

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_7\_438

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА**  
**FUNCTIONAL STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF OIL AND  
GAS COMPLEX ENTERPRISES**



**Эгнатосян Армен Ааронович**, БУ ВО «Сургутский государственный университет», E-mail: [armenegnatosyan@mail.ru](mailto:armenegnatosyan@mail.ru)

**Аляров Анар Ашраф оглы**, аспирант 2 года обучения, БУ ВО «Сургутский государственный университет», [alyarov\\_aa@surgu.ru](mailto:alyarov_aa@surgu.ru)

**Egnatosyan Armen Aaronovich**, Surgut State University

**Alyarov Anar Ashraf oglu**, 2-year postgraduate student, Surgut State University

**Аннотация.** В данной статье изучена важность нефтегазового комплекса, как для Российской Федерации, так и для мирового пространства в целом в настоящее время. Приведено сравнение использования экологичных источников энергии и продуктов деятельности нефтегазовых предприятий, определена значимость последних. Определена важность развития предприятий нефтегазового сектора в целях совершенствования их деятельности с помощью верно разработанных стратегий развития таких предприятий. Рассмотрена зависимость того, что общая стратегия развития предприятия зависит от верно выстроенной системы управления, что обуславливает координацию и взаимодействие всех его структурных подразделений. Также в статье упоминается о том, что взаимная работа подразделений отражается в стратегии развития с помощью разработки стратегий каждого из подразделений. В этом

направлении важное место занимают функциональные стратегии развития предприятия нефтегазового комплекса. В статье проводится исследование сущности функциональных стратегий развития, которые выступают своеобразными элементами общей стратегии. Выделены виды функциональных стратегий, которые выступают наиболее важными для предприятий нефтегазового комплекса. Каждая из таких стратегий исследована на примере одной из крупнейших компаний нефтегазового комплекса – ПАО «Лукойл».

**Цель:** Исследовать функциональные стратегии развития предприятий нефтегазового комплекса.

**Методы:** Горизонтальный анализ и графический метод.

**Результаты:** Исследование функциональных стратегий развития на примере ПАО «Лукойл», подробный разбор экологической функциональной стратегии предприятия.

**Выводы:** Эффективность предприятий нефтегазового комплекса во многом определяется стратегией развития, следовательно, от ее составляющих – функциональных стратегий, разрабатываемых отдельными подразделениями. Все функциональные стратегии нефтегазовой компании взаимосвязаны между собой и выполняются ради главной цели стратегии развития предприятия.

**Abstract.** This article examines the importance of the oil and gas complex, both for the Russian Federation and for the global space as a whole at the present time. A comparison of the use of environmentally friendly energy sources and products of oil and gas enterprises is given, the significance of the latter is determined. The importance of the development of oil and gas sector enterprises in order to improve their activities with the help of correctly developed strategies for the development of such enterprises is determined. The dependence of the fact that the overall development strategy of an enterprise depends on a well-built management system, which determines the coordination and interaction of all its structural units, is considered. The article also mentions that the mutual work of the divisions is reflected in the development strategy by developing strategies for each of the divisions. In this direction, an important place is occupied by functional strategies for

the development of the oil and gas complex enterprise. The article investigates the essence of functional.

**Objective:** To investigate functional strategies for the development of oil and gas complex enterprises.

**Methods:** Horizontal analysis and graphical method.

**Results:** A study of functional development strategies on the example of PJSC Lukoil, a detailed analysis of the environmental functional strategy of the enterprise.

**Conclusions:** The efficiency of oil and gas complex enterprises is largely determined by the development strategy, therefore, from its components – functional strategies developed by individual divisions. All functional strategies of an oil and gas company are interconnected and are carried out for the main purpose of the company's development strategy.

**Ключевые слова:** функциональные стратегии развития, стратегия, нефтегазовый комплекс, развитие предприятия, маркетинговая стратегия

**Keywords:** functional development strategies, strategy, oil and gas complex, enterprise development, marketing strategy

### **Введение**

В современном мире много усилий прикладывается для сведения к минимуму объемов использования таких природных ресурсов, как нефти и газа. Указанные ресурсы представляют собой самые распространенные виды источников энергии, которые необходимы для обеспечения нормальной жизнедеятельности любого человека, отдельно взятого региона или целого государства. Это во многом объясняется желанием перехода на более экологичные источники энергии в связи с ухудшением экологической обстановки и напряженной политической ситуацией в мире. Однако на данный момент нет возможности полностью отказаться от нефти и газа, что обуславливает необходимость обеспечения функционирования нефтегазовых предприятий, так как от эффективности их работы зависит уровень обеспеченности стран необходимыми источниками энергии. Россия является одним из лидеров среди стран, добывающих и экспортирующих нефть и газ.

Важность для экономического процветания страны обуславливает необходимость разработки стратегий развития нефтегазовых предприятий, что, в свою очередь, позволит обеспечить наиболее эффективное функционирование государства, как внутри страны, так и на международной арене. Этим и обусловлена актуальность данного исследования.

### **Материалы и методы**

Каждое исследование, наше не является исключением, проводится с помощью использования своего методологического аппарата, представляющего собой ту совокупность научных работ и методов исследования [4], которая легла в основу написания статьи. Методологические основы исследования подбираются в зависимости от темы исследования.

Для того чтобы раскрыть сущность функциональных стратегий развития предприятий нефтегазового комплекса в качестве методологической базы выступали данные официального сайта ПАО «Лукойл» [5].

Исследование проводилось с помощью горизонтального анализа и графического метода. Использование первого метода обусловлено изучением статистических показателей, необходимых для исследования, второго метода – представление полученных результатов с помощью графической информации.

### **Литературный обзор**

Актуальность поставленной темы исследования обуславливает ее изучение различными авторами и специалистами экономической области, как отечественными, так и зарубежными. Работы нескольких из них были использованы при написании данной работы, среди таких учебное пособие Л.С. Ружанской, в работе которой подробно изучены особенности стратегического менеджмента, а также рассмотрены виды стратегий и этапы их разработки [3].

Еще одной значимой работой для исследования выступает работа В.С. Абрамова, который раскрывает сущность в сфере разработки и успешной реализации функциональных стратегий предприятий на конкретных примерах, включая ситуации в нефтегазовых компаниях [1]. Это помогает более детально исследовать поставленную тему.

Отдельно отметим работу А.Е. Тасмухановой, которая представляет в своей работе результаты исследования значения общей стратегии развития нефтегазового предприятия, которая выстраивается на основании функциональных стратегий развития этого предприятия. Изучены особенности их разработки и внедрения, а также слияния их в единую стратегию компании нефтегазового комплекса [5].

Исследование В. А. Холопова отражает результаты разработки функциональной стратегии для отдельно взятого предприятия машиностроительной отрасли, подробно расписывая каждый из этапов и указывая на то, что функциональная стратегия развития, как правило, имеет несколько сценариев развития предприятия. Это позволяет наиболее точно скорректировать процесс развития конкретного предприятия [6].

Работа З. Р. Судоплатовой также является не менее важной для нашего исследования, так как здесь автор анализирует уровень влияния наличия и действия функциональных стратегий на объем прибыли предприятия нефтегазового сектора [4].

### **Результаты**

В настоящий момент большое внимание в хозяйствующих субъектах уделяется развитию, потому что от него во многом зависит уровень эффективности его экономической деятельности и, следовательно, объем получаемой прибыли. Как известно, получение прибыли для коммерческих предприятий выступает главной целью их работы вне зависимости от отрасли функционирования. Одной из таких отраслей является нефтегазовая. Предприятия нефтегазового комплекса имеют огромное значение для российской экономики, потому что от результата их деятельности во многом зависит экономическое благополучие страны, так как Россия выступает одним из лидеров среди экспортёров нефти и газа на мировом рынке.

Развитие предприятий нефтегазового комплекса трудоёмкий и сложный процесс, которым занимаются целые подразделения таких хозяйствующих субъектов. Важнейшим этапом на пути развития предприятия выступает

разработка правильной стратегии с верно поставленными целями и задачами, решение которых позволит их достичь.

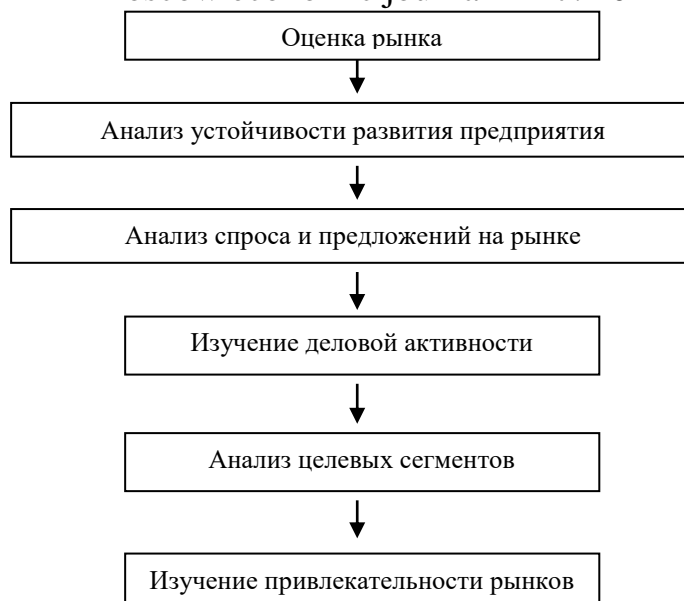
Разработка эффективной стратегии развития компании нефтегазового комплекса во многом зависит от верно выстроенной системы управления, что обуславливает координацию и взаимодействие всех структурных подразделений того или иного предприятия.

В этом направлении важное место занимают функциональные стратегии развития предприятия нефтегазового комплекса.

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.

Важнейшими функциональными стратегиями на предприятиях нефтегазового комплекса выступают представленные далее. Каждая из стратегий имеет свое значение в общей стратегии развития предприятия, рассмотрим их на примере одной из крупнейших компаний нефтегазового комплекса – ПАО «Лукойл».

Маркетинговая стратегия представляет собой комплекс различных направлений по увеличению доли рынка и долгосрочного и устойчивого развития компании. По этой причине маркетинг осуществляется в несколько этапов, первым из которых выступает анализ имеющейся информации. Стадии анализа отражены на рисунке 1.



### **Рисунок 1. Анализ информации в системе маркетинга предприятия [3]**

На основании результатов, которые были получены в процессе проведенного анализа, отдел маркетинга разрабатывает функциональную стратегию, где определяются цели в данной сфере и, соответственно, задачи, с помощью которых она будет достигнута.

Успех данной функциональной стратегии в ПАО «Лукойл» проявился в следующем:

- 1) Модернизация нефтеперерабатывающих заводов с целью получения органических нефтепродуктов;
- 2) Развитие собственной инфраструктуры компании по экспорту терминалов для нефти и нефтепродуктов, железнодорожного и трубопроводного транспорта;
- 3) Увеличение количества АЗС для нефтепродуктов в России и других странах [2].

В области следующей функциональной стратегии – финансовой в ПАО «Лукойл» предполагается разработка новых направлений по увеличению прибыли и повышению уровня рентабельности предприятия.

ПАО «Лукойл» представляет собой одно из крупнейших предприятий нефтегазового комплекса, поэтому обеспечивает потребителей качественной продукцией и услугами, что осуществляется посредством инновационных

решений в отделе, отвечающем за инновационное развитие и менеджмент. Сущность инновационной стратегии в ПАО «Лукойл» состоит в дальнейшем расширении рынков и объемов сбыта нефтепродуктов, активную реализацию инвестиционной политики, совершенствование качественного уровня сервиса и организации работы с клиентами.

Социальная стратегия является важнейшим элементом стратегического развития нефтегазового предприятия, потому что кадровым ресурсам в данной компании уделяется много времени. Обеспечивая социальную стабильность и повышая качество жизни работников, ПАО «Лукойл» реализует востребованные социальные программы, включающие гарантии и компенсации. Социальные гарантии предоставляются работникам как российских, так и зарубежных организаций вне зависимости от условий организации труда (полная или неполная занятость). Основой реализации социальной политики являются долгосрочные социальные программы, имеющие наибольшую ценность для работников. Все это отражено в социальной стратегии предприятия.

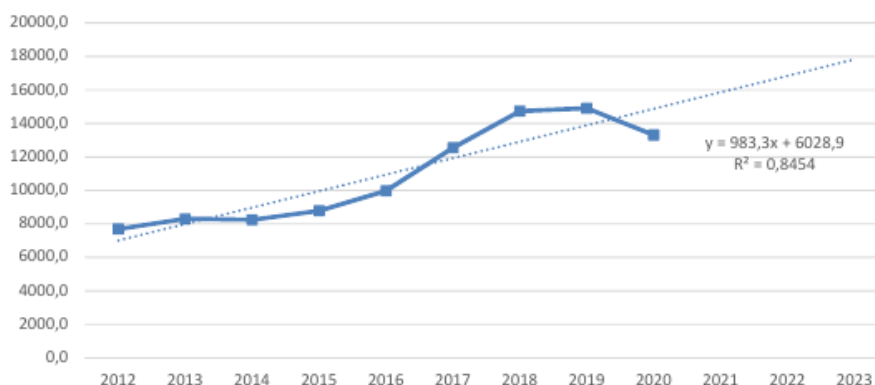
И не менее важной функциональной стратегией в ПАО «Лукойл» выступает экологическая стратегия, так как экологическая безопасность – это одна из стратегических целей компании. Это предполагает:

- Разработка интегрированной системы управления в области безопасности по различным направлениям деятельности ПАО «Лукойл»;
- Стратегическое планирование мероприятий по охране окружающей среды;
- Реализация экологического мониторинга;
- Готовность к ликвидации возможных чрезвычайных ситуаций, связанных с деятельностью ПАО «Лукойл».

Однако стоит заметить, что, несмотря на масштаб компании, экологическая стратегия в ПАО «Лукойл» имеет свои недостатки, которые проявляются в завышенных стратегических показателях, значения которых в



реальности сложно достичь [2]. Это происходит за счет роста себестоимости добычи нефти (рисунок 2), за исключением периода 2019-2020 гг.



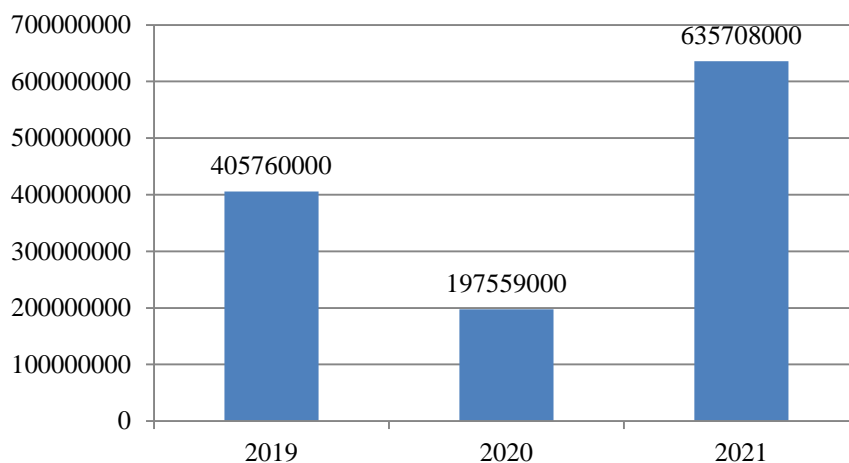
**Рисунок 2. Динамика себестоимости добычи нефти [2]**

Несмотря на отрицательную динамику за 2019-2020 гг., необходимо сказать, что, согласно прогнозам специалистов, такая тенденция не сохранится. То есть себестоимость добычи нефти будет расти на фоне ужесточения экологических требований со стороны международных организаций.

В такой ситуации необходимо уделить особое внимание экологической функциональной стратегии на предприятии, так как недостаточность ее проработки может отразиться не только на финансовом результате компании, но и на ее экологической составляющей. В связи с этим в целях совершенствования процесса разработки и реализации функциональной стратегии в области экологии предлагается:

- Осуществление мониторинга изменений международного и российского законодательства в экологической области;
- Развитие экологического менеджмента в ПАО «Лукойл»;
- При разработке и корректировке функциональной стратегии рекомендуется делать акцент на новую экологическую систему EM AS (Environmental Management and Audit Sistem) [6]. Принципиальное отличие данной системы заключается в том, что в сфере экологического регулирования основной упор делается на внутрифирменные методы защиты окружающей среды.

Стоит отметить, что эффективность функциональной стратегии в области экологии влияет на объем прибыли предприятия. Так на рисунке 3 видна динамика, отражающая рост прибыли за период 2020-2021 гг., чему способствовало снижение затрат на штрафы за выбросы в атмосферу и иных санкций в области экологии.



**Рисунок 3. Динамика чистой прибыли ПАО «Лукойл», тыс. руб.**

Естественно, на объем полученной прибыли повлияли не только недостатки проработанности функциональной стратегии, но и иные причины. Однако, сложившаяся ситуация также имеет негативное влияние на компанию за период 2019-2020 гг.

Реализация каждой из упомянутых выше функциональных стратегий в компании помогает в реализации стратегии развития ПАО «Лукойл» и дальнейшего его совершенствования.

### **Обсуждение**

Эффективность предприятий нефтегазового комплекса во многом определяется стратегией развития, как правило, долгосрочной.

Реализация общей стратегии развития нефтегазовых компаний зависит от ее составляющих – функциональных стратегий, разрабатываемых отдельными подразделениями.

Все функциональные стратегии нефтегазовой компании взаимосвязаны между собой и выполняются ради главной цели стратегии развития предприятия.

### **Заключение**

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что функциональные стратегии занимают важное место в работе предприятий нефтегазового комплекса, что объясняется множеством факторов. Одним из таких выступает достижение главной цели стратегии развития компании за счет решения задач и достижения целей функциональных стратегий. На рассмотренном примере было выяснено, что немалую роль в функционировании предприятия нефтегазового комплекса играет экологическая функциональная стратегия, так как от ее эффективности зависит уровень воздействия на окружающую среду и финансовый результат компании.

**Благодарности:** Автор выражает благодарность Ворониной Евгении Васильевне, доценту кафедры менеджмента и бизнеса, начальнику отдела аспирантуры БУ ВО «Сургутский государственный университет» за консультации для данной работы.

### **Список источников**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент. Функциональные стратегии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 246 с.
2. Гизатуллин Ф.А. Экологическая составляющая стратегии устойчивого развития ПАО «Лукойл» / Ф.А. Гизатуллин, О.В. Прошкина // Инновации и инвестиции. – 2021. - №10. – С. 178-184.
3. Лысоченко А.А., Свиридов О.Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. — Ростов н/Д.: Содействие–XXI век, 2018. — 420 с.
4. Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина; под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с.

5. Судоплатова З. Р. Анализ функциональных стратегий развития нефтегазовых компаний Российской Федерации / З. Р. Судоплатова // E-Scio. – 2020. - № 3. – С. 54-68.
6. Тасмуханова А. Е. Стратегическое управление нефтегазовыми компаниями с помощью системы сбалансированных показателей / А. Е. Тасмуханова, А. Р. Кулембетова. —2019. — № 22 (102). — С. 489-494.
7. Холопов В.А. Функциональная стратегия развития машиностроительного предприятия / В. А. Холопов // Вестник университета. - 2019. - № 6. - С.212-217.

### References

1. Abramov, V. S. Strategic management. Functional strategies : textbook and workshop for undergraduate and graduate studies / V. S. Abramov, S. V. Abramov ; edited by V. S. Abramov. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2018. — 246 p.
2. Gizatullin F.A. Ecological component of the strategy of sustainable development of PJSC Lukoil / F.A. Gizatullin, O.V. Proshkina // Innovations and investments. – 2021. - No. 10. – pp. 178-184.
3. Lysochenko A.A., Sviridov O.Yu. Theoretical foundations of strategic management: Textbook / A.A. Lysochenko, O.Yu. Sviridov. — Rostov N./D.: Assistance—XXI century, 2018. — 420 p.
4. Ruzhanskaya, L. S. Strategic management: textbook / L. S. Ruzhanskaya, E. A. Yakimova, D. A. Zubakina; under the general editorship of Doctor of Economics L. S. Ruzhanskaya; Ministry of Science and Higher Education. education of the Russian Federation. — Yekaterinburg: Ural Publishing House. un-ta, 2019. — 112 p.
5. Sudoplatova Z. R. Analysis of functional development strategies of oil and gas companies of the Russian Federation / Z. R. Sudoplatova // E-Scio. – 2020. - No. 3. – pp. 54-68.
6. Tasmukhanova A. E. Strategic management of oil and gas companies using a system of balanced indicators / A. E. Tasmukhanova, A. R. Kulembetova. -2019. — № 22 (102). — Pp. 489-494.

Московский экономический журнал. № 7. 2022

Moscow economic journal. № 7. 2022

7. Kholopov V.A. Functional strategy of development of a machine-building enterprise / V. A. Kholopov // Bulletin of the University. - 2019. - No. 6. - pp.212-217.

**Для цитирования:** Эгнатосян А.А., Аляров А.А. оглы. Функциональные стратегии развития предприятий нефтегазового комплекса // Московский экономический журнал. 2022. № 7. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-7-2022-48/>

© Эгнатосян А.А., Аляров А.А. оглы, 2022. Московский экономический журнал,  
2022, № 7.