

## ИНТЕГРИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЩУЮ СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

© 2015 И.В. Косякова, А.В. Кудряшов\*

**Ключевые слова:** управление компанией, вертикально интегрированные системы, инвестиции, система корпоративного менеджмента, система экологического менеджмента, экологическая ответственность бизнеса.

Исследуется вопрос управления вертикально интегрированной нефтяной компанией, которая придерживается принципов экологически ответственного бизнеса. Показано, что экологическая долгосрочная стратегия компании должна включать в себя мероприятия, направленные одновременно на сокращение и экономических, и экологических затрат.

Эффективно действующие нефтяные компании мирового нефтяного бизнеса - это вертикально интегрированные компании. В структуру вертикальной интеграции входят предприятия, на которых последовательно осуществляются стадии технологического процесса. Структура вертикально интегрированной нефтяной компании<sup>1</sup> приведена на рис. 1. Такая структура отличается наличием нескольких звеньев (или производственных подразделений), характеристики которых имеют прямые и обратные связи.

Управление данными характеристиками является динамическим и многоцелевым.

Инвестиции в развитие каждого звена нефтяной компании осуществляются непрерывно. Следовательно, материальные и финансовые потоки всей системы постоянно перераспределяются. Кроме того, что между звеньями имеются сложные взаимосвязи, внутри самих звеньев вертикально интегрированной нефтяной компании происходят достаточно сложные алгоритмы принятия стратегических и других управленческих решений.

Очевидно, основным инструментом принятия управленческих решений в таких системах являются специализированные информационно-аналитические программы<sup>2</sup>. Однако общая стратегия развития компании и каждого ее звена формируется корпоративным менеджментом.

Корпоративное управление (менеджмент) представляет собой профессионально осуществляемое руководство деятельностью корпорации в рыночных условиях, направленное на достижение ее целей и получение прибыли путем рационального использования ресурсов<sup>3</sup>. Объект корпоративного менеджмента - деятельность компании в целом или же отдельные стороны этой деятельности, ориентированные на получение прибыли. Корпоративный менеджмент охватывает не только промышленные предприятия, входящие в корпорацию, но и банки, страховые общества и другие организации - самостоятельные экономические субъекты рыночного механизма осуществления деятельности корпорации. Система корпоративного менеджмента

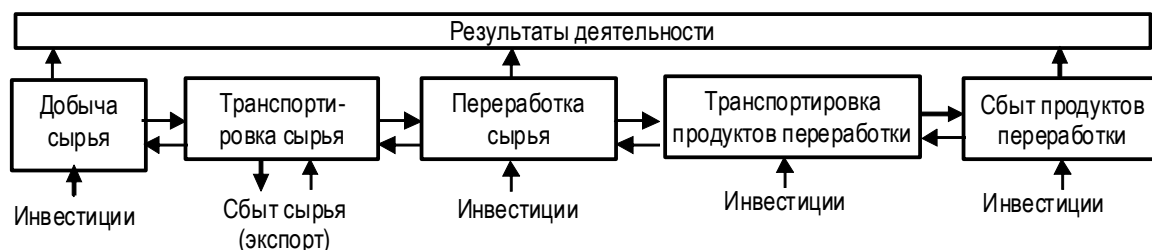


Рис. 1. Укрупненная структура вертикально интегрированной нефтяной компании

\* Косякова Инесса Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор; Кудряшов Александр Витальевич, аспирант. - Самарский государственный технический университет. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru.

та (СКМ) регулирует отношения между менеджерами компаний и их владельцами, согласовывает цели заинтересованных сторон, обеспечивает эффективное функционирование компаний и имеет определенную организационную модель. Руководство компании, или органы управления, в соответствии с Федеральным законом “Об акционерных обществах” может иметь одну из четырех структур, представленных на рис. 2.

Согласно принятой структуре осуществляется деятельность менеджеров, которые руководят текущими делами компании. Корпоративное управление в целом следует понимать как взаимодействие менеджеров разного уровня по всем аспектам деятельности компании. Матричную структуру управления вертикально интегрированной корпорацией можно изобразить в виде рис. 3. Здесь руководство компании (корпорации) - это команда профессиональных менеджеров, в которой распределены функции исходя из определенных полномочий. Часто команда профессиональных менеджеров представлена рядом управляющих комитетов: комитет по кадрам, комитет по производству, комитет по инвестициям, корпоративный финансовый комитет и др. Подразделения являются компаниями, основная деятельность которых соответствует элементам структуры (см. рис. 1), а также вертикально интегрированной системе корпорации (ВИС).

Руководство подразделения имеет собственную систему управления определенной иерархии - от руководства подразделения до менеджмента отдельных служб (производственные службы, диспетчерская служба, служба охраны труда, служба главного энергетика, служба главного механика, бухгалтерия и др.). По мере продвижения к нижестоящим уровням иерархии происходит последовательная смена функций, выполняемых отдельными хозяйствующими субъектами, от стратегического управления к непосредственной реализации выработанных решений. Базовой системой корпоративного менеджмента выступает система менеджмента качества (стандарт ISO90 ISO 14001).

Итак, частью СКМ является экологический менеджмент. Корпоративный экологический менеджмент (система экологического менеджмента - СЭМ) представляет собой “систему управления деятельностью предприятия (организации) в тех ее формах, направлениях, сторонах и т.д., которые прямо или косвенно относятся к взаимоотношению предприятия с окружающей природной средой”<sup>4</sup>.

Интегрирование системы экологического менеджмента в общую систему корпоративного менеджмента имеет ряд особенностей. Многие авторы считают, что СЭМ вписывается в СКМ безболезненно, так как между ними нет противоречий. Однако это не

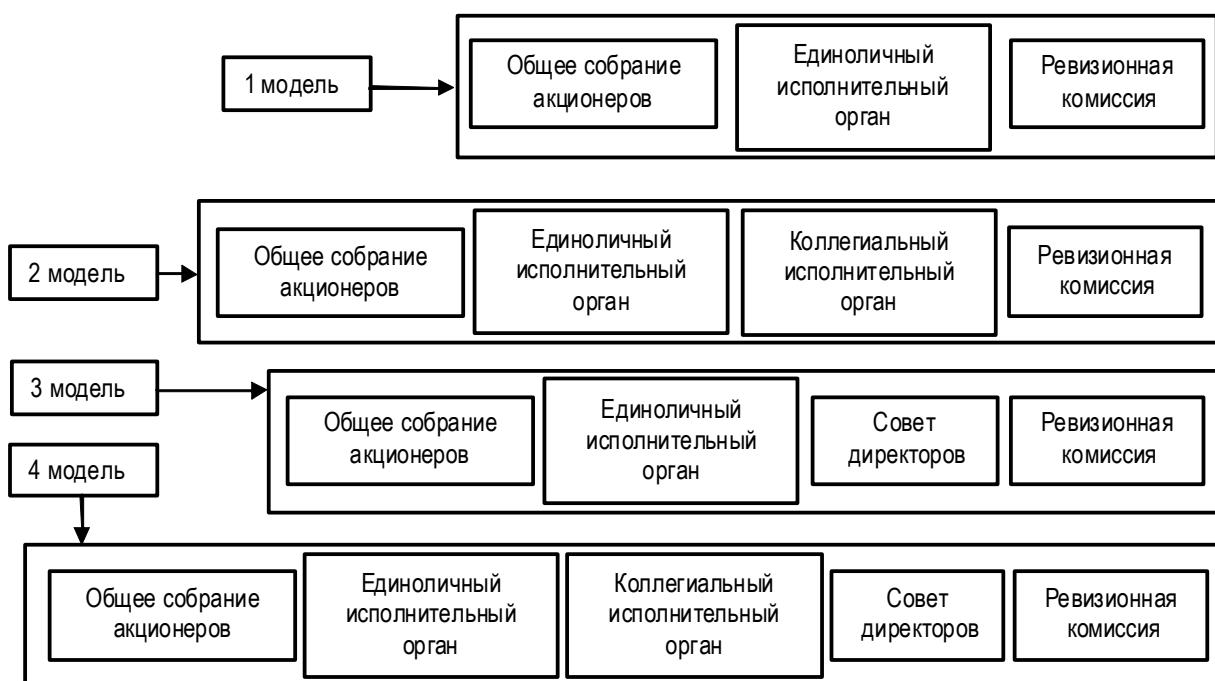


Рис. 2. Структуры органов управления корпорацией

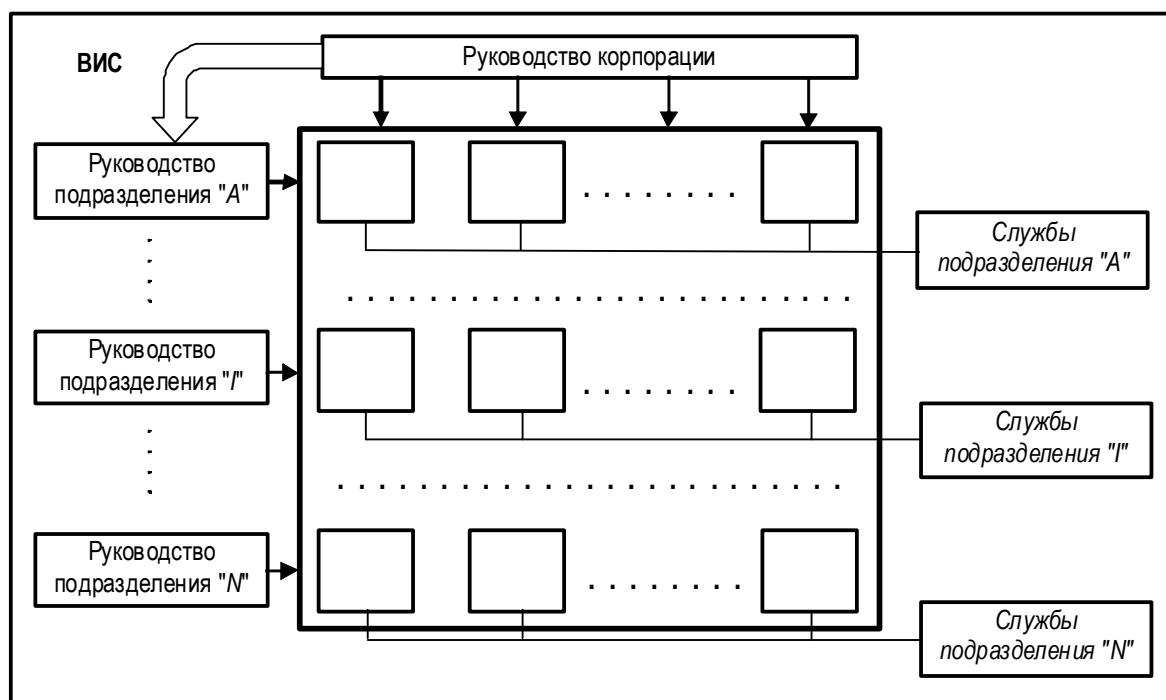


Рис. 3. Матричная структура управления вертикально интегрированной корпорацией

совсем так. Главная цель СКМ - обеспечение финансовой устойчивости и максимальной прибыли. Все остальные задачи решаются в рамках данной цели с учетом конкретных обстоятельств осуществления бизнеса.

СЭМ с позиций основной цели корпоративного менеджмента ориентирована на решение задачи минимизации экологических издержек в рамках существующей экологической политики государства. С другой стороны, экологический менеджмент призван обеспечивать минимальное антропогенное воздействие на окружающую среду. Выполнение этой задачи (как в части постановки, так и в части ее реализации) связано со степенью экологической ответственности бизнеса данной организации. Под экологически ответственным бизнесом понимается такое ведение хозяйственной деятельности предприятий, при котором обеспечивается соблюдение требований природоохранного законодательства, а локальной экосистеме наносится ущерб в размере, не превышающем ассимиляционный потенциал территории<sup>5</sup>. Кроме того, собственники бизнеса должны быть готовы нести дополнительные затраты на реализацию различных программ, проектов и мероприятий, призванных снизить техногенное воздействие на окружающую среду. Таким образом, чем выше экологическая ответственность бизнеса (см. таблицу), тем

большие инвестиции придется направлять в природоохранные мероприятия по защите окружающей среды. Так, при высокой степени экологической ответственности сбалансированный экологический менеджмент предусматривает дополнительные добровольные инвестиции на реализацию различных мероприятий по снижению техногенного воздействия на окружающую среду, что приводит к сокращению текущей прибыли. Не факт, что менеджмент каждого звена вертикально интегрированной компании в одинаковой степени придерживается принципов экологической ответственности.

Вертикально интегрированная структура крупной нефтяной компании сопряжена с особенностями технологического процесса (см. рис. 1). Элементы этой структуры (геологоразведка, добыча сырья, транспортировка сырой нефти (экспорт), переработка сырья, транспортировка переработанных нефтепродуктов, сбыт) не одинаково связаны с проблемой интеграции СЭМ в СКМ. Наибольшие противоречия возникают при внедрении СЭМ на добывающих и перерабатывающих предприятиях нефтяной компании. Что касается транспортировки сырой нефти и нефтепродуктов, то главной задачей СЭМ является разработка стратегий минимума риска аварий, а это не противоречит общим целям СКМ, поскольку направлено на минимизацию фи-

**Классификация типов управления предприятиями**

Степень экологической ответственности бизнеса	Тип стратегии	Тип управления с позиций экологического менеджмента
Минимальная	Стратегия достаточности	Пассивный тип управления Нормативный менеджмент
Средняя	Компромиссная стратегия	Эффективный тип управления Эффективный менеджмент
Высокая	Стратегия сбалансированного природопользования	Активный тип управления Сбалансированный менеджмент

нансовых затрат на предотвращение аварий и ликвидацию их последствий, т.е. на защиту финансовой устойчивости и на недопустимость снижения прибыли.

Нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства приводят к значительному загрязнению окружающей среды. Кроме мероприятий по минимизации риска аварий, СЭМ призвана минимизировать экологические издержки, связанные с платами за природопользование, которые определены текущей экологической политикой государства. Добыча и переработка нефти и газа вызывают эмиссию парниковых газов. Источниками выбросов могут быть как сжигание попутного нефтяного газа (ПНГ) на нефтяных месторождениях (Россия - лидер в мире), так и использование газа и нефтепродуктов в качестве топлива на электростанциях и транспорте. Сведения об эмиссии и компонентном составе парниковых газов, выбрасываемых при добыче, транспортировке и первичной переработке нефти и природного газа в России, отражены на рис. 4.

По объемам эмиссии парниковых газов в нефтяной отрасли доминирует сфера добычи, на которую приходится свыше 92% выбросов.

Ущерб от разлива нефти велик. Например, компанией «РН-Юганскнефтегаз» выявленный ущерб в сентябре 2013 г. превысил 1 млрд руб. В 2012 г. Роснефть выплатила 65 млн руб. штрафов за загрязнение окружающей среды, а платежи за ущерб окружающей среде составили 3,9 млрд руб. При этом объем разлитой нефти и нефтепродуктов - 1152 т, число прорывов на трубопроводах - 10 279<sup>7</sup>.

Особенностью нефтяных компаний является долгосрочное планирование. Стратегии разрабатываются на 5-10 лет и более. Это позволяет предусмотреть в ходе модернизации производства достижение определенного уровня его экологичности. Одно из направлений технологического развития производства в нефтяном бизнесе - экологизация технологий, т.е. разработка, внедрение и использование в производстве технологий, отвечающих требованиям сохранения качества окружающей среды.

Законопроектом «О внесении изменений в Федеральный закон «Об охране окружающей среды» и отдельные законодательные акты Российской Федерации», который был одобрен Государственной Думой в третьем

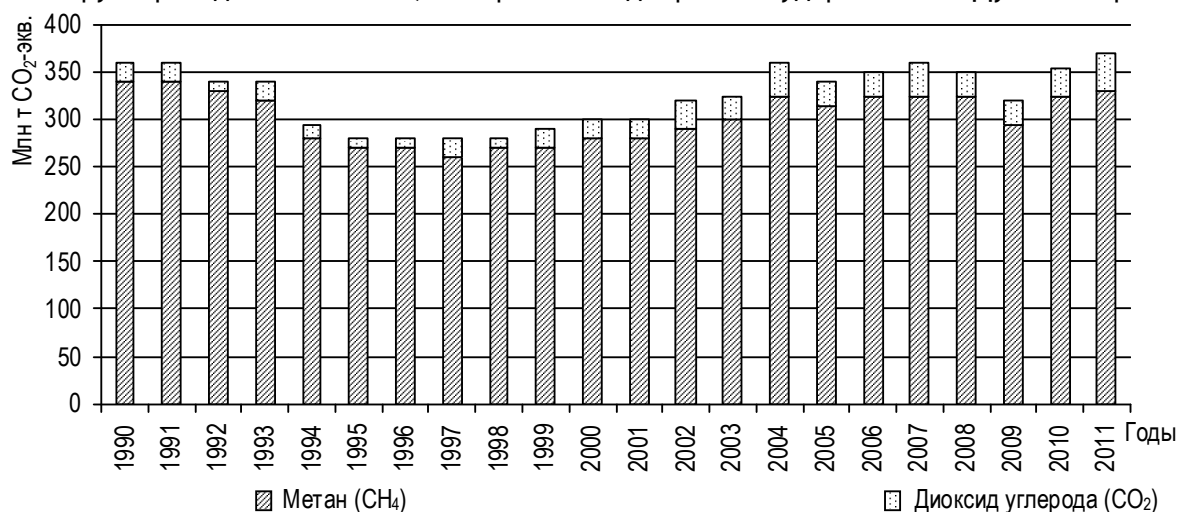


Рис. 4. Воздействие добычи нефти и газа на окружающую среду (ООН, Рамочная конвенция об изменении климата)

чении, предусматривается внедрение на российских промышленных предприятиях наилучших доступных технологий (НДТ) в сфере экологии. НДТ - это свод наиболее приемлемых технологических решений, представляющий собой результат коллективного договора между властью, создающей условия для промышленного развития и осуществляющей экологический надзор, и бизнесом, для которого важно сохранить рентабельность и потенциал развития<sup>8</sup>. В общем случае внедрение наилучших доступных технологий является и частью государственной экологической политики, и в то же время оно выгодно для самой нефтяной компании, так как выводит ее на более высокий уровень производства в масштабе международного рынка.

Однако даже внедрение (обычно поэтапное) НДТ далеко не всегда гарантирует предотвращение деградации ОС и снижение ассимиляционного потенциала (АП) территории за счет накопленных эмиссий. Экологически ответственный бизнес, как правило, предусматривает дополнительные инвестиции с целью восстановления АП деградированных территорий, добровольного участия в экологических программах. Поэтому внедрение СЭМ и ее интеграция с СКМ нефтяной компании, имеющей матричную структуру управления (см. рис. 3), не всегда проходят безболезненно для всех элементов структуры компании (см. рис. 1). В любом случае экологическая долговременная стратегия компании должна придерживаться основного принципа: сокращение эмиссий и отходов должно сопровождаться и сокращением затрат. В противном случае интеграция экологического менеджмента в СКМ не принесет положительного эффекта, а лишь станет вероятным ис-

точником конфликтов между руководителями подразделений, с одной стороны, и руководством компании, осуществляющим стратегическое экологическое управление компанией в целом, - с другой.

<sup>1</sup> *Акопов А.С.* К вопросу проектирования интеллектуальных систем управления сложными организационными структурами // Управление в социально-экономических системах Control Sciences. 2010. № 6. 18 с.

<sup>2</sup> См.: *Алексеева Т.В., Американи Ю.В., Лужецкий М.Г.* Информационно-аналитические системы. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005; *Измайлов А.М., Ашмарина С.И.* Управление информационно-знанием ресурсами // Наука XXI века: актуальные направления развития: материалы II Междунар. заоч. науч.-практ. конф. Самара, 2015. С. 153-155.

<sup>3</sup> Понятие корпоративного менеджмента. URL: <http://www.PSYERA.RU>.

<sup>4</sup> *Пахомова Н.В., Эндрес А., Рухтер К.* Экологический менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 544 с.

<sup>5</sup> См.: *Магомадова Т.Л., Косякова И.В.* Экологическая ответственность бизнеса как основа конкурентоспособности организации // Современные аспекты экономики: ежемес. журн. 2012. № 2 (174); *Измайлов А.М., Ашмарина С.И.* Процесс развития информационно-знаниевой среды // Наука XXI века: актуальные направления развития: материалы II Междунар. заоч. науч.-практ. конф. 2015. С. 382-384.

<sup>6</sup> Из-за разлива нефти "дочкой" "Роснефти" "Юганскнефтегазом" возбуждено уголовное дело. URL: <http://www.vedomosti.ru>.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> *Кандрашина Е.А., Ашмарина С.И., Бажуткина Л.П.* Структурирование предпринимательской среды на основе систематизации контактных аудиторий экономического субъекта // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2015. № 9 (131). С. 58-63.

*Поступила в редакцию 10.11.2015 г.*