

ставляющих информационные, консультационные и маркетинговые услуги в области ВЭД, бизнес центров, постоянно действующих выставок;

- шире использовать возможности банков. Благодаря разветвленной сети своих филиалов на территории республики они могут стать надежным источником предоставления внешнеэкономической информации в регионах;

- больше внимания уделять изданию различного рода журналов, брошюр, бюллетеней, каталогов по вопросам международного сотрудничества;

Литература:

1. Беденко Ю. Внешнеэкономическая деятельность региона // Внешняя торговля. – 1995, № 7-8.

2. Основы внешнеэкономических знаний. Под ред. И.П. Фоминского. – М.: Международные отношения, 1990.

3. Соколов Э. Внешнеэкономические связи: от центра к регионам // Финансы, учет, аудит. – 1998, № 1.

ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕПРОМЫШЛЕННЫМ ПОДКОМПЛЕКСОМ ТЭК БЕЛАРУСИ

Хуссейн Мохамед АЛ-Хавандех

*Белорусский государственный экономический университет
г. Минск Республики Беларусь*

Процессы совершенствования организационной структуры управления идут в настоящее время практически во всех белорусских нефтепромышленных предприятиях. Реорганизацию управления, прежде всего, необходимо начать с реструктуризации нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и нефтеснабжающих предприятий. Это вполне закономерно, так как сформированная в условиях командной экономики структура производственных объединений не отвечала требованиям зарождающегося рынка. Громоздкая, с многочисленными промежуточными звеньями она тормозила развитие предприятий.

Вполне естественным в этой связи являлся процесс укрупнения производственных звеньев на основе организации корпоративных центров.

На основе изучения и обобщения опыта передовых мировых компаний был выбран приоритетный принцип, сущность которого состоит в том, что в нефтяной компании корпоративный центр должен занимать централизованную роль по отношению к основным видам деятельности и децентрализованную по отношению к неосновным. В функции центрального корпоративного центра управления компанией должны входить:

- стратегическое планирование, маркетинг, финансы, кадровые вопросы, юридическая поддержка, представительские функции;
- инвестиционная стратегия;
- производственное и финансовое планирование и оценка результатов деятельности компании;
- контроль за деятельностью производственных подразделений;

Подобные методы централизованного управления должны быть характерны только для этапа становления нефтяных компаний как единых хозяйствующих субъектов. Как показывает мировая практика, по мере географического расширения деятельности компаний и их диверсификации (увеличение числа выпускаемых продуктов за счет включения продукции нефтехимии и фармацевтики, электроэнергетики, газодобывающих предприятий и др.) компания постоянно делегирует полномочия дочерним структурам, которые приобретают большую независимость. При выборе структуры управления нефтепромышленным подкомплексом Республики Беларусь должна исходить из возможности обеспечения эффективного использования имеющихся в ее распоряжении сырьевых и человеческих ресурсов.

В Республике Беларусь исчерпание запасов основных нефтяных месторождений, слабое восполнение ресурсной базы и другие факторы указывают на то, что назрела необходимость кардинального изменения стратегии управления

в нефтепромышленном подкомплексе Беларуси, среди которых:

- *в геологии* - от обслуживания добывающих отраслей путем расширения минерально-сырьевой базы к определению стоимости недр, регулированию темпов добычи;
- *в разработке* - от наращивания добычи к существенному увеличению степени выработки извлекаемых запасов;
- *в производстве* - от валового к рациональному потреблению сырья на базе ресурсосбережения.

Особенно остро стоит проблема достижения эффективного управления нефтепромышленным подкомплексом, поскольку она охватывает не только экономические, но и социально-психологические аспекты.

Это связано, прежде всего, с тем, что в Беларуси вся предыдущая деятельность традиционно была ориентирована на достижение объемных показателей. В то же время, по мнению западных специалистов, в странах переходного периода существуют четыре основных фактора, которые ограничивают эффективность деятельности предприятий:

- отсутствие (или плохая налаженность) рыночной системы сбыта;
- отсутствие опыта управления потоками наличности денег (ежедневная таблица поступлений и еженедельная таблица своих расходов);
- слабый контроль над издержками и отсутствие программ их сокращения;
- медленная оборачиваемость используемых средств и материальных запасов.

Для Республики Беларусь функции и структуры вертикально-интегрированного управления нефтяной компанией имеют весьма важное значение, так как переход к рыночной экономике будет объективно сопровождаться возникновением, развитием и обострением конкурентной борьбы. В результате резко возрастут функциональные нагрузки органов управления, связанные с усложнением прежних и появлением новых функций, обеспечиваю-

щих взаимодействие с рыночной инфраструктурой (банками, инвестиционными страховыми компаниями и др.). В практике стран с развитой рыночной экономикой на протяжении многих десятилетий отчетливо наблюдается тенденция концентрации капитала, выражающаяся в объединении, слиянии отдельных предприятий (в том числе крупных) в холдинги и финансово-промышленные группы. Подобная интеграция позволяет, с одной стороны, сконцентрировать дефицитные ресурсы, эффективно перераспределить их, а с другой, - передать часть функций низшего звена на верхний уровень управления, тем самым исключив их дублирование дочерними предприятиями, существенно сократив затраты и повысив эффективность принятия решений.

Учитывая изложенное выше, нами рекомендуется рассмотреть возможность формирования рациональной для Республики Беларусь оргструктуры, предусматривающей:

- создать интегрированную компанию подкомплекса и включить в нее предприятия по добыче нефти, переработке нефти и продуктообеспечению;
- все входящие в интегрированную компанию предприятия, так же как и собственно компания должны быть открытыми акционерными обществами (ОАО);
- формирование интегрированной компании осуществить путем консолидации контрольных пакетов акций, входящих в нее ОАО по добыче нефти, переработке нефти и продуктообеспечению;
- исходить при этом из того, что интегрированная компания представляет собой финансово-промышленный холдинг, состоящий из материнской компании, являющейся владельцем вышеуказанного консолидированного пакета акций и зависимых ОАО по добыче нефти, переработке нефти и продуктообеспечению;
- входящие в интегрированную компанию предприятия по добыче, переработке нефти и продуктообеспечению должны быть связаны между собой в

единую технологическую цепочку;

- целью функционирования интегрированной компании является экономически эффективное обеспечение потребителей Беларуси нефтью и нефтепродуктами;
- контрольный пакет акций интегрированной компании должен принадлежать государству.