

В. И. Рукавишников

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОБЫЧИ И ПЕРЕРАБОТКИ УГЛЕВОДОРОДНОГО СЫРЬЯ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ТАТНЕФТЬ»)

Ключевые слова: корпоративное управление, компания, ОАО «Татнефть», акционирование, управление персоналом, нефтегазодобыча, нефтепереработка, углеводородное сырье.

В статье рассматриваются основные этапы развития корпоративного управления в ОАО «Татнефть», анализируется становление ее системы в разведке и комплексном освоении ресурсов углеводородного сырья, реализации его продукции, показывается приоритетное внедрение рыночных механизмов в деятельности крупнейшей российской нефтегазохимической корпорации.

Key words: corporate governance, Open Joint Stock Company "Tatneft", equitisation, human resources management (HRM), oil and gas production, oil and gas processing, raw hydrocarbons.

This article considers the basic stages of corporate governance in the Open Joint Stock Company "Tatneft", analyses its exploratory drilling and comprehensive mastery systems of raw hydrocarbons, its produce sales; the article also describes the priority introduction of market mechanisms in the work of the biggest Russian oil and gas chemical corporation.

В 2013 г. в ОАО «Татнефть» отметят 70-летний юбилей начала добычи татарстанской нефти. В реализации программы развития нефтехимического комплекса Республики Татарстан ОАО «Татнефть» занимает значимое и ведущее место. Становление и развитие нефтяной промышленности в РТ имеет богатую и яркую историю, начавшуюся в военном 1943 году с открытия Шугуровского месторождения, но наибольшую славу и известность имеет скважина №3, пробуренная в 1948 году и открывшая крупнейшее в мире Ромашкинское нефтяное месторождение, которое дает «черное золото» и в настоящее время.

8 апреля 1950 г. по решению Совета Министров СССР было создано производственное объединение «Татнефть». 14 мая 1971 г. была добыта миллиардная с начала разработки нефтяных месторождений республики тонна нефти, в 1975 г. достигнут максимальный уровень годовой добычи нефти – 103,7 млн. тонн; 2 октября 1981 г. в объединении «Татнефть» была зафиксирована добыча двух миллиардов тонн «черного золота», а в 2007 г. произведена добыча третьего миллиарда татарстанской нефти с начала разработки месторождений. Схемы управления предприятиями и организациями нефтегазодобывающего комплекса республики за годы своего существования неоднократно менялись. Как известно, в годы советской власти существовала планово-централизованная модель управления [1].

В постсоветский период одними из первых системный подход к управлению исследовали сибирские ученые О.Н.Жариков, В.И.Королевская, С.Н.Хохлов. Опираясь на труды отечественного философа и экономиста А.А.Богданова [2], они в самом начале становления современной модели рыночных отношений в России делают важный вывод, что современное управление постоянно ставит вопросы укрупнения и разрушения сложившихся структурных образований, поэтому тенденция направлена к определению некоторого

уровня централизации – децентрализации, обеспечивающего защищенность системы и возможность продуктивного развития инициативы ее отдельных звеньев. Они подчеркивают, что при этом следует инициировать и поддерживать идеи многофункциональности процесса интеграции и замещения отдельных функций. [3] Это является главным принципом корпоративного управления.

Центральное понятие «корпоративное управление» обозначает разнообразные аспекты управления хозяйствующим сообществом комплексом акционерных предприятий и организаций, когда грамотное управление является законом поступательного развития, как каждой структурной части, так и компании в целом, обеспечивая их инвестиционную привлекательность. На Западе практика корпоративного управления сложилась давно. Отечественная же система корпоративного управления находится на начальном этапе становления и, естественно, ее научное изучение пока недостаточно. В этой связи следует положительно оценить вклад ученых КНИТУ Д.Р.Гиниятуллиной [4]; Р.И.Зинуровой, А.Р.Тузикова [5], которые исследовали отдельные проблемы корпоративного управления в нефтехимическом комплексе. Исторический аспект управления нефтегазодобывающей отраслью рассматривает в своих работах доцент кафедры государственного, муниципального управления и социологии КНИТУ З.Х.Сергеева [6]; специфику отраслевого управления предприятиями комплексного освоения и использования углеводородного сырья – доценты этой кафедры Т.В.Халилова и Ж.Ю.Кургаева [7]. Управленческие процессы, развитие трудовой и общественно-политической активности работников объединения «Татнефть» в 1965-1980 годы исследовал автор этой статьи при работе над кандидатской и докторской диссертациями.

В современных условиях действующего рыночного механизма управления нефтегазодобывающей отраслью пройденный путь развития объединения «Татнефть» привел к появлению

нового статуса публичной Компании – открытого акционерного общества (ОАО) «Татнефть». Соответственно изменился и механизм, появились принципиально новые управленческие технологии в руководстве предприятиями, организациями комплексного освоения и использования углеводородного сырья. С середины 90-х годов XX века начинает формироваться система корпоративного управления в крупнейшей нефтегазодобывающей компании России - ОАО «Татнефть».

В этой связи определенный научный интерес представляет изучение основных этапов становления этой системы, обобщение накопленного передового опыта в данном направлении.

Если в целом проанализировать и обобщить историю акционирования компании, то период становления системы корпоративного управления ОАО «Татнефть» приходится на 1994-2008 годы [8].

Здесь можно выделить следующие три основных этапа и обозначить их так:

I - организационно-подготовительный (1994-1997 гг.);

II – практического акционирования компании (1998-2003 гг.);

III – формирования структур и аппарата корпоративного управления ОАО «Татнефть» (2004-2008 гг.);

Рассмотрим последовательно главные проведенные мероприятия каждого этапа.

Первый этап включает 1994-1997 годы, когда происходит нормативно-правовое оформление нового статуса компании ОАО «Татнефть». В 1994 году производственное объединение «Татнефть» было преобразовано в открытое акционерное общество. Начинает формироваться корпоративный рынок ценных бумаг (1995 г.); создается независимый регистратор «Акционерный капитал», что приводит к получению первой в Республике Татарстан лицензии на осуществление регистраторской деятельности – июнь 1996 г. Была впервые подготовлена консолидированная финансовая отчетность в соответствии с общепринятыми мировыми стандартами и произведен международный аудит запасов нефти. Итог 1996 г. - акции ОАО «Татнефть» включены в листинг Лондонской фондовой биржи.

В завершающем первый этап 1997 году создается финансово-лизинговая компания и формируются институты коллективного инвестирования; образуется паевой инвестиционный фонд «Оптимум Капитал Менеджмент».

На втором этапе становления системы корпоративного управления (1998-2003 гг.) в ОАО «Татнефть» апробируются и конкретизируются новые формы и направления механизма рыночного хозяйствования.

В 1998 году ОАО «Татнефть» становится первой российской компанией, прошедшей процедуру официального листинга обыкновенных и привилегированных акций в Российской Торговой системе (РТС) – февраль. Получен листинг на акции ОАО «Татнефть» на Нью-Йоркской фондовой бирже

(март); создается с участием ОАО «Татнефть» «Депозитарная компания» - хранитель портфеля ценных бумаг (июль).

Компания получает листинг обыкновенных и привилегированных акций на Московской межбанковской Валютной Бирже (ММВБ) – (1999 г.). В 2000 году происходит приобретение контрольных пакетов акций ОАО «Татнефтегеофизика», ОАО «Нижекамскшина», ОАО «Нижекамский завод технического углерода». Компания осуществляет финансовое оздоровления ТПУ «Татнефтепромхим» и активизирует при этом мощности по выпуску химреактивов для увеличения нефтеотдачи пластов. Начата государственная регистрация объектов недвижимости ОАО «Татнефть» (февраль-октябрь); получен листинг и начинаются торги акциями «Татнефть» на бирже NEWEX (Германия); Совет директоров утверждает решение о выпуске и размещении на внутреннем рынке первого выпуска облигаций ОАО «Татнефть – долговых ценных бумаг (ноябрь-декабрь).

Совет директоров компании в 2001 году утверждает решение о выпуске и размещении опционных свидетельств – инновационного механизма поощрения менеджмента ОАО «Татнефть» (январь); начинает формироваться холдинговая компания «Татнефть». В результате уникальной схемы оптимизации структуры акционеров были осуществлены мероприятия по получению полного контроля над ОАО «Миннибаевский газоперерабатывающий завод» (МГПЗ), который является крупнейшим в Европе. Осуществляется слияние сервисных предприятий (2001 г.).

В 2002 году создается управление «Татнефтегазпереработка» на основе активов ОАО «МГПЗ», ОАО «Трансуглеводород» и управления «Татнефтегаз». Происходит создание управляющей компании «Татнефть-Нефтехим» по управлению нефтехимическим комплексом ОАО «Татнефть», в которую входят ОАО «Нижекамскшина», ОАО «Нижекамский завод технического углерода», ЗАО «Ярполимермаш-Татнефть». Под производственными объектами «Татнефть» выкуплены земельные участки (47 тысяч га).

В завершающем второй этап 2003 году происходит регистрация некоммерческого партнерства «Агроконсорциум» с участием 21 сельскохозяйственного ООО (январь); Совет директоров учреждает «Кодекс корпоративного управления ОАО «Татнефть» (февраль); создается единый корпоративный центр управления имущественным комплексом при Управлении собственности ОАО «Татнефть» (апрель); создается ООО «Татнефть – Актив» с передачей в управление имущества дочерних структур (июнь); при Совете директоров ОАО «Татнефть» создаются комитеты по раскрытию информации (сентябрь) и по аудиту (декабрь).

В 2004 году начинается третий основной этап институализации Компании, когда сформированные структуры и аппарат корпоративного управления

ОАО «Татнефть» начинает практическую реализацию многоцелевых и специальных программ и проектов производственно-технического и социального развития.

В 2004 году создается Комитет по корпоративному управлению при Совете директоров, утверждается положение об информационной политике ОАО «Татнефть» (апрель); в Совет директоров ОАО «Татнефть» впервые избираются представители иностранных акционеров компании (июнь); при Совете директоров создается Комитет по кадрам и вознаграждениям (сентябрь).

Начинается реализация специального корпоративного проекта ОАО «Татнефть» по поддержке малого и среднего бизнеса с созданием реестра объектов недвижимости оборудования, механизмов для организации новых производств. Формируется корпоративный реестр нематериальных активов и интеллектуальной собственности ОАО «Татнефть» (2005 г.).

Совет директоров ОАО «Татнефть» в рамках реализации программы по формированию единого корпоративного стиля и укрепления торговой марки в статусе корпоративного бренда в 2006 г. утверждает новый логотип Компании. Бренд «Татнефть» получил высокую оценку и вошел в десятку самых дорогих брендов России (февраль); начинается разработка Ашальчинского месторождения сверхвязкой (битумной) нефти уникальными технологиями строительства горизонтальных скважин с выходом на поверхность. Реализуются проекты нефтедобычи на внешних территориях: Самарской и Оренбургской областях, Ненецком автономном округе и Республике Калмыкия. Компания приступала к реализации Стратегии развития рознично-сбытовой сети ОАО «Татнефть» до 2011 года. Совет директоров утверждает Концепцию управления капитализацией ОАО «Татнефть» на период до 2015 года - (2007 г.).

Завершая третий этап институционализации в 2008 году, в рамках совершенствования организации производства и управления в Компании активно продолжалась реструктуризация: из состава ОАО «Татнефть» были выведены непрофильные виды деятельности, качественно была реорганизована система управления нефтяным сервисом, сформирован институт управляющих компаний по сегментам деятельности.

Таким образом, обобщая проведенные масштабные и комплексные мероприятия акционирования в прошедшие 15 лет (1994-2008 гг.) в рамках выделенных нами трех основных этапов, можно утверждать, что в ОАО «Татнефть» был сформирован самостоятельный и эффективно действующий институт корпоративного управления. Главная ценность функционирования этого института в том, что была создана система управления результативностью каждого сотрудника, трудовых коллективов и Компании в целом.

В основе системы управления результативностью лежит понимание каждым сотрудником задач, стоящих перед ним и

Компанией. Поэтому большое значение придается своевременному и исчерпывающему информированию персонала о стратегических задачах и направлениях развития Компании, изменениях внешних условий и возможных последствиях этих изменений.

Политика управления результативностью ОАО «Татнефть» использует каскадный принцип постановки целей от высшего уровня управления к низшему, вплоть до постановки целей перед каждым сотрудником Компании. Каскадный принцип постановки целей в ОАО «Татнефть» можно представить следующей схемой: Миссия ОАО «Татнефть» → Корпоративная стратегия → Бизнес стратегия → Функциональные стратегии → Политика Компании → Цели и задачи подразделения → Цели и задачи сотрудника → Требования к сотруднику.

За 15-летний период с момента преобразования Компании в открытое акционерное общество управление ОАО «Татнефть» поступательно совершенствовалось в соответствии с развитием национальной и международной корпоративной практики. Компания формировала систему управления, обеспечивающую максимальную эффективность и прозрачность результатов по всем направлениям деятельности на основе соблюдения интересов акционеров и других заинтересованных сторон. В настоящее время структура корпоративного управления ОАО «Татнефть» соответствует статусу международной публичной компании.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров ОАО «Татнефть», делегирующее Совету директоров общее руководство деятельностью Компании. Основная компетенция Совета директоров - утверждение задач, производственных и финансовых планов развития Компании. Совет директоров ОАО «Татнефть» состоит из 15 человек, включая трех независимых директоров.

При Совете директоров действуют четыре комитета: Комитет по аудиту, Комитет по раскрытию информации, Комитет по корпоративному управлению, Комитет по кадрам и вознаграждениям. Состав комитетов ежегодно утверждается Советом директоров.

Управление Компанией осуществляется Генеральным директором, являющимся главным должностным исполнительным лицом. Коллегиальным исполнительным органом Компании является Правление, возглавляемое Генеральным директором. В состав Правления в 2008 году входило 17 человек.

Генеральный директор и Правление подотчетны Совету директоров и общему собранию акционеров. Полномочия по направлениям деятельности и зонам ответственности распределяются между членами Совета директоров и Правления, включая заместителей генерального директора.

Текущая деятельность Компании обеспечивается исполнительной дирекцией и службами исполнительного аппарата (управления,

отделы), структурными подразделениями, а также полномочными представителями в управляющих органах дочерних и зависимых обществ.

В рамках совершенствования корпоративного управления и проводимой реструктуризации в Компании сформирован институт управляющих компаний по сегментам деятельности, введены единые корпоративные стандарты, на стратегической основе определены приоритеты инвестиционной политики.

ОАО «Татнефть» является материнской компанией Группы «Татнефть». Статус Группы, формы управления и порядок взаимоотношений участников Группы регламентированы Положением о Группе «Татнефть», утвержденным Советом директоров ОАО «Татнефть».

Управление дочерними и зависимыми обществами осуществляется исполнительными органами управления и структурными подразделениями в пределах их компетенции посредством заключения договоров между этими компаниями и другими хозяйственными обществами по передаче функций исполнительной дирекции. Тем самым организация управления Группой «Татнефть» основывается на единой миссии и стратегии развития при соблюдении справедливых интересов всех участников Группы.

Основными принципами корпоративного управления Компании являются:

- защита законных интересов и прав акционеров;
- равное отношение ко всем акционерам;
- взаимное доверие и уважение ко всем заинтересованным сторонам;
- открытость при принятии корпоративных решений;
- прозрачность и предоставление информации всем заинтересованным сторонам по стратегии развития и текущей деятельности;
- персональная ответственность членов Совета директоров и исполнительных органов и их подотчетность Компании и акционерам;
- следование общепринятым стандартам деловой этики;
- постоянное совершенствование системы корпоративного управления на основе лучшей мировой и отечественной практики.

Одним из ключевых инструментов управления Компанией является масштабное использование информационных технологий во всех сегментах бизнеса. Проводимая в Компании политика внедрения прогрессивных IT – технологий позволила осуществить качественный скачок в развитии комплексной многоуровневой автоматизированной системы управления. Обще-корпоративная система обеспечивает координацию и контроль технологических процессов добычи, переработки, транспортировки продукции, а также вспомогательного производства на всех уровнях управления деятельностью Компании и включает:

- Сбор необходимой информации о текущем состоянии всех элементов производственно-технологической цепочки от скважины до реализации конечного продукта;

- Контроль параметров и оперативное управление технологическим оборудованием по всем производственным направлениям деятельности;

- Оперативный анализ и решение задач управленческого учета и оптимизации бизнес-процессов Компании (на основе передовых технологических платформ SAP, Roxar, HP, IBM и др.);

- Многофункциональность и надежность системы достигается за счет организации единого информационного пространства с центром обработки и хранения данных, высокоскоростных защищенных каналов передачи информации.

В настоящее время деятельность Компании объединяет интересы более 53 тысяч российских и иностранных акционеров, тесно взаимосвязана с международным инвестиционным сообществом, широким кругом деловых партнеров, государственными и отраслевыми структурами. ОАО «Татнефть», являясь крупным налогоплательщиком, обеспечивает более 100 тысяч рабочих мест, реализует социально значимые программы. [9]

Являясь одним из крупнейших отечественных поставщиков нефти и газа, Компания развивает нефтеперерабатывающее и нефтехимическое производства, владеет собственной сетью АЗС. За прошедшие 15 лет значительно расширена деятельность за пределами Республики Татарстан и Российской Федерации. ОАО «Татнефть» особое внимание уделяет внедрению прогрессивной техники и технологий.

В целях обеспечения высокого уровня эффективности операционной и финансовой деятельности руководством Компании в последние годы предприняты весомые усилия по совершенствованию системы корпоративного управления и оптимизации бизнес-процессов.

В результате проводимой реструктуризации и вывода непрофильных активов произошло качественное изменение структуры ОАО «Татнефть». Принципиально реорганизована система управления нефтяным сервисом, сформирован институт управляющих компаний по сегментам деятельности, что позволило повысить прозрачность затрат и эффективность управления производством, а также создать стратегический резерв для реализации инвестиционных проектов Компании.

Введена система единых корпоративных стандартов, направленная на минимализацию всех видов корпоративных рисков и поддержание прозрачных отношений между материнской компанией, дочерними и зависимыми обществами.

В Компании создано единое информационное пространство. На территории деятельности всех подразделений «Татнефти» развернута оптоволоконная сеть с единым центром обработки информации. Построены постоянно-действующие модели ряда крупных месторождений, позволяющие повысить эффективность их разработки.

В целом результатом внедрения системы корпоративного управления стал прочный финансовый и производственный фундамент для

непрерывного качественного роста Компании, что подтверждается уровнем акционерной стоимости ОАО «Татнефть». Успешные результаты деятельности позволили значительно повысить дивидендные выплаты, акции ОАО «Татнефть» являются востребованными и активно торгуются на российском и международном фондовых рынках.

Принцип прозрачности является основополагающим в построении эффективного бизнеса. В настоящее время отчетность готовится на ежеквартальной основе. Для предоставления акционерам и всем заинтересованным сторонам полной информации по всем направлениям деятельности Компании функционирует единый Интернет-портал Группы «Татнефть».

Компания занимает принципиально ответственную позицию в ведении бизнеса и активно участвует в совершенствовании экономических и отраслевых механизмов. ОАО «Татнефть» выступило инициатором решения проблем, препятствующих сохранению и наращиванию объемов добычи нефти. При поддержке Президента и Правительства Республики Татарстан были приняты изменения в законодательство Российской Федерации об установлении нулевой ставки НДС на добычу сверхвязкой (битумной) нефти и дифференциации налога на добычу полезных ископаемых в зависимости от выработанности запасов.

В 2008 году вступила в действие Программа по повышению эффективности управления производством и укреплению финансово-экономического состояния ОАО «Татнефть» на период до 2015 года. Приоритетным направлением Программы является поддержание рентабельного уровня добычи, обеспечение в полном объеме восполняемости и улучшение структуры запасов, расширение ресурсной базы, а также дальнейшее развитие нефтепереработки и нефтехимии, включая строительство Комплекса нефтеперерабатывающих и нефтехимического заводов в г. Нижнекамск, развитие розничного бизнеса, создание и выпуск инновационной шинной продукции.

В системе корпоративного управления ОАО «Татнефть» большое внимание уделяется такому направлению, как управление персоналом. В Компании действует целостная система управления персоналом, направленная на поддержание высокого профессионального уровня рабочих и специалистов, занятых во всех сферах деятельности и включающая максимально эффективное привлечение кадровых ресурсов, повышение квалификации работников на постоянной основе, а также укрепление мотивации в целом коллектива Компании и обеспечение достойного уровня жизни каждого работника. Структура численности персонала распределена по основным сегментам бизнеса Компании – нефтегазодобыча, нефтяной сервис, переработка нефти и газа, нефтехимия, реализация нефти и нефтепродуктов, а также включает блоки управления и поддержки бизнеса, науки и исследований, социальной сферы.

В основном производстве – нефтегазодобыче и нефтяном сервисе – занято 15% и 42,6% общей численности персонала соответственно. В нефтехимическом блоке занято 20,4% персонала, 10,9% персонала – в блоке реализации нефти и нефтепродуктов. На блок переработки нефти и газа в настоящее время приходится 4,1% общей численности [10].

Управление персоналом в ОАО «Татнефть» включает подбор кадров, обучение, повышение квалификации, переподготовку персонала, мотивацию персонала. Подготовка и повышение квалификации рабочих, специалистов, руководителей среднего звена и высшего менеджерского состава в Компании осуществляется на основе Программы непрерывного профессионального образования. Приоритетным направлением Программы является многосторонняя и последовательная подготовка и продвижение кадрового резерва. Только в 2008 году профессиональную подготовку и повышение квалификации прошли 17305 сотрудников Компании, из них 9739 рабочих, 7566 руководителей и специалистов.

Подготовку рабочих для ОАО «Татнефть» осуществляет Негосударственное образовательное учреждение «Центр подготовки кадров – «Татнефть» и восемь его филиалов, расположенных на юго-востоке Республики Татарстан. Средства, направленные на обучение персонала, Компания рассматривает как инвестиции в «человеческий капитал», которые обеспечат конкурентное преимущество и устойчивое развитие в будущем.

В последние годы ОАО «Татнефть» успешно осваивает международные рынки геофизических услуг, как в России, так и за ее пределами, включая страны Азии, Африки и Ближнего Востока. Ведется сотрудничество с Туркменистаном. С целью расширения ресурсной базы на территории Татарстана компания продолжает опытно-промышленные работы по добыче сверхвязкой (битумной) нефти.

Результаты деятельности Компании в 2008 году, завершающим период институализации системы корпоративного управления, были положительными. Выручка-нетто от продажи продукции составила 219 млрд. рублей, что на 11,4 % было больше, чем в предыдущем году. Балансовая прибыль составила более 50 млрд. рублей. Уровень рентабельности продаж 26,4 %. Сумма начисленных налогов и платежей во все уровни бюджета в 2008 году, по сравнению с предыдущим годом, выросла почти на 40 % до 244 млрд. рублей (включая НДС и экспортную пошлину).

В консолидированный бюджет Республики Татарстан было начислено 19,4 млрд. рублей. Инвестиции в сферу нефтедобычи, включая бурение и обустройство месторождений, в 2008 году превысили 22 млрд. рублей. В целом, общий объем инвестиций по Компании составил 72 млрд. рублей, что было в 1,7 раза больше уровня предыдущего года.

В 2008 году ОАО «Татнефть» вошло во всемирный рейтинг Platts самых эффективных

энергетических компаний мира. Это весомое признание деятельности и перспектив развития Компании, оценка финансово-экономической устойчивости и способности противостоять всевозможным внешним рискам. Деятельность Компании отмечена авторитетными наградами и премиями [11].

В 2009 году вся нефтегазодобывающая отрасль вступила в сложные условия мирового экономического кризиса, резкого падения цен на нефть. Это заставило Компанию скорректировать свои текущие планы и избежать критического воздействия внешних факторов. Достигнутый уровень результативности, управленческий опыт, профессионализм и сплоченность коллектива позволили сохранить потенциал поступательного развития в соответствии со стратегическими задачами Компании. В этой связи специалисты Американской Ассоциации Управления справедливо отмечают, что именно корпорации «должны обеспечить поддержание наиболее важных корпоративных связей, значение которых в трудный период возрастают, причем, осуществляя это с наименьшими затратами» [12].

Тем самым можно утверждать, что в системе корпоративного управления Компании, начиная с 2009 г. по настоящее время проходит новый – четвертый этап, когда происходит ее дальнейшее развитие и совершенствование, масштабно и смело внедряются инновационные процессы в ее механизм.

Отметим весьма существенные инновационные управленческие процессы в основном производстве-нефтедобыче. В жестких рыночных и кризисных условиях важным направлением является управление рисками. В 2009 году в ОАО «Татнефть» был принят стандарт сценарного планирования финансово-хозяйственной деятельности Компании на трехлетний период (сценарий №1 – «пессимистический», основа которого: цены на нефть на мировом рынке будут снижаться; и сценарий №2 – «оптимистический», связанный с прогнозом роста мировых цен на нефть).

Применение принципов системы сценарного планирования позволило ОАО «Татнефть» оперативно реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию на нефтяном рынке и обеспечивать сбалансированность доходов и расходов Компании. Это позволило, несмотря на кризисные явления, выдержать позитивную тенденцию максимально-технически возможного наращивания объемов добычи нефти (в млн. тонн): 2006г. – 25,41; 2007г. – 25,74; 2008г. – 25,76; 2009г. – 25,85 [13].

В рамках инновационного развития в ОАО «Татнефть» была принята «Программа повышения эффективности управления производством и дальнейшего укрепления финансово-экономического состояния ОАО «Татнефть» на период 2008-2015гг.», которая состоит из 12 разделов и направлена на обеспечение устойчивого развития Компании на долгосрочную перспективу.

Впервые в управленческой деятельности в 2009г. была сформирована «Программа

ресурсосбережения ОАО «Татнефть» на 2010-2020гг.», которая представляет собой поэтапный план внедрения мероприятий по рациональному расходованию ресурсов в основных производственных процессах разведки, добычи нефти, ее переработки, нефтехимии и сбыте. Ее результатом является суммарная экономия материальных, природных и трудовых ресурсов в денежном выражении на сумму более 5,5 млрд. рублей..

Важная инновационная составляющая Компании – экологическая деятельность, которая осуществляется в соответствии с Федеральным Законом «Об охране окружающей среды» и учитывает нормы документов международного, федерального и регионального уровней. В 2000 г. в ОАО «Татнефть» была принята Экологическая программа, рассчитанная на период до 2015 года и в которой предусматривается дальнейшее снижение аварийности технологического оборудования и исключение негативного воздействия нефтегазодобывающего производства на окружающую среду.

Примечательно, что за последние 20 лет валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу юго-западной части Республики Татарстан сократились в 3,2 раза. В целях рационально экологического использования природных ресурсов утверждена специальная Программа действий ОАО «Татнефть» по утилизации попутного нефтяного газа на период 2009-2013 годы, выполнение которой позволит повысить его коэффициент использования до 95% (сейчас более 90%) [14].

Таким образом, анализируя корпоративное управление как систему стратегического и тактического управления компанией – ОАО «Татнефть», с помощью которой реализуются права интегрированной акционерной собственности, представляющей комплекс взаимоотношений между разноплановыми предприятиями и организациями, можно сделать следующие выводы:

1. Акционерным обществом Компания стала, уже имея уникальный 50-летний опыт нефтегазодобычи, который дал ей серьезные преимущества в нефтяной отрасли России. В новых условиях свободного рынка начала 90-х годов, ОАО «Татнефть» приступило к реорганизации системы управления бизнесом. Начали реализовываться принципиально новые долгосрочные стратегические задачи.
2. ОАО «Татнефть» укрепляет статус международно-признанной и финансово-устойчивой компании, как одного из крупнейших отечественных производителей нефти и газа, продуктов нефтегазопереработки и нефтехимии, с обеспечением высокого уровня корпоративной социальной ответственности. В России Компания занимает четвертую позицию по добыче нефти и успешно конкурирует с ведущими компаниями «Роснефть», «Лукойл», «Сургутнефтегаз» и другими.
3. ОАО «Татнефть» осуществляет свою деятельность в статусе вертикально-интегрированной Группы, включающей нефтегазоразведочные, нефтегазодобывающие, нефтегазоперерабатывающие и нефтехимические произ-

водства, предприятия по реализации нефти, газа, нефтегазопродуктов и нефтехимии, а также блок сервисных структур. Основная территория деятельности Компании – Российская Федерация. Ежегодно увеличивается объем добычи нефти. ОАО «Татнефть» владеет большей частью лицензий на разведку и добычу нефти на территории Республики Татарстан и расширяет ресурсную базу за счет освоения месторождений на других территориях, в т.ч. и за рубежом. Ведутся опытно-промышленные работы по разработке месторождений сверхвязкой (битумной) нефти.

4. Наряду с укреплением ресурсной базы и повышением объемов добычи, к приоритетным задачам Компании относятся: развитие нефтегазоперерабатывающих мощностей, расширение рынков сбыта нефти, газа и нефтехимической продукции, а также рост сети АЗС под корпоративным брендом. Значимое конкурентное преимущество «Татнефти» составляет комплекс нематериальных активов, включающий уникальные технологии и ноу-хау в области разработки месторождений, нефтегазодобычи и др.

5. Производственная деятельность Компании отвечает высоким стандартам экологической и промышленной безопасности. ОАО «Татнефть» проводит социально ориентированную политику и вносит весомый вклад в развитие национальных программ по здравоохранению, образованию, спорту, поддержке малого и среднего бизнеса и других. Большое внимание главная нефтяная компания РТ уделяет молодым нефтяникам. Молодежь составляет треть коллектива ОАО «Татнефть»: 32% - это почти 30 тысяч человек [15]. Так, во Всероссийском конкурсе корпоративных проектов 2009 года проект «Молодежная политика ОАО «Татнефть» получил гран-при этого состязания [16].

6. В рамках стратегии развития Компании проводится реструктуризация, направленная на повышение эффективности управления производством, обеспечение прозрачности затрат, оптимизации трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

7. В ОАО «Татнефть» постоянно совершенствуется система корпоративного управления, профессионально и грамотно проводится работа по управлению персоналом, учитывая риски и сложные социально-экономические условия. Средства, направленные на обучение персонала, Компания рассматривает как инвестиции в «человеческий

капитал», которые обеспечат конкурентное преимущество и устойчивое развитие в будущем.

Тем самым, достигнутые положительные результаты в деятельности ОАО «Татнефть» свидетельствуют о высоком уровне корпоративного управления на современном этапе, что позитивно сказывается на повышении эффективности добычи и промышленного освоения углеводородного сырья.

Литература

1. Князев С.Л. Нефть Татарии: страницы истории. – Казань, Татар. кн. изд-во, 1981.-304 с.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). В 2-х т. – М.: Экономика, 1989.-т.1-304 с.; т.2-351 с.
3. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению / Под ред. В.А.Персианова – М.: Юнити-Дана, 2001.-С.9.
4. Гиниятуллина Д.Р. Специфика корпоративного образования на предприятиях нефтехимического комплекса Республики Татарстан // Вестник Казан. технол. ун-та.- 2010, №9.-С.753-759.
5. Зинурова Р.И., Тузиков А.Р. Типы корпоративных университетов и их роль в инновационном развитии химической и нефтехимической отрасли При ФО. // Вестник Казан. технол. ун-та.- 2010, №9.- С.806-816.
6. Сергеева З.Х. Ключевые этапы в истории освоения ресурсов углеводородного сырья. // Вестник Казан. технол. ун-та.-2011, т.14, №2.- С.237-246; Сергеева З.Х. Борьба за нефть, теоретические дискуссии и становление советской модели управления нефтяной отраслью: 1910-1940 гг. // Вестник Казан. технол. ун-та.- 2012.- т.15, №5. – С.154-162.
7. Халилова Т.В., Кургаева Ж.Ю.Специфика отраслевого управления предприятиями комплексного освоения и использования углеводородного сырья: от СССР к России. // Вестник Казан. технол. ун-та.- 2011.- т.14, №5. – С.208-213.
8. Годовые отчеты ОАО «Татнефть»: 1999-2008 гг. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.tatneft.ru/>, свободный.
9. Отчет об устойчивом развитии и социальной ответственности за 2007 год. – Татнефть; 2008. - С. 19-20.
10. Стратегия поступательного движения: Годовой отчет ОАО «Татнефть» за 2008г.- С. 67-68.
11. Нефтяные вести: корпоративная газета ОАО «Татнефть», №95, 9.12.2009 г.
12. Современное управление: Энциклопедический справочник. Том II. – М.: Издатцентр, 1997, С.11-12.
13. Годовой отчет ОАО «Татнефть» за 2009 г.- С.3. [Электронный ресурс].– Режим доступа <http://www.tatneft.ru/>, свободный.
14. На пути энергосбережения. – Аргументы и факты. - 2010, №49 (Регион.- С.6).
15. Аргументы и факты. -2012.- №49 (Регион.- С.13).
16. Республика Татарстан.- 2010.- 30 января.