким образом, нефтегазовая промышленность в РФ в перспективе должна решить ряд проблем:

- обеспечить поступательное развитие нефтегазового комплекса; обеспечить переход к новым технологиям добычи и переработки топлива;

- улучшить состояние сырьевой базы; сократить издержки на всех этапах производственного процесса (добыче, переработке, транспортировке, хранении, реализации и др.);

- осуществить модернизацию сырьевых и перерабатывающих производств; расширить сферу деятельности; увеличить глубину переработки сырья; снизить энергоемкость производства;

- обеспечить экологическую безопасность производства; обеспечить выход предприятий на внешние и внутренние рынки с новой конкурентоспособной продукцией;

- ускорить рост высокотехнологичных производств.

Решение всех этих проблем, в первую очередь, зависит от развития инновационных процессов в нефтегазовом секторе страны.

Концепция стратегии инновационного развития нефтегазового комплекса позволит оптимизировать основные ресурсные, технико-технологические, экономические, социальные, экологические параметры развития и обеспечить экономический рост на основе комплексного освоения и использования ресурсов.

Внедрение новшеств всегда имело большое значение для развития производства. В рыночной экономике инновации представляют собой мощный антикризисный фактор, потому что использование новых технологий, новой техники, новых методов управления производством ведет к увеличению прибыли, снижению цен и произ-

водственных затрат, к завоеванию новых рынков сбыта. Инновации позволяют улучшать производственные процессы, использовать новые виды сырья, применять более производительную технику, производить улучшенную продукцию, расширять ее ассортимент. Инновации являются основополагающими факторами экономического роста.

5.2. Инновационные процессы в вертикально интегрированных нефтяных компаниях

Вертикальная интеграция нефтегазовых предприятий является способом перехода от одной организационной формы экономического (в частности, инновационного) процесса к другой. Расширение предприятия вдоль технологической «цепочки» приводит к замене ценового регулятора отношений на количественный. Это позволяет специалистам говорить о том, что в условиях вертикально интегрированной компании меняется сигнал, на который ориентируется производитель. Хозяйствующий субъект начинает стремиться не к максимизации прибыли, ориентируясь на цены, а выполнять исходящие из центра указания, принимающие «количественную» форму: квоты, планы, целевые показатели или приказы. Однако подобная интерпретация отношений внутри компании является неполной. Она справедлива лишь в условиях унитарной структуры.

Особенностью вертикально интегрированных структур является то, что инновационный процесс (движение новшества посредством обменных сделок) реализуется в их пределах с большей вероятностью. В российских условиях создание вертикально интегрированных компаний является объективным процессом. Он обусловлен стремлением к переходу от организационной формы с неэффективной институциональной матрицей к форме, дающей в этом отношении преимущества ее субъектам.

Процессы вертикальной и горизонтальной интеграции, происшедшие в России с начала 1990-х гг., в значительной мере были обусловлены требованиями инновационных процессов. Одним из аргументов в пользу этой связи является то, что если к середине 1990-х гг. среди интегрированных структур преобладали конгломе-

раты, то в последующие годы началось интенсивное выстраивание вертикально и горизонтально связанных групп.

Изменение институциональной и экономической среды при переходе к интегрированной вдоль технологической «цепочки» структуре приводит к положительным эффектам. Происходят уменьшение «двойной надбавки», снижение транзакционных издержек и обеспечение устойчивого сбыта продукта, в том числе и в первую очередь – инновационного.

Установление связей, объединяющих производителей однотипной продукции (горизонтальная интеграция), также позволяет интенсифицировать инновационные процессы. В частности, горизонтальная интеграция обеспечивает ускоренную диффузию нововведений, а также является средством защиты инноваторов от имитации нововведений.

Среди предприятий топливной промышленности компания ОАО «Газпром» проявляет наибольшую активность в построении вертикально интегрированных структур. Дочерние компании «Газпрома» являются крупнейшим нефтегазохимическими холдингами в стране, объединяющим около 90 предприятий, производящих от 25 до 70 % нефтегазохимической продукции того или иного вида. Большинство из них объединяют по процессинговым схемам, без доминирования в акционерном капитале.

Нефтяные компании России также включают потенциальных инноваторов в свои технологические цепочки. Например, ОАО «ЛУКойл» дает пример как вертикальной, так и горизонтальной интеграции.

ОАО «ЛУКойл» в настоящее время занимает шестое место в мире по объему добычи углеводородов, второе место в мире по размеру доказанных запасов углеводородов, обладает 0,8 % общемировых запасов и 2,1 % общемировой добычи нефти, 16,3 % общероссийской добычи нефти, 16,7 % общероссийской переработки нефти.

ОАО «ЛУКойл» вошло в нефтехимию в конце 1999 г. ООО «ЛУКойл-Нефтехим» (дочерняя компания) приобрела пять нефтехимических предприятий в России, Украине, Румынии и Болгарии. Несмотря на то, что на предприятиях нефтехимии, входящих в состав холдинга, перерабатывается не более 3% добываемой нефти, ООО «ЛУКойл-Нефтехим» занял лидирующие позиции по производству некоторых видов продукции. Доля компании на внутреннем рынке полимерных материалов стала составлять от 30 до 40 %,

фенола – 20 %, некоторых видов химических волокон – до 100 %. Производство химикатов, как отмечают в компании, может защитить нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства от нестабильности рынков нефти и нефтепродуктов. ООО «ЛУКОЙЛ-Нефтехим» – крупный экспортер химической продукции, поставляющий ее более чем в 50 стран.

В вертикально-интегрированную структуру ОАО «ЛУКОЙЛ», кроме добывающих, нефтеперерабатывающих и нефтехимических подразделений, входит морской терминал в Латвии, ряд сбытовых российских и иностранных компаний. Предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Нефтехима» стабильно получают от головной компании углеводородное сырье. В свою очередь, ООО «ЛУКОЙЛ-Нефтехим» снабжает предприятия головной группы фенолом, полиэтиленом и другими продуктами, используемыми в нефтедобыче и нефтепереработке.

Нефтяные компании более склонны к интеграции с нефтехимическими предприятиями, производящими промежуточный продукт. Ориентация на конечный продукт отнимает значительную часть оборотных средств. Поэтому, подобно ОАО «ЛУКОЙЛ», такие нефтяные компании, как «Сургутнефтегаз», Башкирская топливная компания, «Славнефть» приобрели или планируют приобретать производителей промежуточного нефтехимического продукта.

5.3. Состояние инновационной деятельности в нефтегазовом комплексе за рубежом и в РФ

В современных условиях развитие науки становится неперенным условием создания предпосылок устойчивого духовного, интеллектуального, научно-технического и социально-экономического развития общества и государства.

Высокие технологии – это та сфера, которая может решить самые амбициозные задачи в социально-экономическом развитии любого государства. Именно они являются тем мощным рычагом, с помощью которого многие страны не только преодолевают спад в экономике, но и обеспечивают ее структурную перестройку и насыщают рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией.

Во всем мире инновационная деятельность рассматривается сегодня как одно из главных условий модернизации экономики. Тра-

диционные отрасли производства во многом исчерпали как экстенсивные, так и интенсивные возможности своего развития. Поэтому во многих странах выдвигаются на первый план уже не эти отрасли, еще недавно определявшие "лицо" экономики всех промышленно развитых государств, а совсем иные, основанные на использовании новейших технологий.

Например, в Германии, почти 100 % прироста ВВП осуществляется за счет использования результатов научных исследований и инноваций [1]. Тайвань, например, на опыт которого в области использования высоких технологий любят ссылаться многие исследователи, за счет малого и среднего бизнеса обеспечивает 78 % занятости и 45 % ВВП своей страны.

Технологический бизнес – один из наиболее прибыльных и почти закрытых областей предпринимательства. Внедрение новых технологий в промышленное производство, как показывает практика, позволяет осуществить качественный прорыв на мировом рынке товаров и услуг.

В группу высокотехнологических производств с технологиями «высокого уровня» обычно включаются производства, обеспечивающие выпуск наукоемкого продукта, рассчитанного на массового потребителя. Как свидетельствует мировой опыт, альтернативы инновационному пути развития нет. Создание, внедрение и широкое распространение новых продуктов, услуг, технологических процессов становятся ключевыми факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота, улучшения качества продукции, экономии трудовых и материальных затрат, совершенствования организации производства и повышения его эффективности. Все это предопределяет конкурентоспособность предприятий и выпускаемой ими продукции на внутреннем и мировом рынках, улучшает социально-экономическую ситуацию в стране.

Именно поэтому в XXI в. важнейшим условием ускоренного прогресса социально-экономического развития является эффективная инновационная политика, поскольку динамичное социально-экономическое развитие многих стран мира стало окончательно основываться исключительно на инновациях, последствия которых приняли стратегически важный характер.

Современная типология стран мирового сообщества берет за основу уже не мощь вооруженных сил, экономические показатели

(бедные и богатые страны, индустриальные и сельскохозяйственные и т. п.), а способность производить и реализовывать высокие технологии. С этой точки зрения страны делятся на сырьевые, товаропроизводящие, производящие технологии и производящие научные знания и высокие технологии.

Страны, принадлежащие к последней группе, одновременно являются мировыми экономическими, технологическими, научными и военными лидерами. Этот комплекс отраслей представляет стратегию передовых рубежей, поскольку развитие и государственная поддержка высоких технологий становятся актуальнейшей не только экономической, но и политической задачей.

Внедрение новых технологий не всегда было таким простым делом. Разные страны при решении этой проблемы выбирают различные пути. В США, в частности, большая часть федеральных научных исследований и опытно-конструкторских разработок проводится через контракты и гранты негосударственными организациями, т. е. они являются ключевым аспектом в системе НИОКР. Через них в основном федеральное правительство в состоянии обеспечить работой лучшие научно-исследовательские организации и талантливых ученых, ставя перед ними конкретные научно-исследовательские и опытно-конструкторские задачи.

Германия, например, в области высоких технологий вначале ориентировалась на опыт США и технологически крупные программы; был также использован опыт развития инкубаторов США, научных парков Великобритании, Франции и Японии. Однако с начала 1980-х гг. был сделан акцент на создание сети региональных инновационных фондов с постепенным перенесением центра тяжести инновационной деятельности на малые и средние предприятия. Причем подобные инновационные фонды создавались исполнительной и законодательной властью совместно с заинтересованными частными структурами.

Япония, а также новые индустриальные страны Юго-Восточной Азии в области инновационной деятельности сконцентрировали свои ресурсы на скупке перспективных высокотехнологических нововведений на последней дорыночной стадии. В этом случае им оставалось лишь организовать конечную доработку нововведения и запуск его в производство.

Индия, обладающая гораздо меньшим интеллектуальным потенциалом, чем Россия, за счет проданного за рубеж программного обеспечения дает начиная с 1998 г. более 1 млрд. долл. экспортных поступлений (в 2003 г. – 9,8 млрд. долл.). Доходы от экспорта программного обеспечения столь велики, что вскоре эта статья в национальном экспорте товаров и услуг может стать главной (что касается нашей страны, то российские программисты откровенно заявляют, что их стремительному выходу на мировой рынок препятствует элементарная неорганизованность и разобщенность).

Основной акцент при реализации инновационной политики в упомянутых странах делается на малые и средние инновационные предприятия. В Японии их число составляет 99 % общего числа предприятий, а их доля в ВВП страны достигает 52 %, или 3 трлн. долл.; в Германии таких предприятий около 4000.

В США до 1980 г. на исследования и разработки правительство ежегодно тратило 30 млрд. долл., но результаты этих усилий почти никогда не доходили до рынка (лишь 5 % всех полученных патентов когда-либо лицензировались). С начала 1980-х гг. произошло смещение акцентов и были приняты меры, поощряющие научные исследования и разработки в частном секторе, через поддержку малого инновационного предпринимательства с ежегодным выделением на эти цели 5,4 млрд. долл.

В итоге в США появилась и действует весьма эффективная программа «Инновационная деятельность малых предприятий», с помощью которой за 20 лет государством на каждый вложенный доллар было возвращено восемь. Причем финансовые средства даются именно малым предприятиям, с тем чтобы они искали новейшие разработки в университетах. Получается, что университет не может получить средства на проведение НИОКР, если какое-то предприятие не захочет внедрять результаты этих исследований в промышленное производство; а предприятие не сможет участвовать в программе, если не найдет университет, у которого можно взять для внедрения новейшую технологию.

Так развиваются и производство, и научные лаборатории. Роль государства в данном случае сводится к тому, что оно намеренно создает условия взаимодействия науки и производства и тем самым стимулирует не только новые технологии, но и внедрение результатов НИОКР в производство.

В Великобритании опыт 1980-х гг. показал, что при должном государственном подходе и при наличии соответствующего научного потенциала можно и нужно ставить задачи интенсивного освоения мирового рынка научной продукции. В стране был сделан соответствующий скачок – с 4 до 12,5 %. Именно наукоемкие и высокие технологии дают сегодня в США 85 % прироста занятости, в Англии – 89 %, в Японии – 90 %.

В России, в отличие от большинства стран мира, преимущество отдается бюджетному финансированию научных исследований и разработок как на федеральном, так и региональном уровнях, хотя общеизвестно, что научный и инновационный потенциал стран превосходит многие западные страны вместе взятые. Тормозом является то обстоятельство, что еще с советских времен считалось главным получить результат, показать его и опубликовать. До создания законченного научно-технического продукта, который можно не только показать, но и продать, дело не доходило.

Развитие отечественной науки и новых технологий в ближайшем будущем должно несомненно играть определяющую роль в социально-экономическом развитии нашей страны. Но это не может происходить само по себе. Основной вклад должны сделать те субъекты Федерации, где развитие науки и создание новых технологий подкреплены уже созданной научно-технической базой. К таким субъектам можно отнести Москву, располагающую 60 % всего научного потенциала России, а также Санкт-Петербург, Новосибирск, Томск, Иркутск, Владивосток и некоторые другие регионы.

Особое значение в России приобретает создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новых технологий. Именно от того, как наукоемкие субъекты Российской Федерации будут формировать и реализовывать свою региональную политику в области инновационной деятельности, использовать свой научный и производственный потенциал, во многом будет определяться, по какому пути пойдет развитие экономического потенциала всей России.

Как показывает опыт зарубежных стран, финансируются только те разработки, где существуют «тандем исследовательское учреждение – малое инновационное предприятие» и реальная перспектива создания наукоемкого продукта и продажи его на рынке. Подобный метод можно было бы применить и у нас, тем более что ростки такой тенденции, приносящие положительные результаты в

области коммерциализации новых технологий, уже есть. Малый инновационный бизнес в наших условиях является именно тем инструментом, который может осуществить качественный прорыв в вопросе внедрения новых технологий.

Если мы хотим достичь подобного положительного результата в сфере получения наукоемкого продукта, то, видимо, следует взять на вооружение такой же метод решения проблемы, постепенно снижая долю бюджетного финансирования, оставляя ее лишь для проведения фундаментальных исследований.

По оценкам отечественных специалистов Россия, используя зарубежный опыт, вполне могла бы побороться за 17 макротехнологий из тех 50–55, которые определяют потенциал развитых стран.

Создание национальной инновационной системы выдвигается в число высших приоритетов социально-экономической политики Российского государства. По сути, речь идет о форсированном переходе к экономике развития. А для достижения этой цели нужно решить ряд крупнейших задач, одна из которых сводится к резкому увеличению инновационной емкости экономики и стимулированию инноваций.

Как понимается, основными целями государственной инновационной политики должно стать создание экономических, правовых и организационных условий для инновационной деятельности, обеспечивающих рост конкурентоспособности промышленной политики и решение задач социально-экономического развития.

Любой сверстанный план реализации важной государственной проблемы должен включать не только разработку концепции или программы в этой сфере, но и подразумевать ответ на вопрос: а что на выходе? Но если вести речь о программе развития науки и технологий, то она подразумевает не обобщенные формулировки, а конкретные определения и меры: на что планируем выделять финансовые средства и какую отдачу для бюджета страны получим в результате реализации конкретного наукоемкого товара.

Ключевой аспект в реализации инновационной деятельности – вопрос финансирования, но и он может быть решен, поскольку сейчас любая нормально функционирующая российская компания может на выгодных условиях занять деньги как на внутреннем, так и на внешнем рынке, причем иностранные инвесторы охотно идут на финансирование новых технологий. Главное здесь четко опреде-

лить, что выпускать, причем желательно, чтобы этот наукоемкий продукт мог быть представлен как на внутреннем, так и на внешнем рынке, пусть даже в отдаленной перспективе. Сейчас не надо искать инвестиции под патронажем правительства, властей. Практика показывает, что власти и государство должны поддерживать эффективные проекты, в том числе и в субъектах РФ. Многие согласны вкладывать свои деньги. Для этого необходимо одно – интересные и готовые проекты, которые способны в течение двух – трех лет вернуть вложенные в них средства. Инновационные приоритеты должны выбираться с участием не только ученых, но и представителей производственных фирм, как это делается в странах с развитой экономикой.

Наукоемкие субъекты РФ внедряют новые технологии с целью производства новых наукоемких товаров с последующей продажей его на рынке. На практике в рыночных условиях будет определяться, какой конкретно новый наукоемкий товар успешно продается на местном рынке и будет иметь перспективу продажи на всем российском рынке, а возможно, и на мировом.

Контрольные вопросы и задания

1. Проблемы, которые необходимо решить нефтегазовой промышленности в РФ.
2. Значение развития инноваций для нефтегазового сектора.
3. Сущность инновационного потенциала.
4. Из каких частей состоит инновационный потенциал?
5. На каких аспектах основываются механизмы реализации стратегии инновационного развития нефтегазового комплекса?
6. В чем особенность инновационных процессов в вертикально интегрированных нефтяных компаниях?
7. Охарактеризовать ключевой аспект в реализации инновационной деятельности.
8. Основные цели государственной инновационной политики.

ГЛАВА 6

КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Определение коммуникационной политики и ее составляющих

Коммуникационная политика предприятия представляет собой инструмент влияния предприятия на внешнюю и внутреннюю среду с помощью информационного взаимодействия и направлена на формирование спроса и стимулирование сбыта продукции .

Значение коммуникационной политики для нефтегазового предприятия определяется реалиями рынка. На современном этапе мирового развития отмечаются следующие особенности состояния рынка:

- высокая насыщенность рынка, спрос на котором во многом определяется необходимостью замены потребленного товара;
- проблемы с созданием принципиально новых продуктов;
- высокие стандарты (обязательные требования предъявляемые к продукту), затрудняющие дифференциацию продуктов через качество или цену;
- необходимость экономического роста предприятий находится в противоречии со стремлением к сбережениям покупателя.

Объектом исследования и разработки коммуникационной политики предприятия являются маркетинговые коммуникации.

Под маркетинговыми коммуникациями понимается систематически комбинированное использование совокупности информационных связей – от поиска рыночной информации, выбора миссии предприятия, рыночного сегмента, каналов сбыта, определения оптимальных условий по реализации продукции до собственной рекламы и создания положительного образа предприятия и его деятельности.

Современное предприятие управляет сложной системой маркетинговых коммуникаций. Оно поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями, различными контактными аудиториями. Потребители также выполняют роль своеобразной

устной коммуникации в виде молвы, слухов, разговоров друг с другом, контактными аудиториями. И одновременно каждая группа в этой цепи поддерживает коммуникационную обратную связь со всеми остальными участниками коммуникаций.

Успех продукта на рынке достигается решением комплекса задач. Высокое качество, рациональная цена, продуманная сеть -распространения товара еще недостаточны для распространения и закрепления продукта определенной части целевого рынка. Необходимо убедить максимальное количество потребителей в существовании достоинств продукта. Кроме того, необходимо сформировать или усилить предрасположенность покупателей купить предлагаемый продукт. Информирование, убеждение, изменение предрасположенности покупателей – таковы цели коммуникационной политики предприятия.

Для достижения этих целей организации активно используют средства неличной (реклама, связь с общественностью, поддержка продаж) и личной (прямой маркетинг) средств коммуникации.

Основные участники коммуникации – отправитель и получатель. Обращения и средства распространения информации – это орудие коммуникации.

Кодирование, декодирование, ответная реакция и обратная связь – функциональные составляющие модели коммуникации. Отправитель (источник) – сторона, посылающая (генерирующая) сообщение. *Кодирование* – процесс представления мысли в символической форме. Коды – это символы переводящие идею на язык, понятный получателю. Кодирование должно обеспечить интерпретацию обращения получателем в соответствии с целью коммуникации, поставленной отправителем. В качестве кодов могут использоваться слова устной и письменной речи (лексика, темп, стиль речи), визуальные образы (людей, товаров) и их движение, звуки (мелодия, интонация, тембр голоса), цвет (яркий, приглушенный), жесты.

Обращение – набор символов передаваемых отправителем.

Средства распространения информации – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

Декодирование – процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем.

Получатель – сторона принимающая сообщение.

Ответная реакция – набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением.

Обратная связь – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

Помехи – появление в процессе коммуникации незапланированных вмешательств среды или искажений, в результате этого к получателю поступает обращение, отличное от того, что посылал отправитель.

На рис. 6.1 представлена модель элементов процесса коммуникаций.

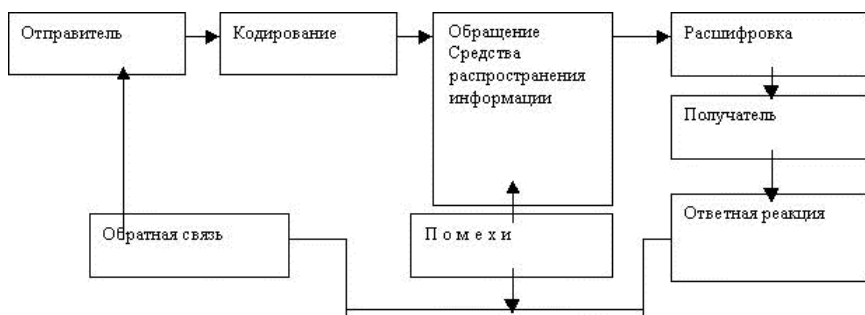


Рис. 6. 1. Модель процессов коммуникации

Отправители должны знать, какую аудиторию они хотят заинтересовать и какие ответные реакции хотят получить. Они должны уметь кодировать обращения с учетом специфики процесса расшифровки, которым обычно пользуется аудитория. Они должны передавать обращения, используя эффективные средства распространения информации, достигающие целевой аудитории, должны создать каналы обратной связи и знать ответные реакции на свое обращение.

Модель коммуникации определяет основные факторы успешной коммуникационной политики.

Формирование оптимальных информационных связей организации с партнерами, потребителями, собственным персоналом должно осуществляться на основе плана коммуникации.

Цели коммуникации должны обеспечить реализацию цели предприятия. Целевую аудиторию могут составлять потенциальные поку-

патели продукции, лица, принимающие решения о покупке или влияющие на их принятие. Затем предстоит определить желаемую ответную реакцию целевой аудитории – осведомленность, знание, благо-расположение, предпочтение. Обращение должно быть доведено до получателя лицом, заслуживающим доверие, а именно кем-то, кому присущи профессионализм, добросовестность. И, наконец, необходимо собрать информацию, поступающую по обратным каналам обратной связи и оценить эффективность программы коммуникации.

Производственная деятельность является ведущим видом предпринимательства и охватывает сферу производства продукции и оказание производственных услуг.

Для достижения маркетингового контакта могут использоваться запланированные и незапланированные маркетинговые обращения.

Для доставки потребителю запланированных обращений используются следующие инструменты коммуникаций:

– *реклама* – любая оплаченная конкретным лицом форма коммуникаций, предназначенная для продвижения продукции, услуг или идей;

– *стимулирование сбыта* – различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность продукции или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей;

– *PR, паблик рилейнз* (связи с общественностью) – координированные усилия по созданию благоприятного представления о продукции в сознании населения. Они реализуются путем поддержки определенных программ и видов деятельности, не связанных напрямую с продажей товаров: публикации в прессе важной с коммерческой точки зрения информации, <паблисити> на радио и телевидении;

– *прямой маркетинг* – интерактивная система маркетинга, позволяющая потребителям легко получать интересующие их сведения и приобретать продукцию с помощью использования различных каналов распространения информации;

– *специальные сувениры* – бесплатные подарки, служащие напоминанием о компании, производящей продукцию, и о ее фирменной марке;

– *спонсорство* – финансовая поддержка, оказываемая компанией некоммерческим организациям при проведении различных мероприятий в обмен на право установления с ними особых отношений.

Спонсорская деятельность может повысить престиж компании и сформировать позитивное представление о ее деятельности;

– *предоставление лицензии* – практика продажи права на использование фирменных символов компании или ее товара.

6.2. Внутренние и внешние коммуникации нефтегазового предприятия

Основной функцией всякого предприятия является решение проблем, связанных с взаимодействием как с внешней, так и с внутренней средой. Внутренняя среда предприятия является источником ее силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность предприятия существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть источником проблем и даже банкротства предприятия в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования предприятия. К факторам, определяющим внутреннюю среду предприятия, исследователи относят такие переменные, как структура предприятия, ее цели, задачи, технологии, люди. Внутреннюю среду можно рассматривать как совокупность взаимодействующих структурообразующих компонентов предприятия [25].

Любое предприятие, даже «закрытого» типа, связана с окружающим миром. Оно не может существовать, не получая «извне» ресурсы – информацию, энергию, сырье, которые после переработки возвращает в виде продуктов своей деятельности обратно [27]. Предприятие окружено внешней средой, как Земля окружена атмосферой. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие предприятия, находящиеся в той же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить его потенциал и привести ко многим негативным для него последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ему поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для достижения его целей, и тем самым давало бы ему возможность выживать в долгосрочной перспективе [15].

Внешнюю среду можно определить как совокупность физических и социальных факторов, внешних по отношению к системе, которые непосредственно принимаются во внимание в процессе принятия организационных решений нефтегазового предприятия.

Целостность нефтегазового предприятия и его открытость как системы обуславливают разделение внутренней и внешней среды, зависимость его от внешних факторов, взаимодействие внутренней и внешней среды, различную степень воздействия параметров внутренней и внешней среды и управления ими [13].

Так как нефтегазовое предприятие создается людьми, то все его элементы и связи в той или иной мере имеют переменный характер. Структуры нефтегазового предприятия определяются логическим и количественным соотношением элементов системы и уровней управления. Управляемость нефтегазового предприятия определяется соотношением числа руководителей и подчиненных, числом людей, которые подчиняются одному руководителю, а также взаимоотношением времени принятия решений со временем перехода объектов управления в различные состояния, в том числе и прогнозируемые [19].

Важнейшая часть и внутренней, и внешней среды нефтегазового предприятия – инфраструктура, т. е. комплекс элементов и связей, обеспечивающих условия жизнедеятельности коллектива нефтегазового предприятия и обслуживающих основные процессы производства и управления. К инфраструктуре относят коммуникации и организационную культуру, в составе которых огромная роль отводится людям, их знаниям, способностям и искусству взаимодействия [21].

Качество коммуникационных процессов во многом зависит от организационной культуры организации [11]. Организационная культура представляет собой систему норм и ценностей, которыми отличаются работники и в целом нефтегазовое предприятие. Система норм и ценностей отдельного человека находится в сложной зависимости от его индивидуальности и личности и от установок и ценностей в нефтегазовом предприятии. Все эти элементы в комплексе определяют поведение работников и успешность деятельности нефтегазового предприятия.

Внутренняя среда. Система внутренних коммуникаций (СВК) – совокупность информационных каналов, позволяющих передавать

сведения делового, интеллектуального и эмоционального содержания внутри нефтегазового предприятия между сотрудниками. При этом можно выделить в качестве субъектов коммуникаций топ-менеджеров, линейных менеджеров и сотрудников специализированных подразделений, осуществляющих работу с СВК в нефтегазовом предприятии [35].

В идеале СВК в любой организации, независимо от рода ее деятельности, должна отвечать следующим принципам:

- открытость;
- простота и понятность;
- регулярность;
- достаточность;
- комплексность;
- достоверность;
- своевременность.

Информация о внутренней среде нефтегазового предприятия необходима менеджеру, чтобы определить внутренний потенциал, на который нефтегазовое предприятие может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи нефтегазового предприятия. Помимо производства продукции, оказания услуг, нефтегазовое предприятие обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные условия для их жизнедеятельности.

Причинно-следственная связь между эффективностью СВК и результатами деятельности нефтегазового предприятия подтверждается исследованиями, проведенными в среде сотрудников западных компаний, 28 % из которых показали, что нужная им информация доходит до них слишком поздно, а еще более половины (58 % сотрудников) считают, что распространяемая в компании информация не имеет отношения к профессиональной деятельности. Как следствие, 60 % из опрошенных сотрудников хотят сменить работу. При этом для смены состава персонала потребуются серьезные финансовые вложения как на подбор и определение уровня профессиональной компетентности персонала, так и на адаптационный период. Для выхода новых сотрудников на уровень «самоокупаемости» (когда экономический результат деятельности нового сотрудника превысит вложенные в него инвестиции) понадобится от трех до девяти месяцев [35].

Для создания позитивного имиджа компании на рынке необходимо своевременно доводить необходимую информацию до сотрудников, что, как следствие, даст возможность повысить общую управляемость компанией, повысить эффективность работы, мотивацию персонала и оперативную деятельность на рынке, а также позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе.

Создание эффективной системы внутренних коммуникаций состоит из семи основных этапов. Прежде всего, необходимо провести диагностику существующей системы коммуникаций. Следующий этап – создание единого информационного пространства, разработка политики и стандартов компании в области ВК, далее – внедрение этих стандартов, укрепление лояльности персонала, затем – мониторинг работоспособности системы ВК, оценка ее эффективности и принятие мер по ее улучшению, постановка новых задач в области управления внутренними коммуникациями [35].

Внедрение системы внутренних коммуникаций призвано в конечном итоге синтезировать теории управления, теории организации, психологии управления и межличностного общения и собственно теории коммуникации. «Пробелы», некомпетентность в одной из этих сфер влечет за собой тиражирование ошибок и малоэффективные действия во всех других областях. Это относится не только к работе менеджеров, руководителей всех уровней, но и к любому специалисту и так называемым «рядовым» служащим, т. е. работникам, вовлеченным в процесс общения с другими людьми.

Внешняя среда. Внешняя среда для нефтяной компании представляет сложную совокупность субъектов, систем и их взаимоотношений, как между собой, так и с организацией. Эта совокупность может быть разделена на два сектора. К первому, который является пространством деловой среды для бизнеса, относятся субъекты и бизнес-системы, взаимодействующие с нефтегазовым предприятием. Ко второму относятся те субъекты и системы, чья деятельность оказывает какое-то влияние на бизнес-организации, но непосредственных коммуникаций между ними нет.

Внешние коммуникации – это коммуникации с миром, находящимся за пределами организации, это коммуникации между предприятием и внешней средой.

Задача внешних коммуникаций – удовлетворить информационные потребности компании, наладить связи с государственными

органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Структура субъектов, взаимодействующих с компанией, довольно сложная и имеет следующий вид.

1. Связи и отношения, установленные с:
 - партнерами по бизнесу;
 - потребителями;
 - конкурентами;
 - операторами рыночной инфраструктуры;
 - инвесторами, аналитиками (финансовые связи).
2. Бизнес-системы:
 - рыночная инфраструктура;
 - национальные деловые традиции.

Внешнюю среду характеризуют:

1) взаимосвязь факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

2) сложность внешней среды – число факторов, на которые предприятие обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

3) подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений компании и ниже для других. В высокоподвижной среде компания или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

4) неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает компания, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределенней внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Таким образом, в любом нефтегазовом предприятии анализ как внутренней, так и внешней коммуникационной среды очень важен, так как внешняя и внутренняя среды являются главными составляющей целостности предприятия.

6.3. Направления коммуникационной деятельности

Коммуникационная деятельность определяется как движение смыслов в социальном пространстве. *Коммуникационное действие* – завершенная операция смыслового взаимодействия, происходящая без смены участников коммуникации. Субъектами, вступившими в коммуникацию, могут преследоваться три цели: во-первых, реципиент желает получить от коммуниканта некоторые привлекательные для него смыслы; во-вторых, коммуникант желает сообщить реципиенту некоторые смыслы, влияющие на поведение последнего; в-третьих, и коммуникант, и реципиент заинтересованы во взаимодействии с целью обмена какими-то смыслами. Соответственно возможны три формы коммуникационного действия.

Успешный менеджмент корпоративных коммуникаций предполагает наличие продуманной коммуникационной политики. Некогда связи с общественностью осуществлялись в основном посредством прессы и других СМИ. С развитием коммуникационного менеджмента, общественность, на которую было направлено информационное воздействие через прессу, и которая первоначально представлялась как некая однородная целевая группа, была сегментирована по различным социальным и функциональным признакам. Выделение конкретных сегментов позволяет эффективнее спланировать работу, достичь необходимой аудитории с применением наиболее подходящих для определенного случая методов и инструментов [22].

В коммуникационной политике предприятия по принципу выделения наиболее значимых групп, выделяют следующие направления коммуникации:

- а) взаимодействие со СМИ;
 - б) взаимодействие с персоналом;
 - в) взаимодействие с потребителями;
 - г) взаимодействие с инвесторами и финансовыми связями;
 - д) взаимодействие с органами власти. Лоббирование;
 - е) коммунальные связи;
 - ж) экологические связи;
- з) кризисные коммуникации.

Активность работы в том или ином направлении, выделение финансовых и других ресурсов, находится в прямой зависимости от маркетинговой и социальной значимости данного направления в конкретный период для конкретного предприятия.

Взаимодействие со СМИ. Под взаимодействием со СМИ понимается регулярная и целенаправленная совместная деятельность предприятия и СМИ, направленная на улучшение информирования общественности, представление объективной действительности и достижение взаимопонимания [32].

Взаимоотношения со СМИ включают в себя подготовку и распространение аналитических пресс-материалов, пресс-мероприятия, участие в обзорах, эксклюзивные интервью, пресс-мониторинг и пресс-клиппинг, неформальные контакты с журналистами.

Некоторые специалисты по связям с общественностью подчеркивают, что можно завоевать симпатии журналистов, предоставляя им абсолютно достоверные данные даже в том случае, когда это напрямую не связано с собственной компанией. Показывая, таким образом, в первую очередь, собственную информированность, а во вторую – готовность бескорыстно сотрудничать со средствами массовой информации.

В выборе СМИ для размещения публикаций многие ведущие компании отдают предпочтение печатному слову. В этом есть очевидные преимущества: газета живет дольше, ее можно передавать из рук в руки. Кроме того, газетные страницы предоставляют возможность более подробно и обстоятельно прокомментировать позицию компании по тому или иному вопросу, наладить обратную связь с читателем. Ограниченные же по времени телевидение и радио порой не позволяют дать более детальную информацию о бизнесе и об оказываемых услугах, «продолжительность жизни» информации относительно короткая, а многочисленные повторы резко увеличивают затраты.

Выстраивая технологию взаимодействия со СМИ, необходимо ясно представлять свою целевую аудиторию. Исходя из направленности своей деятельности, компания строит свою рекламную и PR-стратегию.

Взаимодействуя со средствами массовой информации, PR-служба компании так или иначе вынуждена использовать различные методы манипуляции общественным мнением. При этом некоторые из них абсолютно недопустимы и неэтичны: прямой обман потребителей информации (использование заведомо ложных цифр и фактов); воздействие на подсознательные инстинкты (скрытые вставки в теле-, видео-, кинопрограммах, компьютерных файлах); оскорбление лиц или организаций и дискредитацию товаров или

услуг. Наиболее креативными способами манипуляции являются «молчание» (умалчивание негативной информации), «монтаж» (приоритет позитивных новостей), «подбор цитат» (влиятельные люди или 2–3 представителя целевой аудитории говорят о положительных моментах в работе компании). А также выбор «нужных» фрагментов из опросов и рейтингов, привлечение авторитетного посредника и эмоциональную подпитку.

Реализация целей коммуникационного менеджмента, таких как проведение оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов, формирование и поддержание имиджа и общественного мнения, согласия, сотрудничества и признания, находится в прямой зависимости от правильно организованного взаимодействия со СМИ.

Факт условного разделения передаваемой СМИ информации на оценочную и смысловую должен находить свое отражение в корпоративных публикациях организации. Важным моментом при этом является положение о том, что именно оценочная информация наиболее активным образом влияет на формирование общественного мнения. Таким образом, оценочная информация является наиболее действенным инструментом, используемым для формирования образа предприятия, продвижения его идей и целей.

Взаимодействие со СМИ и широкое распространение информации о предприятии осуществляется в двух направлениях. Непосредственное информирование общественности информационными службами предприятия и информирование через журналистов. Основными инструментами работы этих двух направлений является распространение публицити, рассылка пресс-релизов, проведение пресс-конференций и других мероприятий для журналистов [30].

Взаимодействие с персоналом. Под организацией эффективного взаимодействия с персоналом можно понимать множество разных моментов: от формирования бизнес-процессов (взаимодействие между людьми зависит от того, каким образом выстроены технологические процедуры и того, какие роли играют те, кто в них задействован) до вопросов эффективной коммуникации (передачи информации от руководителя к подчиненному и обратно).

Задачей взаимодействия с персоналом является обеспечение мотивации сотрудников к оптимально лучшему выполнению своей работы. Данное направление осуществляется специалистами отдела корпоративных коммуникаций совместно с отделом по персоналу.

Для правильного и адекватного восприятия корпоративной философии, а также эффективного взаимодействия с персоналом необходимо соблюдать перечисленные ниже принципы, вытекающие из теорий о мотивации труда.

1. Уважение. Работники ценят проявление уважения к ним как к личности, особенно со стороны руководства.

2. Признание. Персонал чувствует себя успешным, если их вклад в общее дело оценен руководством.

3. Голос. Почти каждому хочется, чтобы его выслушали, приняв его точку зрения во внимание. Также немаловажным является право голоса в принятии стратегических решений.

4. Поощрение. Конечно, деньги всегда мотивировали сотрудников, но кроме этого требуется и моральное поощрение и поддержка для дальнейшей продуктивной работы.

Мероприятия, проводимые в рамках взаимодействия с персоналом, способствуют созданию на предприятии человеческой атмосферы. В условиях усиливающихся в обществе отчуждения, индивидуализации, недостаточной самоидентичности населения создание доброжелательного микроклимата в организации, а также формирования доброй товарищеской обстановки выполняют не только важную задачу оптимизации производственных процессов, они также несут в себе общественно значимую и важную социальную и нравственные функции [18].

Взаимодействие с потребителями. Взаимодействие с потребителями является важным направлением маркетинговых коммуникаций нефтегазового предприятия. В данном случае выделяется прямое информирование потребителей о товарах или услугах, о самой организации. К этому же направлению относятся различные виды прямых и опосредованных коммуникаций с потребителями, ответы на письма, предложения, жалобы и пр.

К клиентуре нефтегазового предприятия относятся потребители готовой продукции или услуг, получающие их непосредственно из субъекта бизнес-отношений. Класс клиентов объединяет всех потребителей готовой продукции, как потребляющих стандартный готовый продукт, так и размещающих заказ на изготовление конкретного продуктового образца.

Предприятия посредством проведения мероприятий, направленных на взаимодействие с потребителями, стремятся использовать

самые разные формы прямых контактов со своими конечными клиентами. В результате развития компьютерных систем и электронных технологий такие контакты устанавливаются не только при помощи традиционных почтовых рассылок и пр., но также с использованием Интернета, электронной почты, телефона, СМС, телетекста.

Мероприятия взаимодействия с потребителями позволяют производителям обращаться напрямую к покупателям, минуя продавцов и торговых посредников. В рассматриваемом направлении используются такие коммуникационные средства и инструменты, которые позволяют производителю получить немедленный отзыв о товаре или услуге, активно мотивировать потребителя, быстро реагировать на потребительское поведение. Мероприятия взаимодействия с потребителями позволяют производителям обращаться напрямую к покупателям, минуя продавцов и торговых посредников [25].

Организации посредством проведения мероприятий, направленных на взаимодействие с потребителями, стремятся использовать самые разные формы прямых контактов со своими конечными клиентами.

Взаимодействие с инвесторами и финансовые связи. Данное направление ориентировано на финансовое сообщество, инвесторов, государственные финансовые органы, регулирующие деятельность акционерных обществ [21].

Крупные российские компании стали уделять все больше внимания взаимоотношениям с уже имеющимися и потенциальными инвесторами. На данном этапе развития Investor Relations компании в большинстве случаев прибегают к помощи западных агентств или приглашают западных специалистов, тем не менее специалистам по PR стоит знать основы менталитета крупных инвестиционных компаний и инвестиционных аналитиков, а также основные этапы построения практики IR, их методы и средства достижения целей.

Базовый принцип IR очень прост, хотя и не полностью еще достижим в нашей стране: компания или индивид не станут вкладывать деньги, если не имеют полной информации о состоянии дел компании и ее перспективах на ближайшие годы.

Коммуникации в финансовой сфере обеспечиваются широким спектром информации о финансовой деятельности, проведению той или иной финансовой сделки, изменения курса акций и пр. в состав аудитории, на которую направлена данная активность отделов корпоративных коммуникаций – финансовые аналитики и аналитики

рынка ценных бумаг, то есть те, кто формирует мнение и дает компетентный анализ финансовой ситуации [15].

Важными направлениями работы, осуществляемой в рамках финансовых связей и характерной для коммуникационных служб нефтегазового предприятия, являются издание ежегодных финансовых отчетов и совместная с руководством подготовка и проведение акционерных собраний.

Взаимодействие с органами власти. Лоббирование. Данное направление обращено к экономическому, социальному и политическому окружению нефтегазового предприятия. Задачей коммуникативного взаимодействия с органами власти является обеспечение совместной работы с государственными структурами, обществом, действием в структуре общей экономической системы.

Важным и деликатным направлением взаимодействия с органами власти является лоббирование, то есть влияние заинтересованных групп или организаций на принятие решений властными структурами, как правило, законодательными органами. Лоббирование в интересах общественных объединений проводится, в основном, в направлении охраны окружающей среды, проблем, связанных с образованием и социальной сферой [15].

Коммунальные связи. Коммунальные связи – это связи, ориентированные на проживающих в месте расположения нефтегазового предприятия и нацеленные на формирование добрососедских отношений. Развитие коммунальных связей определяется не только его местом в экономической жизни общества, а также и в социальной. Социальная роль организации активно проявляется в месте расположения его производственных структур. [14]

Коммуникационная политика, ориентированная на прилегающие территории, обусловлена и кадровыми интересами. Также, добрососедские отношения определяются стремлением к предотвращению территориальных конфликтов, возможных конфликтов из-за кризисных и аварийных ситуаций.

Важность добрососедских отношений определяется, в том числе, стремлением к предотвращению территориальных конфликтов, возможных конфликтов из-за кризисных и аварийных ситуаций. Для предприятий, производящих товары широкого спроса, население прилегающих территорий является также заинтересованным и особо мотивированным слоем потребителей [15].

Экологические связи. Экологические связи обращены к решению вопросов экологического баланса и представления организации в дискуссиях о действиях в области охраны окружающей среды. Внимание к экологической теме постоянно растет. Для крупных нефтегазовых предприятий важной проблемой остается проблема загрязнения окружающей среды. Требования к экологической безопасности вызваны не только активно меняющимся общественным сознанием, но также крупными промышленными и технологическими авариями и катастрофами [20].

Задачей отделов корпоративных коммуникаций является всевозможная, в том числе информационная, поддержка таких начинаний, формирование экологической инициативы, действие в группе общественных интересов. Важным направлением является не только осуществление экологических программ, но и информирование о них. [25] Такое информирование способствует, с одной стороны, укреплению доверия к нефтегазовому предприятию, а с другой – содействует дальнейшему развитию природоохранных программ, повышает заинтересованность высшего руководства в их развитии.

Таким образом, осуществление нефтегазовым предприятием полного охвата всех спектров коммуникационных направлений способствует гармоничному и прогрессивному развитию его деятельности.

Контрольные вопросы и задания

1. Определение коммуникационной политики нефтегазового предприятия.
2. Что является объектом исследования и разработки коммуникационной политики нефтегазового предприятия?
3. Сущность маркетинговых коммуникаций.
4. Основные участники коммуникаций.
5. Провести анализ модели процессов коммуникации.
6. Охарактеризовать функциональные составляющие модели коммуникации.
7. Охарактеризовать внутренние и внешние коммуникации нефтегазового предприятия.
8. Охарактеризовать систему внутренних коммуникаций (СВК).
9. Охарактеризовать систему внешних коммуникаций.
10. Сущность направлений коммуникационной деятельности предприятий.

ГЛАВА 7

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Разработка эффективных управленческих решений

Разработка эффективных управленческих решений – необходимое условие обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа.

В общем виде управленческое решение (индивидуальное или групповое) определяет программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т. е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым (прогноznым). Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Для чего делать? (Реализация идеи, решение проблемы).
- Что делать? (Какие новые запросы потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности?).
- Как делать? (По какой технологии);
- С какими производственными затратами;
- В каком количестве;
- В какие сроки;
- Где? (Место, производственные помещения, персонал).
- Кому поставлять и по какой цене?
- Что это дает инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовать, т. е. количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнять структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей. Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска. Решения должны быть направлены на реализацию дерева целей, обоснованными, адресными, обеспеченными ресурсами.

Управленческие (организационные) решения от всех других решений отличаются:

- *цели*. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации;

- *последствия*. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер особенного высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельную организацию может существенно повысить уровень безработицы и т.п.;

- *разделение труда*. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений;

- *профессионализм*. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения исходя из собственного опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далее не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый лицом принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации.

Принятие решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не одной личности, а подразделения или организации в целом. Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями как по горизонтали, так и по вертикали управления.

Содержание решения может быть экономическим, организационным, социальным, правовым, технологическим.

Экономическое содержание управленческого решения проявляется в том, что на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести организации прямой или косвенный доход.

Организационное содержание решений позволяет создать четко определенную и закреплённую систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.

Правовое содержание решений состоит в точном соблюдении российских законодательных актов, уставных и других документов самой организации.

Технологическое содержание решений проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.

Социальное содержание управленческих решений заложено в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования его деятельности в коллективе. Социальное содержание решения в значительной степени изменяется в зависимости от формы (способа) принятия решения.

Различают индивидуальную, групповую, организационную и межорганизационную формы принятия решений.

Индивидуальная (единоличная) форма принятия решения характерна тем, что руководитель лично организует и проводит все этапы разработки решения от начала до конца, хотя на практике руководитель, ответственный за принятие решений, всегда работает с помощью своих заместителей, подчиненных специалистов и привлекаемых экспертов. Более того, каждый работник тоже может принимать частные индивидуальные решения.

Групповая форма принятия решений предполагает осуществление процесса принятия решения лицами, взаимодействующими друг с другом по организационно установленным и формализованным процедурам. Для решения тех или иных проблем руководитель использует уже существующие группы или формирует новые.

Организационная форма сложнее групповой, что объясняется увеличением числа действующих в этом процессе лиц и групп, различием, а иногда и противоречием, интересов и стоящих задач, сложностью структуры и взаимосвязей внутри организации, более высокой степенью риска и неопределенностью результатов. В итоге окончательное решение, принимаемое руководителем организации, находится как бы в верхней части «дерева решений», принятых отдельными лицами, группами, подразделениями.

Межорганизационная форма принятия решений требует скоординированного взаимодействия между различными организациями при условии совместного целеполагания, урегулирования конфликтов, рационального распределения дефицитных ресурсов, учета различных факторов и последствий.

7.2. Типология управленческих решений

Типология, т. е. классификация, управленческих решений необходима для четкого определения особенностей решений, принимаемых на различных уровнях организации, и на этой основе формулирования требований к работникам, принимающим решения, а также к той информации, которую они должны получать.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать.

Существует три типа решений: *интуитивные, основанные на суждениях и рациональные.*

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор при использовании чистого интуитивного подхода невысоки.

Решения на основе суждений иногда кажутся интуитивными, поскольку их логика не очевидна. Такое решение – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знания о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Решение на основе суждения обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. К недостаткам можно отнести то, что данный подход не позволяет принять решение в действительно новой ситуации, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы обосновать логический выбор. Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора.

Во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, прибегая к *рациональному решению*.

Главное различие между рациональным решением и решением, основанным на суждении, заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

В отечественной и зарубежной литературе предприняты многочисленные попытки классифицировать управленческие решения по разнообразным основаниям. Построение классификационной схемы управленческих решений начинается с определения классификационных признаков.

Классификационный признак – представляет собой отличительное свойство данной группы решений, их главную особенность.

Учитывая, что подготовка и принятие управленческих решений – основная обязанность каждого руководителя, а к разработке решений часто привлекаются и другие категории работников, целесообразно начать классификацию управленческих решений:

1) **По субъектам управления.** В связи с этим различаются решения:

- единоначальника;
- коллегиального органа;
- коллективные решения.

Но такую классификацию не следует считать абсолютной. В управлении производством, конечно, действует принцип единоначалия, когда персональную ответственность за все решения несет единоначальник. Однако есть решения, которые затрагивают интересы и деятельность всего производственного коллектива. Поэтому они обычно вырабатываются при широком участии всех работников организации. Такие решения называются *коллективными* (например, разработка и утверждение коллективного договора).

Решения в разработке и принятии которых участвует определенный совещательный орган (совет директоров, производственное совещание, техсовет), являются *коллективными*. Эти решения принимаются по наиболее важным перспективным вопросам технической политики, экономики, а также организационным вопросам, требующим компетентного обсуждения на коллегии или собрании совещательного органа.

Наконец, по ряду важных тактических, но предшествующих реализации перспективных решений, единоначальником является руководитель.

Руководитель должен уметь самостоятельно принимать решения. Как правило, он оставляет за собой самые важные, ключевые, а не частные и локальные решения.

2) **По форме принятия** решения могут быть:

- индивидуальные;
- групповые;
- организационные;
- межорганизационные.

3) **По объекту управления.** В зависимости от степени охвата объекта выделяют общие, частные, локальные решения.

Общие (глобальные) решения охватывают всю управляемую систему. Принятие подобных решений требует глубокого и всестороннего изучения деятельности объекта как целостной системы.

Частные решения касаются отдельных сторон деятельности объекта. Обычно они не требуют предварительного серьезного анализа работы всего объекта.

Локальные решения отличаются от частных тем, что имеют отношение к конкретному элементу системного объекта (например, к одному цеху организации).

4) **По длительности действия, масштабу и характеру целей** решения подразделяют:

- на стратегические;
- тактические;
- оперативные.

Стратегические решения масштабны и рассчитаны на большой срок. Тактические решения обычно краткосрочны и принимаются для выполнения частных и локальных задач.

5) **По содержанию** решения подразделяются:

- на решения количественного характера (например, вложить определенную сумму средств в модернизацию производства или маркетинг);
- решения неколичественного характера (например, прием на работу или перевод сотрудника на другую должность).

6) **По степени полноты имеющейся информации** решения могут приниматься в условиях определенности и неопределенности.

В свою очередь каждая из этих групп решений может быть подразделена на подгруппы. Например, в зависимости от степени неопределенности различают:

- стандартные решения,
- решения при слабой неопределенности;
- решения при значительной неопределенности;
- решения при большой неопределенности.

7) **По условиям принятия** решения подразделяются:

- на решения, принимаемые в условиях определенности, когда решение основывается на точном определении оптимального результата, который будет достигнут в результате его реализации;

- решение, принимаемое в условиях риска, когда принимается решение, которое может дать лучший результат, но одновременно велика вероятность значительных потерь;

- решение, принимаемое в условиях неопределенности, когда выбирается вариант решения, который может дать результат наиболее близкий к выбранному критерию оценки оптимального решения, но никакой уверенности в его реализации нет.

8) **По характеру информации** выделяют *программируемые* и *непрограммируемые* решения или *детерминированные* и *вероятностные*.

К программируемым относятся стандартные и повторяющиеся решения, к непрограммируемым – разовые, слабоструктурированные решения, требующие творческого подхода, в значительной мере зависящие от здравого смысла и интуиции.

Программированное решение – это результат реализации определенной последовательности действий. Такие решения программируются под ситуации, повторяющиеся регулярно. Наличие банка подобных решений экономит время для управления периодически возникающих ситуаций. Поскольку в этих случаях заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

9) **По сфере действия** решения подразделяются на *политические*, *экономические*, *организационные*, *социальные*, *технические*, *технологические* и *комплексные*. Необходимость принятия подобных решений обусловлена наличием в любой организации соответствующих подсистем, каждая из которых имеет оригинальный набор элементов и условия функционирования.

10) **По степени уникальности** выделяют *рутинные, селективные, адаптационные и новаторские* решения.

Рутинные решения принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. При *селективных решениях* инициатива принимается в ограниченных пределах (например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них рациональных). *Адаптационные решения* рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. При их разработке сочетается использование творческого и нестандартного подхода на основе идей с отработанными ранее возможностями. *Новаторские решения* связаны со сложностью и непредсказуемостью событий.

11) **По юридическому оформлению** решения могут быть в виде *плана, приказа, распоряжения, инструкции*.

12) **По способу фиксации** они делятся на *устные и письменные*.

Вся совокупность методов принятия решений делится на три группы.

1. Методы, основанные на интуиции руководителя, что становилось возможным благодаря накопленному опыту, знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья.

2. Методы, основанные на «здравом смысле», т. е. на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт.

3. Методы, основанные на научно-технических подходах, предполагающих выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных с использованием значительных информационных массивов. Это неизбежно связано с применением современных вычислительных средств.

На рис. 7.1 приведена типология решений, учитывающая их деление на три группы.

И еще необходимо обозначить одну классификацию. Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать *уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные* решения.



Рис. 7.1. Типология управленческих решений

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения – это те, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются в основном в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются *рациональные решения*, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

7.3. Условия и факторы качества управленческих решений

Качество управленческих решений – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации.

Разработка, принятие и реализация решений является концентрированным выражением сущности управления. Схема процесса формирования и изменения решения приведена на рис. 7.2.

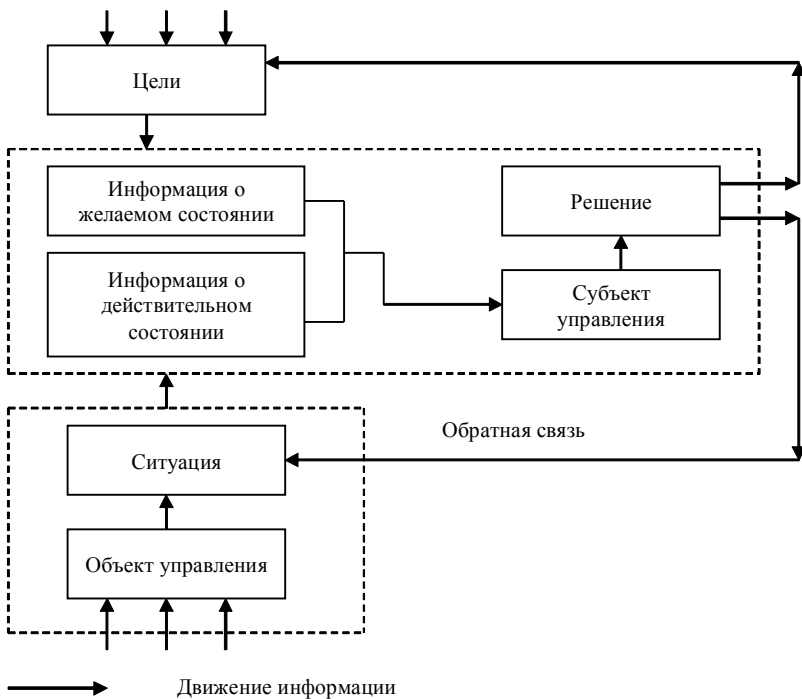


Рис. 7.2. Схема процесса управления и формирования решения

Выделяют различные комбинации необходимых условий в подготовке качественного решения. Но в любом случае обязательно следующее условие – процесс подготовки решения должен иметь системный характер; объект и процессы в нем также являются системой.

Такое условие в свою очередь вызывает необходимость определять:

- наличие цели, функции и измерителей деятельности объекта;
- элементы системы и их связи;
- тех, кого обслуживает система;
- организацию, которая выполняет функции разработки предложений по изменению деятельности объекта, его элементов;
- наличие (и структуру) вышестоящей системы.

Здесь приведены лишь краткие формулировки необходимых условий. Но они могут проводиться и в более развернутом виде. Например, условие об элементах системы и их связях требует, чтобы улучшение показателей каждого элемента обеспечивало более эффективную деятельность всей системы. Это означает, что никакое улучшение показателей части системы (подразделения) не может считаться завершенным, если не обеспечивает улучшения показателей деятельности системы в целом.

Названные условия оказываются недостаточными в следующих случаях:

1) среда, в которой действует система, объективно не содействует достижению ее цели. Это имеет место тогда, когда сами цели не соответствуют объективным условиям среды, когда принимаются решения, не учитывающие конкретной обстановки и нарушающие объективно существующие закономерности;

2) тот, кто должен принимать решения о внесении изменений в существующую систему, не принимает этого решения. Можно привести немало случаев, когда решение признается верным, но не принимается, а следовательно, и не осуществляется из-за отсутствия разделения прав и обязанностей между соответствующими уровнями управления;

3) любые изменения в организационной системе связаны с совместной деятельностью людей. Если работники не принимали участия в выработке решения, они могут быть, в лучшем случае, равнодушны к его выполнению.

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации. Компоненты «черного ящика» системного подхода к принятию решения представлены на рис. 7.3. Рассмотрим содержание компонентов «черного ящика».



Рис. 7.3. Компоненты «черного ящика» системного подхода к принятию решения

Вход системы характеризуется параметрами проблемы, которую необходимо решить по конкретным рынкам. На выходе системы – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К компонентам внешней среды системы относятся факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К этим факторам относятся международная интеграция, политическая ситуация в стране, экономика, техническое состояние отраслей, социально-демографические, природно-климатические, культурные и другие общестрановые факторы, факторы инфраструктуры региона (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт и связь и др.), факторы, характеризующие конкретные связи фирмы (лица, принимающего решение) с другими фирмами, организациями, посредниками, конкурентами и т. д.

Обратная связь характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к «процессу»), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы («вход»). Поступление информации по обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными

требованиями потребителей по уточнению или доработке решения, появлением новшеств, ноу-хау и другими факторами.

Процесс принятия решения включает следующие операции: подготовка к работе, выявление проблемы и формулирование целей, поиск информации, ее обработка, выявление возможностей ресурсного обеспечения, ранжирование целей, формулирование заданий, оформление необходимых документов, реализация заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования. С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов «черного ящика» (рис. 7.3). Сначала необходимо четко сформулировать, что следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т. е. количественной неупорядоченности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

- степень риска инвестиций, связанного с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, внешнеэкономическим риском (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.), неопределенностью политической ситуации, риском неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе, неполнотой и неточностью информации о динамике ТЭП, колебаниями рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;

- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качествам управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой сто-

ит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры входа системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований выхода, уточнения факторов внешней среды, влияющих на качество и эффективность решения, отработки входа системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество входа оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне качества процесса в системе качество выхода, т. е. качество решения, будет удовлетворительным. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения (закон спроса, предложения, возрастания дополнительных затрат, убывающей полезности и т.п.);
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры выхода, входа, внешней среды и процесса системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построения дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно, и это требует значительных затрат. Речь о выполнении полного набора усло-

вий может идти только для рациональных управленческих решений по капиталоемким объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция к увеличению числа учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

Факторы качества управленческих решений можно сгруппировать следующим образом (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Факторы качества управленческих решений

Любое решение всегда принимается с учетом внешней среды, которая не зависит от деятельности организации, но влияет на результаты. В условиях определенности внешняя среда характеризуется одним состоянием. Принятие решения в условиях неопределенности (в условиях измеряемой неопределенности и риска и в условиях полной неопределенности) характеризуется двумя и более состояниями внешней среды или невозможностью сформулировать предполагаемое состояние. Одним из способов преодоления не-

определенности в управлении является внесение субъективных вероятностных оценок с помощью проведения экспертизы.

Процесс принятия решений состоит из двух взаимосвязанных, но самостоятельных стадий: разработка решений и его реализация. Поэтому возможны две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного.

Качество управленческого решения необходимо оценивать на стадии его принятия. Любое качественное решение должно соответствовать следующим характеристикам:

- научная обоснованность, которая обеспечивается следующими факторами:
- учетом требований объективных экономических законов и закономерностей,
- знанием и использованием тенденций развития объекта управления,
- наличием полной и достоверной информации,
- наличием знаний, образования и квалификации у ЛПР;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Кроме того, качественное решение должно удовлетворять его разработчиков и обеспечивать возможность эффективной реализации.

Можно применять модель, позволяющую косвенно оценивать качество управленческого решения:

$$K_k = (P_b - P_h : P_n)100, \quad (7.1)$$

где K_k – коэффициент качества управленческих решений; P_b – количество реализованных управленческих решений; P_h – количество выполненных качественных решений; P_n – количество управленческих решений.

Обычно качество измеряется в субъективных относительных единицах (от 0 до 1) или в процентах (от 0 до 100 %). Оценка качества производится на каждом из этапов, общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов.

7.4. Технология принятия управленческих решений

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

- 1) для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- 2) что именно (количество и качество объекта);
- 3) с какими затратами (ресурсами);
- 4) как (по какой технологии);
- 5) кому (исполнители);
- 6) когда (сроки);
- 7) для кого (потребители);
- 8) где (место);
- 9) что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффект)?

Если вы ответили на все вопросы, дав их количественную оценку, и увязали элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, вы разработали технологию принятия решения. При этом обязательно нужно учесть требования и применить определенные методы.

Технология – это совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входя системы в товар и другие компоненты ее выхода. Основной вопрос, на который дает ответ технология – как делать, каким способом. Применительно к системе разработки управленческого решения на входе этой системы будут:

- совокупность научных подходов;
- методы анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического решения проблемы;
- требования к качеству решений;
- информация, характеризующая необходимые для принятия решения особенности проекта, внешней среды и другие данные.

На выходе системы разработки управленческого решения будет зафиксированное на каком-либо информационном носителе утвержденное решение, отвечающее требованиям входа.

Процесс разработки управленческого решения является содержание «черного ящика» – системы разработки решения. К процессу предъявляются следующие требования:

- качество процесса, определяемое профессионализмом ЛПР, качеством технических средств для принятия решений, должно быть не ниже качества входа системы;

- организация процесса разработки управленческого решения должна отвечать принципам пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности, автоматичности, ритмичности, специализации;

- длительность и стоимость процесса разработки управленческого решения должны быть минимальными при условии соответствия уровня качества решения предъявляемым требованиям.

Организация процесса разработки управленческого решения. Это увязанный по целям, ресурсам, исполнителям, срокам, технологиям и в пространстве комплекс работ по разработке решения, контролю и координации его выполнения. Этот комплекс работ охватывает такие аспекты, как:

- мысленное представление процесса познания элементов технологии и организации;

- формулирование требований к качеству решений;

- определение количества и структуры этапов и операций процесса разработки решений;

- разработка блок-схемы (алгоритма) принятия решения;

- анализ и прогнозирование изменяющихся параметров внешней среды и объекта (предмета, проблемы) управленческого решения и его экономическое обоснование;

- организация выполнения решения.

Процесс познания можно представить как совокупность следующих аспектов.

1. Мысль идет от явления к сущности, от сущности первого рода к сущности второго рода и т. д.

2. На каждом уровне познания используется система понятий, сложность которых возрастает с повышением уровня.

3. На высоких уровнях познания понятия переходят в категории.

4. Высокие категории познания примыкают к понятию закона, который можно определить как выявление, установление наиболее общих, существенных и необходимых причинно-следственных связей в изучаемых явлениях. Познание законов открывает возможность объединить все понятия и категории в некоторую упорядоченную систему.

5. Понятия и категории – это динамичные, дополняющиеся и перекрывающиеся друг в друга представления, обладающие способностью к бесконечному развитию.

6. Понятийный аппарат, искусство оперировать ими образуют основу процесса мышления, основу профессионального поведения человека. Чем выше уровень умения оперировать профессиональными понятиями, находить между ними связи и зависимости, тем больше шансов на успех в любой сфере деятельности.

Процесс познания категории «управленческое решение» заканчивается формулированием вопросов, на которые должны быть даны ответы после завершения разработки решения.

Следующий аспект организации разработки управленческого решения – формулирование требований к качеству решения. Выше мы уже формулировали требования и факторы к качеству управленческих решений.

Выделим следующие *этапы и операции процесса принятия решения*:

- 1) выявление управленческой проблемы или задачи;
- 2) предварительная постановка цели;
- 3) сбор необходимой информации;
- 4) анализ информации;
- 5) определение исходных характеристик проблемы с учетом накладываемых ограничений;
- 6) уточнение целей и критериев управления, окончательная их формулировка;
- 7) обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- 8) разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- 9) выбор метода решения;
- 10) экономическое обоснование выбранного решения;
- 11) согласование решения с органами управления и исполнителями;
- 12) окончательное оформление и утверждение решения;
- 13) организация выполнения решения;
- 14) контроль выполнения решения;
- 15) стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- 16) установление обратной связи с ЛПР, и при необходимости, корректировка целей и задач.

Каждый этап состоит из ряда операций. Например, первый этап «Выявление управленческой проблемы» требует выполнения следующих операций.

1. Анализ ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям.

2. Сравнение эффективности объекта с лучшими мировыми достижениями в данной области.

3. Определение расхождения показателей анализируемых объектов.

4. Анализ литературных источников, патентного фонда, отчетов о НИР, рекламаций и претензий потребителей.

5. Анализ организационно-технического уровня производства у изготовителя и основных потребителей.

6. Формирование направлений развития объекта и т. д.

В каждой организации осуществляется процесс разработки и выбора управленческих решений, имеющий свои особенности и зависящий от специфики и характера деятельности организации, ее организационной структуры, системы коммуникаций и т. д. подготовка, принятие и реализация решений как процесс управленческого труда руководителя имеют определенную технологию – совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей организации.

Процесс принятия решения с технологической точки зрения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи. Упорядочение процесса подготовки, принятия и реализации решения в какой-то мере компенсирует недостатки, обусловленные невозможностью решить проблему только с помощью количественных методов анализа на основе использования однозначных алгоритмов. Рассмотрение возникших проблем в строгой логической последовательности дает возможность сочетать формальные и эвристические методы в процессе подготовки и принятия решения и добиваться более высокого качества. Известны несколько вариантов представления этапов процесса решения проблем. Оригинальные структуры дают М. Х. Мескон, Я. Р. Рейльян, Е. П. Голубков, О. С. Виханский, А. И. Наумов, Б. Г. Литвак и другие авторы. В зависимости от того, на каких аспектах в процессе принятия решения ставится акцент, этот процесс можно структурировать на отдельные этапы, руководствуясь различными принципами. В самом общем виде процесс принятия решений включает следующие этапы: диагностика проблемы, форму-

лировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы.

Обобщение различных мнений позволяет процесс подготовки, принятия и реализации решения представить схемой на рис. 7.5.

В целом процесс разработки и выбор управленческого решения реализуется, как правило, путем итеративного приближения к требуемым результатам и содержит ряд этапов.

Выявление и анализ проблемной ситуации. Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, определяется место и роль анализируемых объектов исследования среди смежных объектов более высокого порядка, выявляются проблемы, их структурируют и ранжируют. На этом этапе определяются стратегические направления решения выявленных проблем для последующего формирования целей. Стратегические варианты решения выявленных проблем излагаются в сценарии. Под сценарием понимается вербально-аналитическое описание существующего и прогнозируемого состояния объекта исследования, принципиальных подходов к решению проблем. Сценарий содержит предварительный расчет ресурсов, необходимых для решения проблем в рамках различных стратегических направлений их реализации. Конечным результатом работ здесь является выявление базовых проблем, за решение которых надо браться в первую очередь, ранжирование этих проблем и выбор стратегического направления их решения с предварительной ресурсной оценкой.

Формирование целей. Определяются цели решения базовых, кардинальных проблем. На практике используется достаточно широкий диапазон способов задания целей: от их простого перечня до построения графа (дерева) целей с характеристиками их приоритетов. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Это и является конечным результатом работ на втором этапе.

Выявление полного перечня альтернатив. На этом этапе определяется совокупность альтернатив вариантов (способов, средств) достижения поставленных целей. В реальных условиях обычно рассматриваются два-три варианта решения, не более: меньше трудоемкость анализа, меньше шансов совершить грубую ошибку. Однако и нет шансов принять наилучшее решение. Среди них вообще может не быть наилучшего. При большом наборе вариантов решений появляется шанс того, что в их числе есть наилучший.



Рис. 7.5. Процесс подготовки, принятия и реализации решения

Выбор допустимых альтернатив. Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, пропускаются через «фильтр» различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и т.п.). Конечным результатом работ на данном этапе является множество альтернатив удовлетворяющих ограничениям.

Предварительный выбор лучшей альтернативы. Производится детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. При решении достаточно сложных задач на основе одних количественных расчетов зачастую сложно выработать однозначные рекомендации о предпочтении одной альтернативы всем другим. Возможно выделение группы предпочтительных (эффективных) альтернатив, полученных, скажем, на основе оптимизации по Парето. Конечным результатом работы на данном этапе является вынесение суждения о предпочтительности альтернатив. Эти данные системными аналитиками предоставляются лицу, принимающему решение по изучаемой проблеме.

Оценка альтернатив со стороны ЛПР. На основе данных, полученных на предыдущем этапе, а также с помощью любой другой информации производится выбор наилучшего способа достижений целей. Причем, делая заключение о выборе того или иного варианта решения, ЛПР может принимать в расчет дополнительные факты и моменты, не учтенные системными аналитиками. Таким образом, совместив интуицию, опыт работы руководителя и методы анализа, которыми владеют специалисты, появляется возможность наиболее полно учесть все аспекты решаемой проблемы. По существу, результаты анализа следует рассматривать как один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения. Конечным результатом работ на шестом этапе является вынесение суждения со стороны ЛПР о предпочтительности вариантов достижения поставленных целей.

Экспериментальная проверка альтернатив. В тех случаях, когда ЛПР затрудняется в окончательном выборе наилучшей альтернативы и имеются соответствующие возможности, осуществляется экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив. Такой подход характерен для принятия решений в области научно-технической деятельности. Конечным результатом данного этапа является получение дополнительной (экспериментальной) информации, необходимой для окончательного формирования у ЛПР суждения о предпочтительности определенного варианта решения.

Выбор решения. С учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации ЛПР принимает окончательное решение. Оно является конечным результатом работ на данном этапе. Если экспериментальной проверки нет, то шестой и восьмой этапы совмещаются.

Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения. На данном этапе принятое решение разделяется на составные части, имеющие конкретную временную и адресную привязку. Здесь результатом работ является получение ответов по принятому решению на следующие вопросы: что делать, где делать, кому делать, когда делать, как делать, с кем делать, в какой последовательности делать?

Обеспечение работ по выполнению решения. Осуществляется доведение задания до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения решения.

Результатом работ на десятом этапе является создание для исполнителей соответствующих условий для эффективной работы.

Выполнение решения. Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, устранение отклонений от реализации решения, внесение в случае необходимости корректив в реализуемое решение, анализ результатов реализованного решения. Итоговый результат работ на данном, завершающем, этапе является конечным для всего процесса подготовки, принятия и реализации решения – полное достижение целей решения в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов.

В приведенных этапах подготовки, принятия и реализации решения специально не выделены этапы сбора информации, построения моделей, выбора оценочных критериев. Все это осуществляется практически на всех этапах подготовки, принятия и реализации решения. Например, определенные оценочные (в общем случае различные) критерии используются и при ранжировании проблем и целей, и при выборе альтернатив решения, и при определении степени выполнения решения и т. д. То же касается и использования в процессе подготовки, принятия и реализации решения определенных функций управления, например организации, мотивации, контроля. Очевидно, что они должны применяться на всех этапах данного процесса.

Обосновать и решить проблему с первого раза удастся редко. Изменение в допустимых пределах ранее сформулированных целей дает возможность существенно повысить эффективность решения проблемы путем использования более эффективных средств ее достижения. Ключом к успешному решению является повторяющийся цикл формулирования проблемы, выбора конечных целей, разработки путей достижения целей, оценки их эффективности, экспериментальной проверки, уточнения конечных целей, разработки новых вариантов решения и т. д. Иными словами возможен возврат с любого этапа процесса подготовки, принятия и реализации решения к предыдущим этапам, о чем на рис. 7.5 говорят линии обратных связей.

Иная последовательность этапов предлагается Б. Г. Литваком (рис. 7.6).

Таким образом, рассмотренный процесс носит итеративный характер, поэтому в ходе работы необходимо проявлять гибкость при возникновении новых факторов и проводить переоценку полученных результатов, а в некоторых случаях менять идеи, лежащие в основе решения.

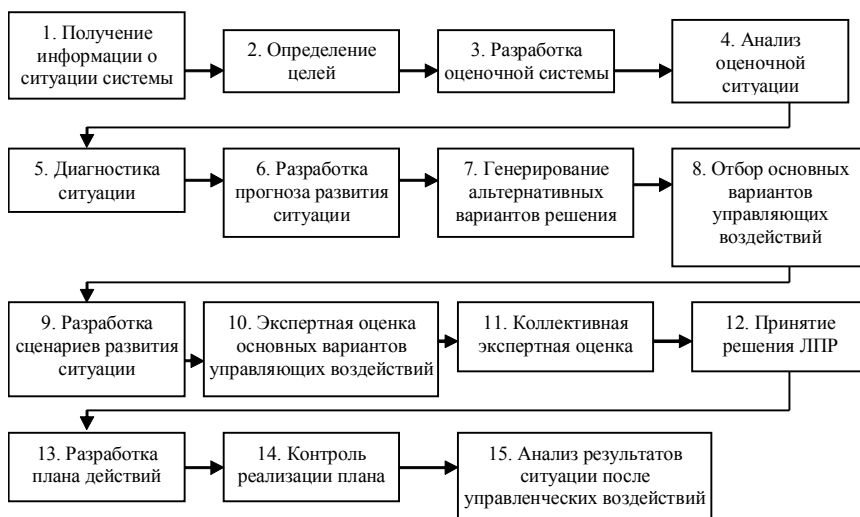


Рис. 7.6. Основные этапы разработки управленческого решения (по Б. Г. Литваку)

7.5. Система учета, контроля и регулирования управленческих решений

Учет. Ведение регулярного, полного и качественного учета функционирования системы менеджмента является одним из основных условий повышения ее эффективности. Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Учет расхода ресурсов желательно организовать по всем видам ресурсов, выпускаемым товарам, стадиям их жизненного цикла и подразделениям. По сложной технике еще необходимо организовать автоматизированный учет отказов, затрат на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт. Требования к учету:

1) обеспечение полноты, т. е. ведение учета по всем подсистемам системы менеджмента, показателям качества, количества и ресурсоемкости продукции, подразделениям предприятия, товарным рынкам и т.п.;

2) обеспечение динамичности, т. е. учет показателей в динамике и использование результатов учета для анализа;

3) обеспечение системности, т. е. учет показателей системы менеджмента и ее внешней среды (макросреда страны, инфраструктура региона, микросреда фирмы);

4) автоматизация учета на основе компьютерной техники;

5) обеспечение преемственности и перспективности учета;

6) использование результатов учета в стимулировании качества труда.

Контроль. Если в основном ведется учет количественных показателей и его результаты где-нибудь фиксируются, то контрольная функция менеджмента несколько шире.

Во-первых, может проводиться контроль количественных показателей и качественных требований, документов и других предметов труда; во-вторых, он может осуществляться в различные периоды.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

а) стадия жизненного цикла товара – контроль на стадиях стратегического маркетинга, НИОКР, ОТПП, производства, подготовки объекта к эксплуатации, технического обслуживания и ремонта;

б) объект контроля – предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд, окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация;

в) стадия производственного процесса – входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, ее транспортировки и хранения;

г) исполнитель – самоконтроль, контроль со стороны менеджера, контрольного мастера, отдела технического контроля, инспекционный, государственный и международный контроль;

д) возможность дальнейшего использования объекта контроля – разрушающий и неразрушающий контроль;

е) принимаемое решение – активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль;

ж) степень охвата объекта контролем – сплошной и выборочный контроль;

з) режим контроля – усиленный (ускоренный) и нормальный контроль;

и) степень механизации – ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический контроль;

к) время контроля – предварительный, текущий и заключительный контроль;

л) способ получения и обработки информации – расчетно-аналитический, статистический и регистрационный контроль;

м) периодичность выполнения контрольных операций – непрерывный и периодический контроль.

Предметы контроля по подсистемам менеджмента указаны в табл. 7.1.

По первым двум подсистемам (пп. 1 и 2) контроль должен осуществлять лично высший руководитель предприятия, так как от обоснованности и реализации этих подсистем зависит эффективность системы менеджмента в целом. Общий контроль по остальным подсистемам высший руководитель может поручить своим заместителям, службе системы менеджмента либо другим подразделениям. Приведенные в табл. 7.1 предметы контроля по подсистемам даны укрупненно. На следующем этапе структуризации в зависимости от размера и структуры предприятия, особенностей выпускаемой продукции и других факторов по каждому предмету руководитель подсистемы (ответственные исполнители) должен строить подробные планы контроля.

Таблица 7.1

Предметы контроля по подсистемам системы менеджмента

Подсистема системы менеджмента	Предмет контроля
1. Научное обоснование системы	1.1. Наличие и достоверность прогноза воспроизводственных циклов и циклов прибыльности развития товаров. 1.2. Применение научных подходов и принципов менеджмента. 1.3. Отражение функций менеджмента в положениях о подразделениях фирмы и должностных инструкциях. 1.4. Наличие нормативно-методических документов, регламентирующих порядок и методы выполнения функций менеджмента (по анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, оценке, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию)
2. Целевая подсистема	2.1. Рыночная стратегия предприятия. 2.2. Дерево целей фирмы на перспективу. 2.3. Нормативы конкурентоспособности товаров на конкретных рынках. 2.4. Показатели качества и ресурсоемкости товаров фирмы и конкурентов на текущий момент и на перспективу. 2.5. Показатели организационно-технического уровня производства предприятия и конкурентов на текущий момент и на перспективу. 2.6 Показатели социального развития коллектива предприятия и охраны окружающей среды на текущий момент и на перспективу. 2.7 Экономическая эффективность системы менеджмента предприятия
3. Управляемая подсистема	3.1. Обоснованность проводимых маркетинговых стратегий предприятия. 3.2. Качество и глубина разработок НИОКР. 3.3. Организация ТПП. 3.4. Организация производства

<p>4. Обеспечивающая подсистема</p>	<p>4.1. Конкурентоспособность нормативно-методических документов в системе менеджмента</p> <p>4.2. Обоснованность состава и качества нормативов расхода различных ресурсов по конкретным товарам и стадиям их жизненного цикла. Источники поступления ресурсов.</p> <p>4.3. Качество информации.</p> <p>4.4. Состав и качество законодательных актов по различным аспектам менеджмента.</p> <p>4.5. Наличие и действенность организационно-технологических проектов реализации целей системы менеджмента, механизм ее формирования</p>
<p>5. Внешняя среда</p>	<p>5.1. Параметры макросреды (политические, экономические, природно-климатические, демографические, научно-технические, культурные факторы).</p> <p>5.2. Параметры развития инфраструктуры региона (промышленность, строительство, пригородное сельское хозяйство, банки и рыночная инфраструктура, наука и научное обслуживание, связь, транспорт, жилье, здравоохранение, образование и т. п.).</p> <p>5.3. Параметры микросреды фирмы (клиентура, конкуренты, система распределения, контактные аудитории)</p>
<p>6. Управляющая подсистема</p>	<p>6.1. Обоснованность организационной и производственной структур предприятия.</p> <p>6.2. Качество положений о подразделениях фирмы и должностных инструкций.</p> <p>6.3. Структура, квалификация и обеспеченность кадрами.</p> <p>6.4. Морально-психологический климат в коллективе.</p> <p>6.5. Социальные методы повышения эффективности менеджмента.</p> <p>6.6. Психологические методы повышения эффективности менеджмента.</p> <p>6.7. Методы оптимизации управленческого решения.</p> <p>6.8. Эффективность системы менеджмента</p>

Регулирование. Это функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента предприятия, и принятию мер по доведению параметров системы менеджмента до требований внешней среды. Главными факторами внешней среды, влияющими на качество решения и эффективность функционирования системы менеджмента предприятия, являются:

- 1) темпы научно-технического прогресса в области деятельности предприятия;
- 2) политика поставщиков;
- 3) рыночная стратегия конкурентов;
- 4) государственная политика в области внешнеэкономической деятельности;
- 5) ценовая политика;
- 6) другие факторы инфраструктуры рынка, макросреды страны, микросреды фирмы, инфраструктуры региона.

Предприятие оценивает действие факторов внешней среды по трем направлениям:

- а) изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей деятельности предприятия;
- б) факторы, представляющие угрозу для текущей деятельности предприятия; отслеживание рыночной стратегии конкурентов;
- в) факторы, представляющие дополнительные возможности для достижения текущих и стратегических целей предприятия.

Результаты анализа семи перечисленных факторов внешней среды вносятся после тщательного обоснования в бизнес-план предприятия и ее рыночную стратегию, таким образом, устанавливается обратная связь в цикле управления.

Контрольные вопросы и задания

1. Сущность управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Классификация методов управления.
5. Способы реализации управленческих решений.

6. Индивидуальный метод принятия решения.
7. Коллективный метод принятия решения.
8. Факторы внешней среды, влияющие на качество решения и эффективность функционирования системы менеджмента предприятия.
9. Охарактеризовать процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
 10. Какие основные этапы разработки управленческих решений?
 11. Этапы и операции процесса принятия управленческих решений.
 12. Технология принятия управленческих решений.
 13. Факторы качества управленческих решений.
 14. Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений.

ГЛАВА 8

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В НЕФТЕГАЗОВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Качество является стандартизированной категорией, международным стандартом качества является стандарт ISO. С 1 января 2001 года в действие вступила версия ISO 9000 /2000. Эта версия уже не включает в себя альтернативных моделей обеспечения качества, подлежащих сертификации. С 2001 года сертифицировать по ISO 9000 можно лишь полномасштабную систему качества. В основу обновления международных стандартов в области управления качеством ИСО серии 9000 положены восемь ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями.

1. **Ориентация на потребителя.** Стратегическая ориентация на потребителя методически и технически, жизненно необходима каждой организации и каждому предприятию, функционирующему в условиях конкурентного рынка.

2. **Роль руководства.** В соответствии с ним руководитель должен создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов системного управления качеством.

3. **Вовлечение работников.** Это одно из ключевых положений, в соответствии с которым каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Необходимо добиться, чтобы у каждого возникла внутренняя потребность в улучшениях.

4. **Процессный подход.** Процесс – это деятельность, направленная на достижение установленной цели, которая имеет количественное выражение – результат. Поэтому для реализации процессного подхода организационная система должна переориентироваться с функционального управления на управление результатами, совокупность которых должна обеспечить повышение эффективности системы и конкурентоспособности предприятия.

5. **Системный подход к управлению.** В соответствии с этими принципами производство товаров, услуг и управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс – как система, имеющая вход и выход, своих «поставщиков» и «потребителей» к управлению, основу которого составляет иерархическая организационная структура.

6. **Постоянное улучшение.** Двадцать лет назад стратегия качества базировалась на концепции оптимального качества. Опыт японской, а затем американской и европейской промышленности показал, что устанавливать пределы улучшению недопустимо, само улучшение должно быть системой и составной частью системы управления.

7. **Принятие решений, основанных на фактах.** Реализация этого принципа призвана исключить необоснованные решения, которые обычно называют волевыми. Необходимо собирать и анализировать фактические данные и принимать решения на их основе. Наиболее распространенными сейчас являются статистические методы контроля, анализа и регулирования.

8. **Взаимовыгодные отношения с поставщиками.** Этот принцип, суть которого в простейших случаях очевидна, необходимо реализовывать по отношению, как к внешним, так и внутренним поставщикам.

Когда на предприятиях обсуждаются проблемы качества, приводится множество самых разнообразных факторов, препятствующих решению этих проблем: это и качество проектирования, и уровень технологии, и качество сырья и материалов, зарплата и квалификация работников, условия труда и т. д. Сейчас, с развитием науки управления, можно сказать, что для обеспечения качества требуется:

1) материальная база (сырье и материалы, технологическое и испытательное оборудование, средства измерений, здания, сооружения, транспорт и т. д.);

2) квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);

3) глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством в частности.

Первые два фактора – активный квалифицированный персонал и материальная база – определяют необходимую основу для выпуска высококачественной продукции. Поэтому их можно, по-видимому, считать фундаментом, базой качества. Третий фактор – организация и управление предприятием – дополняет фундамент и позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором.

Первоочередным моментом, с которого надо начинать решение проблемы качества, является человеческий фактор, а в нем – заинтересованность работников в повышении качества продукции. Объяс-

няется это, прежде всего, тем, что незаинтересованный работник не будет хорошо работать даже на прекрасном оборудовании, а заинтересованный будет искать, находить и использовать любые возможности для достижения высокого качества выпускаемой продукции.

Только заинтересованность работников предприятия способна разорвать замкнутый «порочный круг», который может сложиться в экономике и породить выпуск некачественной продукции.

Суть этого явления заключается в том, что изготовителю оборудования трудно обеспечить качество, имея плохие материалы, а поставщику материалов столь же сложно повысить их качество, если у него плохое оборудование.

Иначе говоря, только интерес, подкрепленный хорошей материальной базой, способен стать тем фундаментом, на котором реально возможно повышение качества продукции.

Под управлением качества следует понимать воздействие на производственный процесс с целью обеспечения требуемого качества продукции. Такое понимание управления включает три элемента: субъект управления (кто воздействует), объект управления (на что направлено воздействие) и сам процесс воздействия. На рисунке 8.1 представлена универсальная схема управления качеством продукции.

К числу факторов, влияющих на качество (прямоугольник в центральной части схемы) относятся:

- станки, машины, другое производственное оборудование;
- профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое здоровье работников.

Обрамляющие прямоугольник факторов условия обеспечения качества более многочисленны. Сюда относятся:

- а) характер производственного процесса, его интенсивность, ритмичность продолжительность;
- б) климатическое состояние окружающей среды и производственных помещений;
- в) интерьер и производственный дизайн;
- г) характер материальных и моральных стимулов;
- д) морально-психологический климат в производственном коллективе;
- е) формы организации информационного обслуживания и уровень оснащённости рабочих мест;
- ж) состояние социально материальной среды работающих.



Рис. 8.1. Универсальная схема управления качеством продукции

Почему необходимо деление на факторы и условия? Реально изменяют свойства сырья и исходных материалов до заданного уровня качества средства производства и труд. На их возможностях сказываются условия, в которых они взаимодействуют. Практика показывает, что такое деление, позволяет не только более четко организовать работы по качеству, но и более целенаправленно и эффективно определять меры по обеспечению нужного качества.

При возникновении отклонения от заданных параметров качества, которые обнаруживаются в блоке сравнения и принятия решения, блок сил воздействия для устранения этих отклонений направляет усилия либо на факторы, либо на условия, либо одновременно на то и другое. Меры воздействия и их сочетания зависят от характера и величины отклонений качества и от эффективности тех или иных возможных вариантов устранения отклонений.

По универсальной схеме работают все, но наиболее часто рабочие, мастера, контролеры ОТК. Для них план по качеству заключен в чертежах, технологических операционных и контрольных картах. Они сами непосредственно производят сравнение фактических и заданных в технологической документации параметров качества сами, как правило, принимают решение о том, каким способом, приемом ликвидировать отклонение. Здесь механизм управления качеством находится в руках работника, и деятельность его зависит от профессиональных навыков и знаний. Он как бы заложен в самом работнике и тех условиях, в которых ему приходится трудиться.

В данном случае универсальная схема управления качеством выступает в качестве первичной схемы, первичного звена всей сложной, многообразной работы по качеству.

Однако, чем выше уровень концентрации производства, его специализации и кооперирования, тем выше уровень системы качества, а, следовательно, сложнее механизм, обеспечивающий её функционирование

Контрольные вопросы и задания

1. Какой категорией является качество?
2. Что понимают под управлением качества продукции?
3. Какие элементы включает в себя управление качеством продукции?
4. От каких критериев зависит уровень системы качества продукции?
5. Охарактеризуйте условия обеспечения качества.
6. Охарактеризуйте универсальную схему управления качеством продукции.
7. Какие факторы влияют на качество продукции?

ЛИТЕРАТУРА

1. Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности: учебник / под ред. В. Ф. Дунаева. М.: ООО «ЦентрЛитНефтеГаз», 2012. 372 с.
2. Попова Г.В. Маркетинг. СПб.: Питер, 2011. 192 с.
3. Менеджмент /сост. А. В. Данилов. М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб., 2011. 160 с.
4. Основы менеджмента: учебное пособие / Л. В. Плахова, Т. М. Анурина и др. М.: КНОРУС, 2010. 488 с.
5. Котляров И. Д.. Планирование на предприятии: учебное пособие. М.: Эксмо, 2010. 336 с.
6. Андреев А.Ф., Синельников А.А. Стратегический менеджмент на предприятиях нефтегазового комплекса, 2010. 208 с
7. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2008. 496 с.
8. Сыромятников Е. С. Управление качеством на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: учебное пособие для вузов., 2007. 176 с.
9. Зубарева В. Д. Финансово-экономический анализ проектных решений в нефтегазовой промышленности. М.: ФГУП Изд-во «Нефть и газ», 2006. 392 с.
10. Зайнутдинов Р. А., Крайнова Э. А. Теория и практика экономической оценки повышения эффективности нефтегазодобывающего производства: монография. М.: ГУЛ Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2002. 384 с.
11. Березин В. М. Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия. М.: Инфра-М, 2003. 275 с.
12. Бинецкий А. Э. Паблик рилейшенз: защита интересов и репутации бизнеса. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003. 249 с.
13. Варакута С., Егоров Ю. Связи с общественностью. М.: Инфра-М, 2003. 370 с.
14. Галумов Э. А Основы PR. М.: Дело, 2002. 207 с.
15. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс).М., 2004.
16. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. С-Пб.: Союз, 1997. 198 с.
17. Капитонов Э. Н., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «Март», 2003. 416с.

18. Катлип С. М., Сентер А. Х., Брум Г. М. Паблик рилейшенз. Теория и практика. М.: Вильямс, 2005. 412с.
19. Кверк Б. И. Создавая связи. М.: ИНФРА-М, 2006. 324 с.
20. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент и PR. М.: СОЮЗ, 2000. – 215с.
21. Крылов А.Н. Менеджмент коммуникаций: теория и практика. М: Издательство национального института бизнеса, 2002. 228 с.
22. Лавриненко В. Н. Психология и этика делового общения. М.: ЮНИТИ, 1996. 216 с.
23. Лукичева Л. И. Управление организацией. М.: Инфра-М, 2004. 350 с.
24. Маркони Д. PR. Полное руководство. М.: Вершина, 2006. 256 с.
25. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1999. 284 с.
26. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-Бук, 2005. 505 с.
27. Сейтель Ф. П. Практический Паблик Рилейшенз. Н. Новгород.: Ай-Кью, 1996. 239 с.
28. Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. М.: ЮНИТИ, 2003. 350 с.
29. Чумиков А. Я., Бочаров М. П. Связи с общественностью: теория и практика. М.: Дело, 2003. 410 с.
30. Элисон Тикер. PR: учебник. М.: Проспект, 2005. 336 с.
31. Яковлев И. П. Паблик рилейшнз в организациях. СПб.: Петрополис, 2005. 470 с.
32. Мельма В. А. Система внутренних коммуникаций в организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.provisor.com.ua>.
33. Горгидзе Н. Связи с общественностью в банках [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.studmed.ru/gorgidze-n-svyazi-s-obschestvennostyu-v-bankah_c20b2c5ef9f.html
34. Сайт ОАО «ЛУКОЙЛ» – www.lukoil.ru [Электронный ресурс].
35. Поляков Д. Ю. Эффективное взаимодействие с персоналом: как добиться взаимности? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/>
36. Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. Коллектив авторов. М.: ИМЭМО РАН, ГУ – ВШЭ, 2008. 168 с.

37. Череповицын А. Е. Концептуальные подходы к разработке инновационно ориентированной стратегии развития нефтегазового комплекса: Монография. СПб: СПГГИ, 2008. 212 с.

38. Буш Джеймс, Джонстон Даниел. Управление финансами в международной нефтяной компании / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 432 с: ил. (Серия «Для профессионалов и неспециалистов»).

39. Бренц А. Д., Тищенко В. Е., Малышев Ю. И. Организация, планирование и управление предприятиями нефтяной и газовой промышленности: учебник для вузов / под ред. А. Д. Бренца и В. Е. Тищенко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Недра, 1986. 511 с.

40. Григорян Н. А., Григорян В. С. Экономика бурения наклонных скважин. М.: Недра, 1977. 239 с.

41. Андреев А. Ф., Дунаев В. Ф., Зубарева В. Д. и др. Основы проектного анализа в нефтяной и газовой промышленности. М. 1997. 341 с.

42. Дубинский В. Г., Дубинская Н. В. Экономика нефтепроводного транспорта. М.: Недра, 1984. 216 с. (Экономия топлива и электроэнергии).

43. Богданчиков С. М., Перчик А. И. Соглашение о разделе продукции. М.: Нефть и газ, 1999.

44. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1–2.

45. Зубарева В. Д. Финансово-экономический анализ проектных решений в нефтегазовой промышленности. М.: Нефть и газ, 2000.

46. Мастепанов А. М. Топливо-энергетический комплекс России на рубеже веков: состояние, проблемы, перспективы развития». М.: Энергия, 2001.

47. Финансы предприятий нефтегазовой промышленности / под ред. В. Д. Зубаревой, Л. Г. Злотниковой и др. М., 2000.

48. Экономика предприятия / под ред. проф. О. И. Волкова. М.: ИНФРА-М. 2001. 519 с.

49. Переоценка основных фондов. Рекомендации и нормативное регулирование. Общероссийский классификатор основных фондов. М.: ИКЦ«ДИС», 1997.

50. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). М.: Экономика, 2000.

51. Басовский Л. Е. Маркетинг. М.: Инфра, 1999. 155 с.

52. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части 1–2.

53. Барановский А. И., Кожевников Н. Н., Пирадова Н. В. Общие вопросы экономики. М.: Издательство МЭИ, 1997. 696 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
ГЛАВА 1. Экономика нефтегазового производства и формирование рыночных отношений на предприятиях нефтегазового сектора	
1.1. Рыночный механизм в нефтегазовом производстве и мировой рынок нефти	6
1.2. Структура мирового рынка нефти и основные поставщики нефтепродуктов	19
1.3. Слагаемые глобальной конкурентоспособности нефтегазового предприятия	23
1.4. Типы рыночной конкуренции	27
Контрольные вопросы и задания	29
ГЛАВА 2. Стратегия предпринимательской деятельности нефтегазодобывающего предприятия	
2.1. Основные критерии предпринимательской деятельности нефтегазодобывающего предприятия	30
2.2. Структура нефтегазодобывающих предприятий в РФ	35
Контрольные вопросы и задания	45
ГЛАВА 3. Планирование и анализ инвестиционной деятельности предприятий	47
3.1. Задачи инвестиционного планирования	48
3.2. Бизнес-план как форма инвестиционного проекта и инструмент маркетингового планирования	49
3.2.1. Структура бизнес-плана	51
3.3. Подготовка инвестиционного проекта для предоставления инвестору	57
3.4. Методы дисконтирования и наращивания в инвестиционном анализе	60
3.5. Основные методы анализа инвестиционных проектов	62
Контрольные вопросы и задания	67
ГЛАВА 4. Ресурсное обеспечение деятельности нефтегазодобывающего предприятия	
4.1. Понятия и виды ресурсов нефтегазодобывающего предприятия ...	68
4.2. Трудовые ресурсы нефтегазодобывающего предприятия	69

4.3. Финансовые ресурсы нефтегазодобывающего предприятия	70
4.4. Материальные ресурсы нефтегазодобывающего предприятия ...	73
4.5. Пути повышения эффективности использования ресурсов на предприятии	77
4.6. Ресурсное обеспечение деятельности нефтегазодобывающего предприятия	79
Контрольные вопросы и задания	84
ГЛАВА 5. Состояние инновационной деятельности в нефтегазовом комплексе за рубежом и в РФ	
5.1. Стратегия инновационного развития нефтегазового комплекса ...	85
5.2. Инновационные процессы в вертикально интегрированных нефтя- ных компаниях	89
5.3. Состояние инновационной деятельности в нефтегазовом ком- плексе за рубежом и в РФ	91
Контрольные вопросы и задания	97
ГЛАВА 6. Коммуникационная политика нефтегазового предприятия	
6.1. Определение коммуникационной политики нефтегазового пред- приятия и ее составляющих	98
6.2. Внутренние и внешние коммуникации нефтегазового предпри- ятия	102
6.3. Направления коммуникационной деятельности	107
Контрольные вопросы и задания	113
ГЛАВА 7. Принятие решений в системе производственного менеджмента	
7.1. Разработка эффективных управленческих решений	114
7.2. Типология управленческих решений	118
7.3. Условия и факторы качества управленческих решений	124
7.4. Технология принятия управленческих решений	131
7.5. Система учета, контроля и регулирования управленческих ре- шений	140
Контрольные вопросы и задания	144
ГЛАВА 8. Управление качеством продукции в нефтегазовом производстве	
Контрольные вопросы и задания	146
Контрольные вопросы и задания	150
 Литература	 151

Учебное издание

Краюшкина Марина Викторовна

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ
НЕФТЕГАЗОВЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

Учебное пособие

Редактор, технический редактор Л. Г. Ерицян
Компьютерная верстка Ю. Г. Ибрагимова

Формат 60x84 1/16	Усл.печ.л. 9,07	Подписано в печать 30.09.14
Бумага офсетная	Тираж 35 экз.	Уч.-изд.л. 8,54 Заказ 216

Отпечатано в Издательско-полиграфическом комплексе
Северо-Кавказского федерального университета
г. Ставрополь, пр-т Кулакова, 2