

Анализ развития модели стратегического управления как фактор развития нефтегазовых компаний в условиях рыночных отношений

*Зайнуллин Сергей Булатович,
Сери Пенесяне Эммануэль Онесине Г,
Ндандья Чуатанг Кери Д,
Мабу Моисе Эрманн,*

*Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы (РУДН)
117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6*

В статье рассмотрена сущность стратегического планирования предприятия в нефтегазовой отрасли, где стратегическое планирование подразумевает создание долгосрочных целей для компаний, определение единой миссии, а также понимание дальнейших действий для рядовых сотрудников. В рамках исследования наглядно приведена логическая цепочка стратегического планирования, которая подразумевает собой «действие – решение – стратегию и цели компании». Определена функциональная структура стратегического планирования, которая включает в себя распределение имеющихся ресурсов в организации, адаптацию к внешней среде, т.е. финансово-хозяйственной деятельности, определен механизм стратегического планирования на предприятии, включающий в себя информационную систему, механизм стратегического планирования, методическую, организационную и процессную подсистему координация и регулирование структурных подразделений, постановка целей и задач, развитие единой миссии, мышления и стратегического планирования. Рассмотрены требования к работникам аппарата управления, включающие в себя способности к выявлению изменений в компании, к восприимчивости стратегии, умение моделировать ситуации, воплощать стратегию в жизнь, в т.ч. с учетом специфики нефтегазовой отрасли. Целью исследования является исследование и обоснование направлений модели стратегического управления развития нефтегазового комплекса. Авторы опирались на использование общенаучных методов познания изучаемых управленческих явлений.

***Ключевые слова:** нефтегазовая отрасль, процесс стратегического планирования, модель стратегического управления нефтегазового комплекса, эффективное стратегическое планирование.*

***JEL коды:** G01, L1, M31, P28.*

Analysis of the development of the strategic management model as a factor in the development of oil and gas companies in the context of market relations

*Zainullin Sergei Bulatovich,
Seri Penesiane Emmanuel Onesine G,
Ndandya Chuatang Keri D,
Mabouh Moise Hermann,*

*Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN)
117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6*

The article discusses the essence of strategic planning of an enterprise in the oil and gas industry, where strategic planning involves creating long-term goals for companies, defining a single mission, as well as understanding further actions for ordinary employees. The study clearly shows the logical chain of strategic planning, which implies "action - solution - company strategy and goals". The functional structure of strategic planning has been defined, which includes the distribution of available resources in the organization, adaptation to the external environment, i.e. financial and economic activities, a strategic planning mechanism has been defined at the enterprise, which includes an information system, a strategic planning mechanism, a methodological, organizational and process subsystem, coordination and regulation of structural units, setting goals and objectives, developing a single mission, thinking and strategic planning. Requirements for employees of the management staff, including the ability to identify changes in the company, the sensitivity of the strategy, the ability to simulate situations, implement the strategy, including taking into account the specifics of the oil and gas industry, were considered. The purpose of the study is to study and substantiate the directions of the strategic management model for the development of the oil and gas complex. The authors relied on the use of general scientific methods of knowledge of the studied managerial phenomena.

Keywords: *oil and gas industry, strategic planning process, a model of strategic management of the oil and gas complex, effective strategic planning.*

Стратегическое планирование: сущность и элементы процесса

В процессе стратегического планирования любой хозяйствующий субъект обеспечивает основу для принятия управленческих решений и реализации функций предприятия. Динамичный процесс стратегического планирования является той основой, на которой построены все управленческие функции. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления предприятиями. Стратегическое планирование – одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения [1]. Сущность стратегического планирования заключается не столько в долгосрочном временном горизонте планирования, сколько в

предвидении изменений внутренней и внешней среды планируемого объекта и адаптации к ним процесса развития в нефтегазовой отрасли. Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 1).

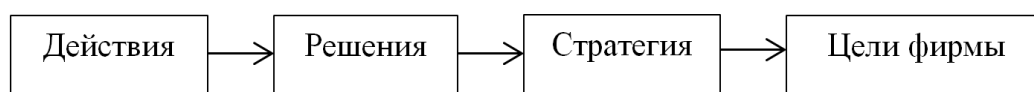


Рис.1. Логика стратегического планирования.

Источник: составлено авторами.

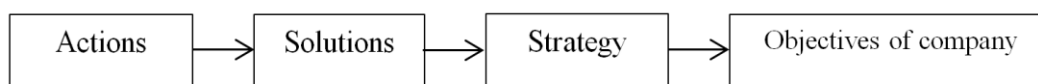


Fig.1. Logic of strategic planning.

Source: compiled by the authors.

Процесс стратегического планирования – это инструменты, с помощью которых обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Важнейшая задача стратегического планирования заключена в обеспечении нововведений, необходимых для жизнедеятельности предприятия. Процесс стратегического планирования включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 2). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения [2].

Стратегическое планирование представляет собой результат логического развития планирования, особую форму плановой деятельности и является важнейшей функцией системы управления предприятием [12]. Для реализации

стратегического планирования на предприятии должен быть сформирован соответствующий механизм.



Рис. 2. Функциональная структура стратегического планирования.

Источник: [13, С. 18].

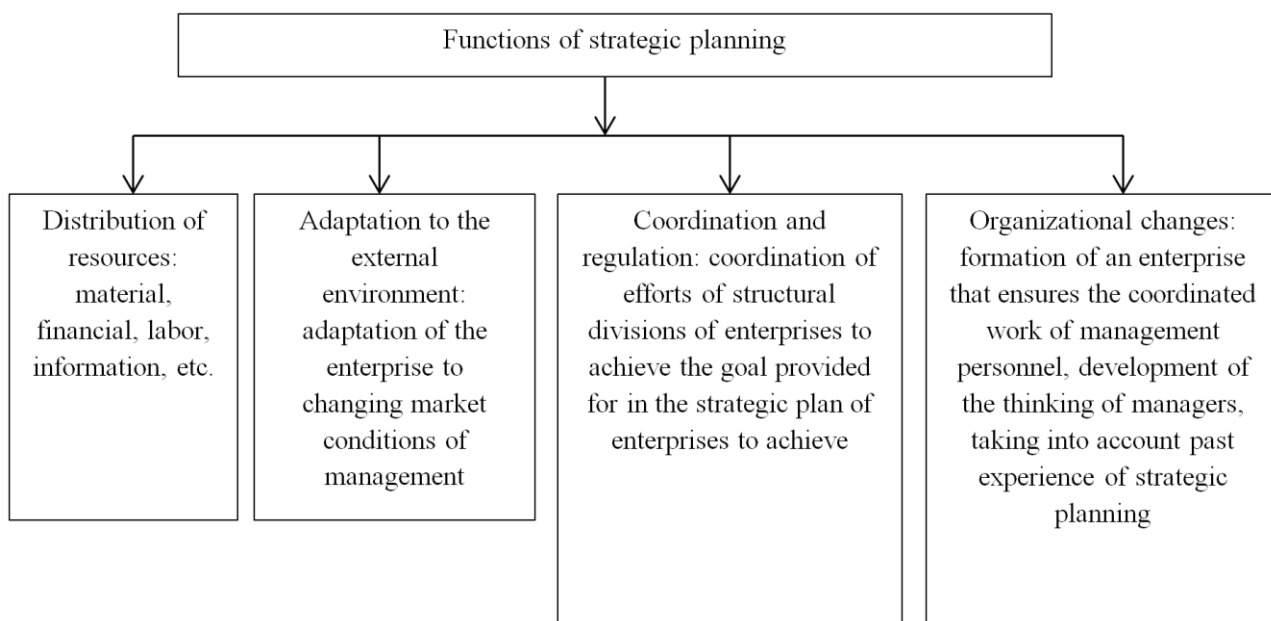


Fig. 2. Functional structure of strategic planning.

Source: [13, С. 18].

Механизм стратегического планирования является неотъемлемым элементом системы планирования предприятия и представляет собой комплекс, состоящий из институциональной, информационной, методической, процессной

(функции стратегического планирования и плановые процедуры), организационной структуры и взаимосвязанных подсистем, обеспечивающих разработку стратегий и их обоснование в стратегических планах (рис. 3).

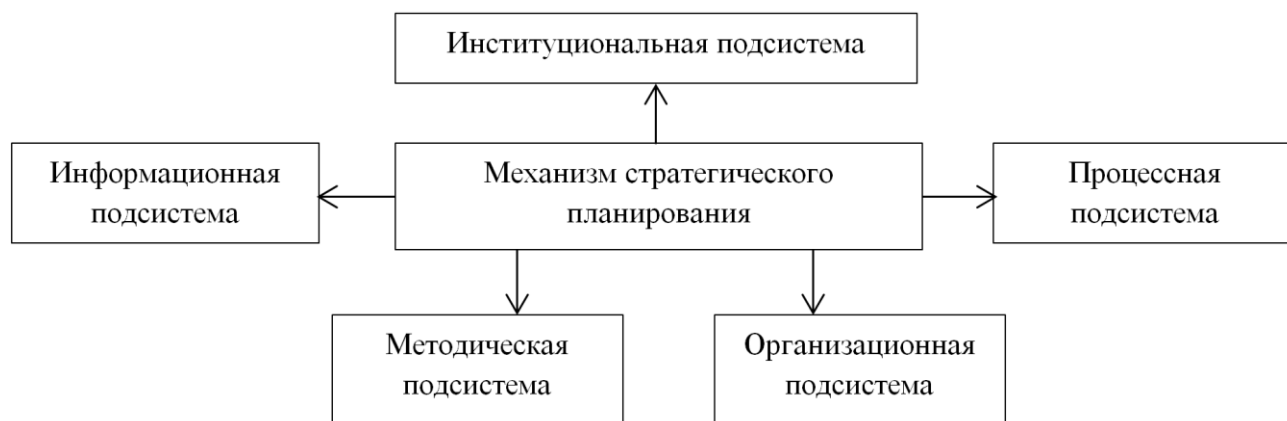


Рис.3. Механизм стратегического планирования.

Источник: [13, С. 25].

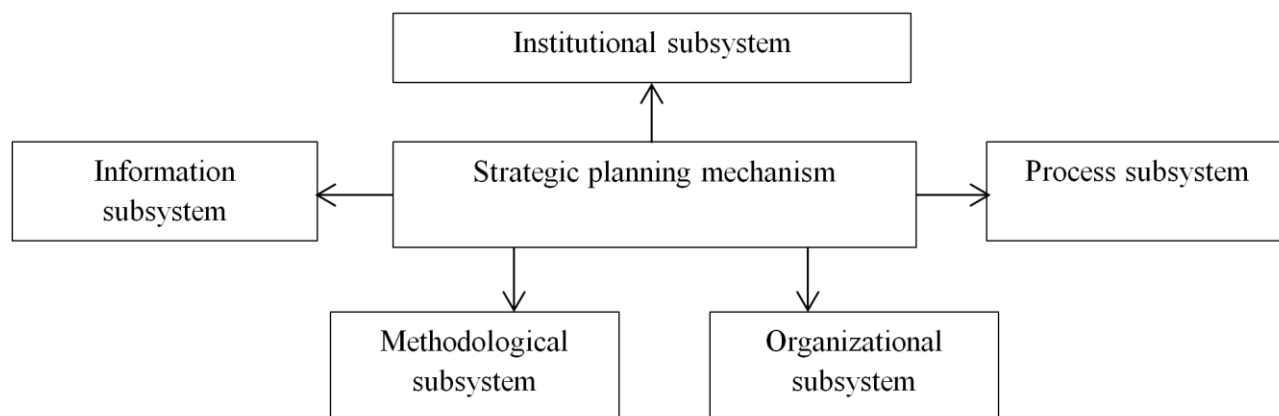


Fig.3. Strategic planning mechanism.

Source: [13, С. 25].

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов, представленных на рис. 4.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные [3, С. 60].

Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

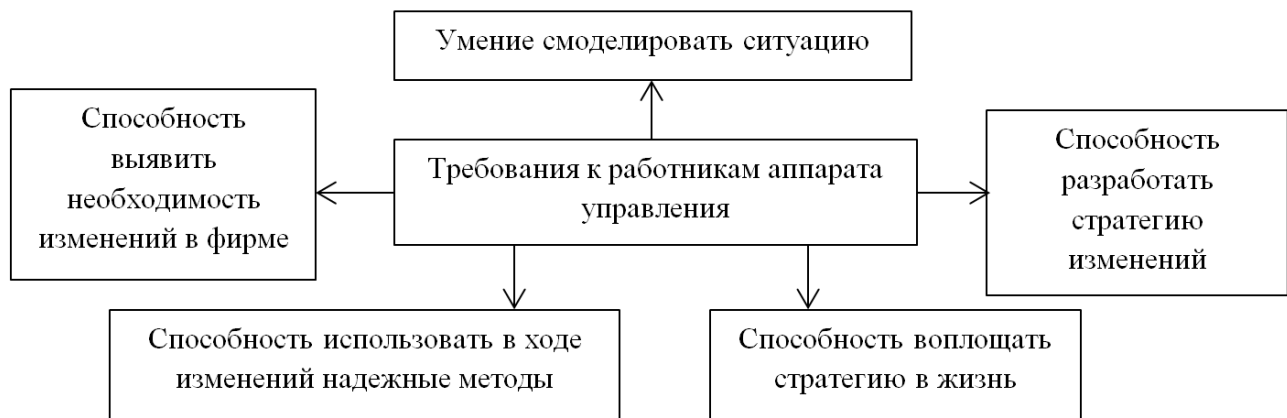


Рис.4. Требования к работникам аппарата управления.

Источник: [13, С. 30].

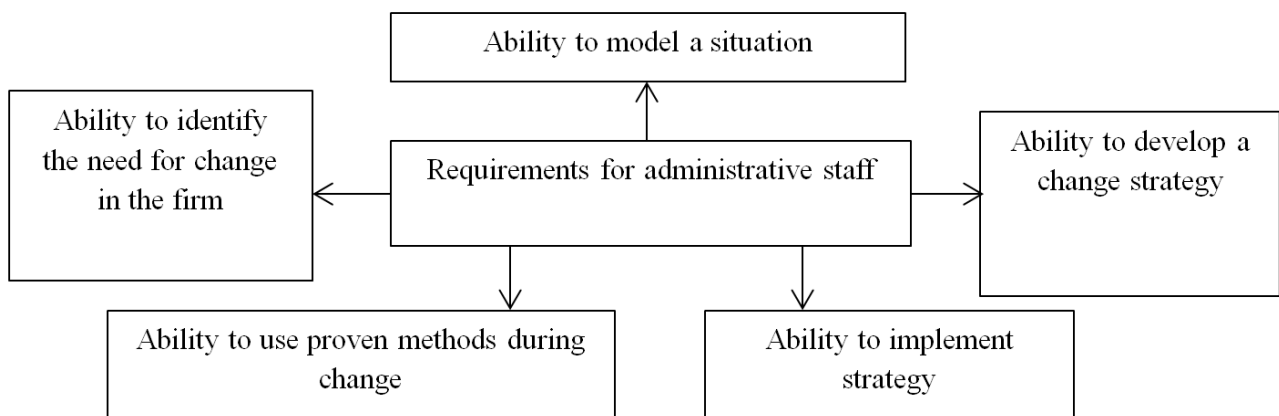


Fig.4. Requirements for administrative staff.

Source: [13, С. 30].

На рис. 5 представлена принципиальная схема процесса стратегического планирования.

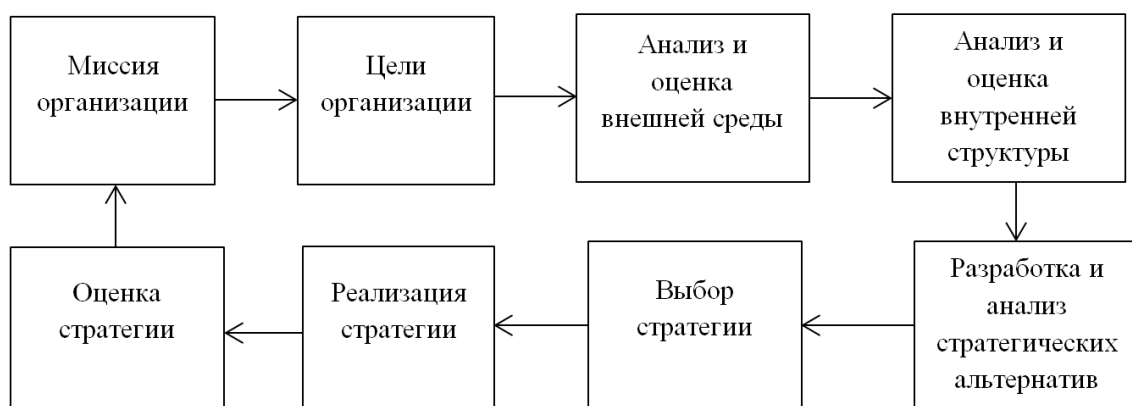


Рис.5. Структура стратегического планирования.

Источник: [7, С. 75].

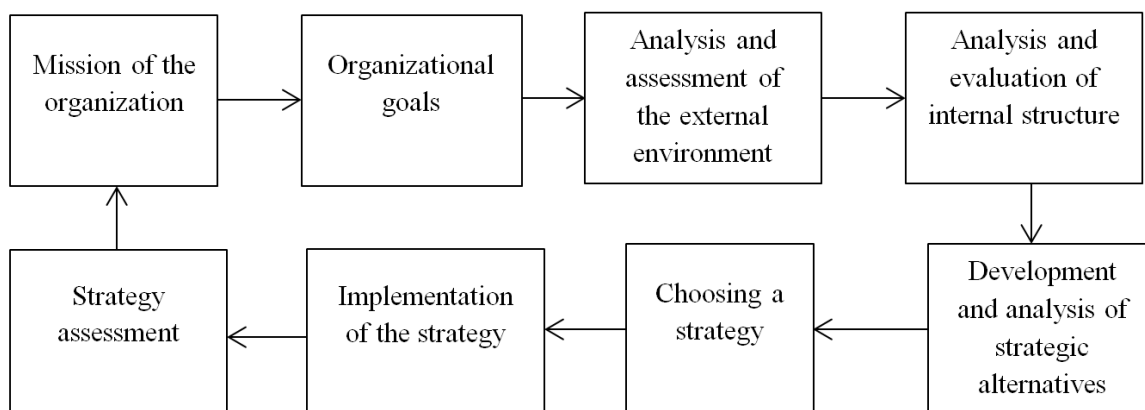


Fig.5. Strategic Planning Framework.

Source: [7, С. 75].

Особенности стратегического планирования выражаются в следующем:

- стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы ежегодно;
- стратегическое планирование должно дополняться текущим;
- годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);
- механизм стратегического планирования является неотъемлемым элементом системы планирования предприятия и представляет собой комплекс, состоящий из пяти взаимосвязанных подсистем [5].

Эффективное стратегическое планирование оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность продукции предприятий, дает возможность адаптации к постоянно меняющейся рыночной среде, что доказывает необходимость и целесообразность развития стратегического планирования как важнейшей функции управления предприятием [6]. Наряду с явными преимуществами стратегическое планирование имеет и ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают его универсальности в решении любых хозяйственных задач. Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования представлены на рис. 6.

Итак, в условиях рыночной экономики стратегическое планирование способствует использованию конкурентных преимуществ предприятия; определению «точек роста», развитие которых принесет наибольший эффект предприятию; концентрации инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях; стремлению к использованию современных технологий планирования [14].



Рис.6. Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования.

Источник: [7, С. 77].

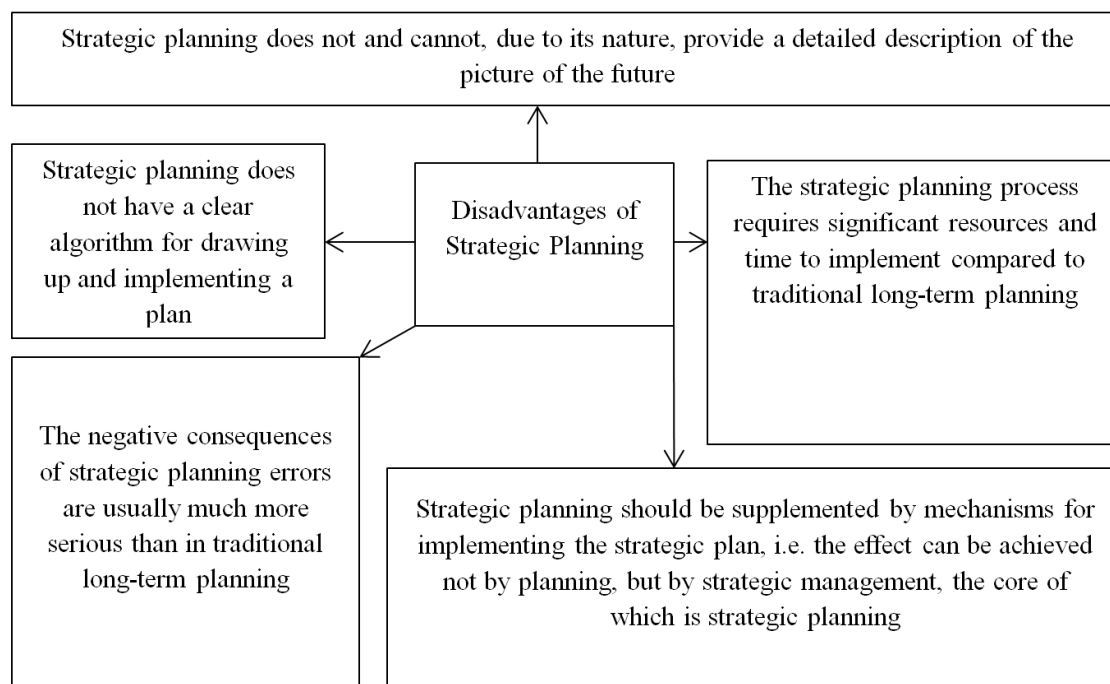


Fig.6. Disadvantages and limitations of strategic planning.

Source: [7, С. 77].

Теоретические аспекты стратегического планирования нефтегазовых компаний

При рассмотрении стратегического управления нефтегазовыми компаниями целесообразно акцентировать внимание на крупных предприятиях, таких как Газпром, Нафтогаз, Никель и многие другие. В процессе принятия управленческих решений в нефтегазовых отраслях интегрирована вертикальная модель управления [8]. Эта структура управления имеет наибольшее распространение за счет четко выраженной иерархии: чем выше должность, тем больше полномочий и подчиненных. Основание пирамиды состоит из должностей, у которых нет подчиненных.

Например, во главе компании стоит единоличный руководитель, а также — совет директоров. В середине находятся руководители высшего звена (заместители генерального директора по направлениям). Далее идут руководители среднего звена (начальники отделов по направлениям), затем — руководители низшего звена (начальники бюро, групп и т. д.), потом — исполнители. Нередко вертикальная структура насчитывает не два-три звена

руководителей, а больше. Это актуально для крупных компаний, которые давно находятся на рынке. В таком случае создаются различные департаменты, дирекции, отделы, группы, бюро и другие службы. В каждой из них есть свой руководитель [4, С. 35].

В рамках стратегического планирования, как фактора повышения стоимости компании, подразумевается ряд комплексных мероприятий, которые способствуют формированию модели стратегического планирования в целях развития нефтегазовой отрасли [10]. При этом модель должна соответствовать следующим требованиям:

1. Гибкость. У предприятия должна быть возможность трансформировать поставленную во время планирования цель, изменить стратегию ее достижения.
2. Конкретность. Необходимо четко сформулировать и донести до сотрудников приоритеты.
3. Достижимость. Путь к цели может быть непростым. Однако она обязательно должна быть реалистичной.
4. Совместимость. Все цели компании должны сочетаться друг с другом и отвечать миссии [11].
5. Измеримость. Необходимо установить показатели, которые помогут понять, насколько выполнена поставленная задача. Особенно это актуально для отдела продаж.
6. Множественность. Цели формулируются для разных направлений деятельности компании [1].

Стратегический план невозможно составить без анализа внешней среды. Именно в ней присутствуют возможности развития бизнеса и угрозы, подстерегающие его, особенно это актуально в нефтегазовой отрасли, которая в буквальном смысле реагирует на каждое движение от крупных игроков рынка, высказывания глав правительства, катаклизмы, инфляцию, кризис и другие явления [14]. Анализ поможет выработать стратегию действий, эффективную именно в том окружении, где находится компания. Внешняя среда бывает двух видов:

1. Микросреда – организации, непосредственно взаимодействующие с бизнесом. В их числе поставщики, конкуренты, дилеры, покупатели, надзорные органы, СМИ и т. д.

2. Макросреда – экономическая, социальная, культурная, политическая, а также уровень развития технологий.

Одним из методов стратегического планирования является TEMPLES-анализ. Он позволяет исследовать особенности внешней среды. В их числе:

1. Технологии. Необходимо определить сможет ли компания использовать современные достижения.

2. Экономика. К этому блоку относится уровень доходов населения, динамика развития рынка, особенности кредитования, налоговая политика и т. д.

3. Рынок. Компания при стратегическом планировании должна представлять, какой сегмент рынка она хочет занять, продумать рынки, логистику, что очень актуально в настоящее время.

4. Политика. Сюда входит отношение власти к бизнесу, особенно внешняя конъюнктура, которая в значительной степени влияет на дальнейшее развитие. Так, например, нефтегазовая отрасль в 2022 г. полностью переориентировалась с европейского направления, сделав акцент на транспортировку, продажи, поставки и заключение контрактов с так называемыми «дружественными странами», к числу которых относятся Китай, Индия, Афганистан. Переориентация рынка была вызвана именно политическими факторами, введение отдельными государствами потолка цен на нефтегазовую отрасль, а также введение санкций на активы корпораций, ограничения на банковские операции нефтегазовым компаниям и т.д. Наличие или отсутствие административных барьеров и прочее. При стратегическом планировании необходимо учитывать анализ сценарных рисков, чтобы в дальнейшем понимать тенденции развития бизнеса [15].

5. Экология. В данном элементе понимать, как бизнес будет влиять на экологию, что предприятию необходимо сделать, чтобы снизить загрязнение окружающей среды.

Комплексный анализ всех этих факторов в процессе стратегического планирования довольно трудоемкий. Вместе с тем, он поможет избавиться от «розовых очков». Стратегия решения поставленных задач станет более реалистичной, поможет сформировать миссию и стратегическое развитие нефтегазовой отрасли, что впоследствии даст свои плоды при получении доходов. Не только планирование экономической деятельности, но и грамотные управление и анализ помогут создать модель развития бизнеса и адаптироваться в условиях рыночных отношений [16].

Выводы

Таким образом, подводя итоги, следует отметить, что нефть и газ являются нашим важнейшим источником энергии, который обеспечивает топливом всю систему транспорта; при этом природный газ используется для выработки электроэнергии, столь необходимой для современной повседневной жизни. Нефть и природный газ являются сырьем, из которого изготавливаются важнейшие материалы, включающие большинство пластмасс. В процессе исследования было рассмотрено стратегическое планирование, которое является своего рода и областью науки.

Само понятие стратегического планирования подразумевает определение миссии компании через определение стратегических целей, внутренних и внешних факторов, а также действий, которые способствуют достижению поставленных задач и увеличению доходов, получению конкурентных преимуществ и т.д.

В рамках управления нефтегазовыми компаниями иерархическая структура подразумевает собой вертикаль, где во главе компании находится президент компании, генеральный директор либо совет директоров, далее следуют руководители высшего звена, к числу которых относят заместителей генерального директора по различным направлениям (по производству,

технологии, финансам и т.д.). После чего идут руководители среднего звена – начальники отделов, которым подчиняются специалисты и т.д. [9].

В рамках определения модели необходимо соответствие следующим требованиям: гибкость, конкретность, достижимость, совместимость и измеримость. При определении внешней и внутренней среды следует проводить TEMPLES-анализ, включающий в себя такие разделы, как: технологии, экономика компании, рынок, политика, экология, определение административных барьеров.

Необходима и государственная поддержка в развитии нефтегазовой отрасли, в том числе контроле качества продукции, создании инвестиционного климата для привлечения ресурсов, программы обучения сотрудников, развития перерабатывающих и обслуживающих предприятий нефтегазового комплекса, следить за углеродными выбросами в атмосферу и т. д.

Экономика Российской Федерации во многом зависит от нефтегазовой промышленности, при этом она должна привлекать иностранный капитал, особенно дружественных стран (Китай, Индия, Белоруссия и др.). Однако необходимо продолжать развивать собственную перерабатывающую промышленность. В целом, в отрасли есть понимание стратегического планирования и развития в дальнейшем за счет гибкой ценовой политики, вариации договорных отношений с контрагентами. Есть и минусы, среди которых ограничения со стороны налоговых и инвестиционных преференций, а также субподряды в техническом и строительном элементе хозяйствующих субъектов.

Список литературы

1. Баскова М.Л. Анализ развития нефтяной отрасли России. – М., 2015. – С. 16-19.
2. Бобылев Ю.Н. Нефтяной сектор: основные тенденции 2018–2019 гг. // Экономическое развитие России. – 2019. – Т. 26. – № 3. – С.13–17.

3. Богомолова Е.Ю., Хамнаев В.А. Оценка влияния нефтегазового комплекса на ВВП России // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: материалы международной научно-практической конференции. Ч.1. – Уфа, 2019. – С. 131–137.
4. Горбашко Е.А., Рыкова Ю.А., Скрипко Л.Е. Управление качеством. – СПб, 2020.
5. Давыдова Г.В., Козлова О.С. Влияние жизненного цикла нефтедобывающей отрасли на стратегические альтернативы ее развития // *Baikal Research Journal*. – 2016. – Т. 7. – № 5. – С. 162 – 165.
6. Давыдова Г.В., Козлова О.С. Особенности формирования стратегии экономического роста нефтедобывающей промышленности // *Bulletin of Baikal State University*. – 2018. – Т. 28. – № 1. – С. 74–79. DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).74-79
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – Минск: Новое знание, 2001.
8. Кородюк И.С., Трофимов С.Е. Нефтегазовый комплекс России как объект государственного регулирования // *Baikal Research Journal*. – 2020. – Т. 8. – № 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(2).18
9. Майский Р.А, Файрушин Е.В., Сагдеев А.А., Хаертдинов Д.Ф. Влияние нефтегазового комплекса на экономические показатели России // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика*. 2018. – №1 (23). – С. 82–88.
10. Рыкова Ю.А. Управление стратегическим планированием и качеством. – СПб, 2021.
11. Свешников А.Ю. Современное состояние и динамика развития нефтегазового комплекса РФ // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2024. –Т. 14. – № 5А. – С. 333–341.
12. Соловьёва Ю.В., Черняев М.В. Внутрифирменное планирование. – М.: Дашков и К, 2020.

13. Спирина А.М. Методическое обеспечение стратегического планирования на предприятиях молочной промышленности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Оренбург, 2015.
14. Трофимов Е.А. Нефтегазовый комплекс: ключевые направления государственной политики // Энергетическая политика. – 2018. – № 2. – С. 68–76.
15. Фадеев А.М. Устойчивое развитие нового добывающего региона при реализации нефтегазовых проектов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2018. – № 1 (19). – С. 33–37.
16. Хамматдинова Г.И. Нефтяная промышленность РФ: особенности развития и основные проблемы // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия Экономика. – 2018. – № 3 (25). – С. 99–104.

References

1. Baskova M.L. Analiz razvitiya nefstaynoy otrasli Rossii [Analysis of the development of the oil industry in Russia]. Moscow, 2015, pp. 16–19.
2. Bobylev Yu.N. Neftyanoy sektor: osnovnyye tendentsii 2018–2019 gg. [Petrol sector: key trends 2018–2019]. Ekonomicheskoe razvitie Rossii, 2019, vol. 26, no. 3, pp. 13–17.
3. Bogomolova E.Yu., Hamnaev V.A. Otsenka vliyaniya neftegazovogo kompleksa na VVP Rossii [Assessing the impact of the petrol and gas complex on Russia's GDP]. Sovremennyye problemy i tendentsii razvitiya ekonomiki i upravleniya: materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. Part 1. Ufa, 2019, pp. 131–137.
4. Gorbashko E.A., Rykova Yu.A., Skripko L.E. Upravlenie kachestvom [Quality management], Saint Petersburg, 2020.
5. Davydova G.V., Kozlova O.S. Vliyanie zhiznennogo tsikla neftedobyvayuschchey otrasli na strategicheskie alternativy ee razvitiya [The Impact of the Life Cycle of the Oil Industry on Strategic Alternatives for Its Development]. Baikal Research Journal, 2016, vol. 7, no 5, pp. 162–165.

6. Davydova G.V., Kozlova O.S. Osobennosti formirovaniya strategii ekonomicheskogo rosta neftedobyvayuschej promyshlennosti [Features of the formation of a strategy for economic growth in the oil industry]. Bulletin of Baikal State University, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 74–79. DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).74-79
7. Ilyin A.I. Planirovanie na predpriyatii [Enterprise Planning]. Minsk: Novoe znanie, 2001.
8. Korodyuk I.S., Trofimov S.E. Neftegazovyj kompleks Rossii kak obekt gosudarstvennogo regulirovaniya [Oil and gas complex of Russia as an object of state regulation]. Baikal Research Journal, 2020, vol. 8, no. 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(2).18
9. Mayskiy R.A., Fayrushin E.V., Sagdeev A.A., Haertdinov D.F. Vliyanie neftegazovogo kompleksa na ekonomicheskie pokazateli Rossii [The Impact of the Oil and Gas Complex on Russia's Economic Performance], Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya Ekonomika, 2018, no. 1, pp. 82–88.
10. Rykova Yu.A. Upravlenie strategicheskim planirovaniem i kachestvom. Saint Petersburg, 2021.
11. Sveshnikov A.Yu. Sovremennoe sostoyanie i dinamika razvitiya neftegazovogo kompleksa RF [Current state and dynamics of development of the oil and gas complex of the Russian Federation]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra, 2024, vol. 14, no. 5A, pp. 333–341.
12. Solovieva Yu.V., Chernyaev M.V. Vnutrifirmennoe planirovanie [Intercompany planning]. Moscow: Dashkov i K, 2020.
13. Spirina A.M. Metodicheskoe obespechenie strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyah molochnoj promyshlennosti [Methodological support for strategic planning at dairy industry enterprises]. Abstract of PhD in Economics, Orenburg, 2015.
14. Trofimov E.A. Neftegazovyj kompleks: klyucheveye napravleniya gosudarstvennoy politiki [Oil and gas complex: key directions of state policy], Energeticheskaya politika, 2018, no. 2, pp. 68–76.

15. Fadeev A.M. Ustoychivoe razvitie novogo dobyvayushchego regiona pri realizatsii neftegazovyh proektov [Sustainable development of a new producing region during the implementation of oil and gas projects]. Ekonomicheskie i sotsialnye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz, 2018, no. 1 (19), pp. 33–37.
16. Hammatdinova G.I. Neftyanaya promyshlennost RF: osobennosti razvitiya i osnovnye problemy [Oil industry of the Russian Federation: development features and main problems], Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya Ekonomika, 2018, no. 3 (25), pp. 99–104.

©Зайнуллин С.Б., Сери Пенесяне Э.О.Г, Ндандья Чуатанг К.Д, Мабу Моисе Э., 2024