

Научная статья

Original article

УДК 338.262.8 338.262.8

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_5_240

**ТЕХНОЛОГИЯ КОРРЕКТИРОВКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ
РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО ПРОФИЛЯ
TECHNOLOGY FOR ADJUSTING STRATEGIC DEVELOPMENT
PLANS OF OIL AND GAS COMPANIES**



Пленкина Вера Владимировна, д.э.н., профессор кафедры менеджмента в отраслях ТЭК, ФГБОУ ВО Тюменский индустриальный университет, E-mail: plenkinavv@tyuiu.ru

Тонышева Любовь Леонидовна, д.э.н., профессор кафедры менеджмента в отраслях ТЭК, ФГБОУ ВО Тюменский индустриальный университет, E-mail: tonyshevall@tyuiu.ru

Ленкова Ольга Викторовна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК, ФГБОУ ВО Тюменский индустриальный университет, E-mail: lenkovaov@tyuiu.ru

Plenkina Vera Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management in the Fuel and Energy Complex, Tyumen Industrial University, E-mail: plenkinavv@tyuiu.ru

Tonysheva Lyubov Leonidovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management in the Fuel and Energy Complex, Tyumen Industrial University, E-mail: tonyshevall@tyuiu.ru

Lenkova Olga Viktorovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management in the Fuel and Energy Complex, Tyumen Industrial University, E-mail: lenkovaov@tyuiu.ru

Аннотация. В статье рассматривается технология внесения изменений в реализуемые нефтегазовыми компаниями стратегические планы. Указывается, что процесс корректировки является нормальным для стратегического управления. Однако в отличие от процесса разработки стратегии, процесс корректировки недостаточно детально описан в используемом теоретико-методическом базисе. На примере одной из крупных отечественных компаний нефтегазового профиля авторами проводится стратегический анализ среды ее функционирования. На основе полученных результатов формулируются рекомендуемые стратегические рекомендации. После их сопоставления с положениями реализуемой в организации стратегии делаются выводы о необходимости и целесообразности изменений базовой и функциональных стратегий нефтегазовой компании.

Abstract. The article discusses the technology of making changes to the strategic plans implemented by oil and gas companies. It is indicated that the adjustment process is normal for strategic management. However, unlike the strategy development process, the adjustment process is not described in sufficient detail in the theoretical and methodological basis used. Using the example of one of the largest domestic oil and gas companies, the authors conduct a strategic analysis of the environment for its operation. Based on the results obtained, recommended strategic recommendations are formulated. After comparing them with the provisions of the strategy implemented in the organization, conclusions are drawn about the need and expediency of changing the basic and functional strategies of the oil and gas company.

Ключевые слова: стратегия, нефтегазовая компания, корректировка, стратегические планы, развитие

Key words: strategy, oil and gas company, adjustment, strategic plans, development

Стратегическое планирование развития любой социально-экономической системы имеет циклический характер. Как правило, необходимость реализации итерационной модели диктуется изменением внешнего окружения, которое определяет возможную трансформацию целей и достаточность потенциала объекта для реализации действующей стратегии. На необходимость периодической корректировки стратегии компании и планов ее реализации указывали в своих исследованиях многие ученые. Некоторые обозначали это даже в определениях понятия «стратегическое управление». Например, Клейнер Г.Б. писал, что «Стратегическое управление – это система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений (тактических и оперативных) со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии» [1]. Маркова В.Д. и Кузнецова С.А. отмечали: «стратегический менеджмент – комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития» [2]. Андреева Т.А. в своем исследовании указывала на то, что «Стратегическое управление – непрерывный, многоаспектный процесс активного управленческого воздействия, направленный на ... удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности с регулярным контролем и корректировкой планов» [3].

Вопросы выстраивания последовательности формирования стратегических планов рассматриваются в разных источниках [4, 5,6,7]. В ставших классическими алгоритмах стратегирования корректировка стратегии зачастую встречается в качестве одного из этапов. Однако технология самой корректировки практически нигде не рассматривается. При этом последовательность внесения изменений в стратегические планы логично должна включать следующие этапы:

1. Периодический мониторинг изменения ключевых сфер внешнего окружения и внутренней среды (SWOT, PEST, SPASE- анализ).

2. Оценка адекватности стратегических целей складывающимся условиям, а также анализ достижимости (реализуемости) целей с учетом вновь выявленных (оцененных) факторов.

3. Разработка рекомендаций по корректировке стратегии:

- в случае если выявленные возможные изменения внешней среды делают реализацию выбранного ранее вектора стратегического развития невозможным, пересматривается вся стратегия. Например, взрывы на газпроводах «Северный поток» и «Северный поток -2» привели к невозможности дальнейшей реализации стратегии поставки газа в западные страны из России и предопределили необходимость кардинального пересмотра внешнеэкономической стратегии страны в отношении экспорта энергоресурсов.

- в случае если выявленные перспективные изменения будут затруднять (или, напротив, благоволиять) реализации действующей стратегии, то разрабатывается комплекс мер для предотвращения отклонений от стратегического плана (или мер по использованию благоприятных возможностей).

Проиллюстрировать действие описанной выше технологии представляется возможным на примере одной из крупных отечественных нефтегазовых компаний (далее – Компания). Для определения

необходимости и целесообразности корректировки реализуемой ею была проведена стратегическая сессия. В сессии приняли участие ключевые сотрудники организации, представляющие разные функциональные зоны организации и разные уровни ее управленческой иерархии. В качестве внешних экспертов для повышения степени объективности экспертных оценок были приглашены ведущие научно-педагогические работники вуза, имеющие ученые степени и публикации о проблемах и перспективах развития нефтегазового комплекса, в целом, и отдельных компаний, в частности.

В результате обсуждений была сформирована матрица стратегического баланса для рассматриваемой компании, в которой нашли отражение самые важные, по мнению экспертов, сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы, имеющие стратегически важное значение для дальнейшего развития Компании (табл. 1).

Таблица 1. Матрица стратегического баланса нефтегазовой компании

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>S1 - компания является одной из лидирующих в мире по добыче нефти;</p> <p>S2 - у компании значительный портфель лицензий на разработку месторождений, позволяющий говорить о возможности поддержания лидирующих позиций по запасам и добыче в перспективе;</p> <p>S3 - наличие большого опыта и имиджа надежного партнера в сфере нефтегазодобычи;</p> <p>S5 - компания обеспечена высококвалифицированными кадрами, лояльными и приверженными организации;</p> <p>S6 - в компании высокий уровень освоения существующих технологий в добыче углеводородов;</p> <p>S7 - компания имеет возможность</p>	<p>W1 - большинство месторождений, разрабатываемых компанией находится на зрелой стадии или на стадии падающих добыч;</p> <p>W2 - наблюдается дефицит молодых высококвалифицированных специалистов узкой профессиональной направленности;</p> <p>W3 - большинство проектов требуют значительных затрат на внедрение и реализацию;</p> <p>W4 - в компании недостаточно развита система управления портфелями проектов и система стратегирования;</p> <p>W5 - недостаточность собственных финансовых возможностей для реализации перспективных</p>

<p>увеличения производственных возможностей за счет высокой инновационной активности; S8 проекты, реализуемые компаний высоко эффективны, что обеспечивает ей значительную инвестиционную привлекательность.</p>	<p>амбициозных проектов; W6 – значительный рост затрат на добычу нефти в ретроспективе и в прогнозах.</p>
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>O1 - льготирование разработки выработанных месторождений или освоения новых; O2 - значительная поддержка на макро и мезоуровнях технологических совершенствований, разработок в области реализации цифровых технологий; O3 – волатильность цен на нефть, поддержка цен на нефть соглашением ОПЕК+; O4 – перспективный рост спроса на продукцию внутри страны (углубление переработки, развитие нефтегазохимии); O5 – рост спроса на углеводороды в восточных странах и странах АТР O6 – государственная поддержка нефтегазового сектора, как ключевого в отечественной экономике.</p>	<p>T1 – действие Концепции устойчивого развития приводит к актуализации экологической повестки, что влечет ужесточение экологических требований к производству и продуктам компании и снижает спрос на нефтепродукты, используемые в качестве топлива T2 - изменение геополитической ситуации, значительная налоговая нагрузка на компании нефтегазового профиля T3 - сложность привлечения финансовых ресурсов на долгосрочную перспективу из-за неопределенности в отношении будущего развития нефтегазового комплекса (востребованности его продукции), возможность роста долговой нагрузки компании при ухудшении условий финансирования; T4 – геополитические события (санкционные меры) приводят к пересмотру долгосрочных контрактов с поставщиками сырья (материалов, комплектующих) и покупателями целевой продукции; T5 – технологическая зависимость страны / нефтегазового комплекса от зарубежных стран обуславливает сложность получения / использования зарубежных технологий.</p>

Для дальнейшей детальной проработки выявленных детерминант развития компании целесообразно провести оценку их взаимного влияния на цели и потенциал рассматриваемой организации с учетом возможности конвергенции отдельных факторов внутренней и внешней среды (табл. 2).

Таблица 2. Интерпретация результатов сопряжения факторов внешней и внутренней среды нефтегазовой компании

	Взаимное влияние*											Итого
	Возможности						Угрозы					
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	
Сильные стороны	+16											
S1	+1	+1	+2	+2	+2	+1	-1	-2	0	-2	-2	+2
S2	+2	+1	+2	+2	+2	+1	-1	-1	-2	-2	-2	+2
S3	0	+2	0	+2	+2	+1	0	0	-1	-1	0	+5
S4	0	+2	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	+4
S5	+1	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	0	-1	+3
S6	+1	+2	-1	+2	+2	0	-1	-1	-1	-2	-1	0
S7	+1	+1	+1	+1	+2	+1	-1	-1	-1	-2	-2	0
Слабые стороны	-4											
W1	+2	+2	+1	0	0	+2	-1	-2	-2	-1	-2	-1
W2	0	+1	0	0	0	+1	0	0	-1	0	-1	0
W3	+2	+1	+1	+1	+1	+2	-1	-2	-2	-1	-1	+1
W4	0	+2	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1
W5	+2	0	+1	+1	+1	+1	-1	-1	-2	-1	-2	-1
W6	+2	+1	+1	+1	+1	+1	-1	-2	-2	-2	-2	-2
Итого	+14	+17	+8	+14	+15	+11	-8	-	-	-	-	
	+79						-67					+12

*Примечание: +2 – влияние положительное, значительное; +1 – влияние положительное, посредственное; 0 – влияния нет; -1 – влияние отрицательное, посредственное; +2 – влияние отрицательное, значительное.

По результатам предварительной стратегической диагностики хотелось бы отметить превалирование влияния внешних возможностей

внешней среды над угрозами, а также преобладание сильных сторон организации над ее слабостями. В целом, возможные стратегические решения, получаемые на пересечении соответствующих факторов внутренней и внешней среды, можно представить следующим образом (табл. 3).

Таблица 3. Стратегические рекомендации

Стратегия	Пояснение
<p>S - O (силы и возможности)</p>	<p>Реализация стратегии поддержания / наращивания объемов добычи углеводородного сырья с одновременным развитием сектора переработки и нефтегазохимии (участие в проектах по строительству и реконструкции соответствующих объектов).</p> <p>Использование опыта, имиджа надежного партнера и крупнейшей добывающей компании для выстраивания долгосрочного сотрудничества с партнерами из стран АТР.</p> <p>Стимулирование инновационной активности сотрудников организации в отношении интенсификации разработки имеющихся месторождений (ТРИЗы). Поиск таких возможностей во внешней среде. Усиление сотрудничества с научными, проектными и образовательными организациями. Оценка и реализация возможностей реверсивного инжиниринга.</p> <p>Поиск инвесторов для перспективных проектов. Выстраивание системы управления портфелями проектов. Лоббирование возможностей реализации государственно-частного партнерства при инфраструктурном обеспечении неосвоенных перспективных нефтегазоносных регионов.</p>
<p>S - T (силы и угрозы)</p>	<p>Для недопущения отставания компании в технологическом плане от ведущих мировых компаний необходимо разработать технологическую стратегию, предусматривающую дальнейшее совершенствование существующих методов, используемых в отрасли, а также разработки принципиально новых. При этом направления инновационного развития отраслевого производства должны затрагивать как уже осваиваемые территории, так и новые неосвоенные нефтегазоносные провинции. При этом не исключается возможность использования возможности реверсивного инжиниринга, бенчмаркинга. Организационными формами реализации данных</p>

	<p>стратегических возможностей могут выступать различные виды коллаборационных связей с вузами, научно-исследовательскими и проектными учреждениями и организациями.</p> <p>Способствование формированию лояльного отношения к углеводородам: проведение (или финансирование их проведения) исследований по обоснованию действительного экологического следа энергоносителей из углеводородов, исследований по разработке новых способов защиты от вредного воздействия на окружающую среду вследствие использования нефти и газа в качестве энергоресурсов.</p> <p>Поиск финансовых ресурсов для финансирования долгосрочных проектов. Использование инструментов налогового менеджмента для оптимизации налоговых платежей или перевода их в разряд источников финансирования. Использование значительной роли нефтегазового комплекса в экономике России в качестве аргумента для расширения возможностей использования государственно-частного партнерства в реализации рискованных и масштабных проектов.</p>
<p>W - O (слабости и возможности)</p>	<p>Максимальное использование государственного льготирования при разработке старых и новых месторождений. Поиск возможностей реализации части проектов с привлечением государственного участия.</p> <p>Реализация стратегии оптимизации затрат за счет использования цифровых технологий, внедрения инструментов «бережливого производства», перестройки цепочки создания стоимости.</p> <p>Выстраивание стратегии развития компании на внешних и внутренних рынках. Введение системы управления портфелем проектов для оптимизации сроков их реализации и ресурсного обеспечения в рамках общекорпоративной стратегии развития.</p> <p>В условиях повышенных требований к кадровому обеспечению акцентировать внимание и скорректировать стратегию управления персоналом, предусмотрев в ней возможность подготовки / переобучения кадров. Кроме того, увеличить долю использования «безлюдных» («умных») технологий во всех звеньях технологической цепи.</p>
<p>W - T (слабости и угрозы)</p>	<p>Акцентировать внимание на управление затратами с целью их стабилизации (предотвращения роста). Реализация бенчмаркинга и последующее использование его результатов в сфере управления затратами,</p>

	<p>технологического обеспечения (совершенствования) управления проектами и проектного финансирования. Взвешенное оценивание перспектив развития компании для решения вопросов целесообразности разработки новых проектов. Поиск возможностей диверсификации поставок.</p>
--	---

По результатам SWOT-анализа, после сопоставления полученных рекомендаций с реализуемыми компанией стратегическими мерами, можно определить целесообразность и необходимость корректировки реализуемой стратегии и ее основные компоненты. Так, например, в рассматриваемой компании могут произойти следующие изменения:

1. Миссия нефтегазовой компании в настоящее время заключается в сбалансированной, бесперебойной и максимально эффективной поставке сырья потребителю. Введенные санкции практически не затрагивают сферу поставок, однако существует серьезный риск изменения ситуации, в следствие чего деятельность компании может оказаться под угрозой. Это, отнюдь, не означает, что компании необходимо корректировать миссию и рисковать своей сильной стороной, заключающейся в надежности организации в качестве стратегического партнера;

2. Стратегическая цель компании – увеличение стоимости предприятия – должна быть скорректирована в плане установления конкретной желаемой величины приращения, так как в условиях появившихся проблем с привлечением долгосрочных инвестиций (особенно иностранных) достичь планируемого ранее увеличения стоимости компании и наращивания оборотов ее деятельности, скорее всего, будет затруднительно.

3. Реализация цели максимального использования научно-технического потенциала, актуально в складывающихся условиях. Однако способы реализации данной цели с учетом действия политики импортозамещения и ужесточения санкционных мер трансформируются.

Возможно, потребуется разработать процедуру сотрудничества между российскими нефтегазовыми компаниями для передачи или перепродажи имеющихся передовых технологий и государственным субсидированием их покупки

4. Сложно достижимой становится цель по поддержанию лидирующих позиций компании на рынке. Возможно данную целевую установку следует пересмотреть и уточнить в отношении какого именно – международного или российского – компания ставит такую амбициозную цель. Это, в свою очередь, будет предопределять последующие меры по ее достижению.

5. Процедуру достижения поставленных задач следует откорректировать с учетом выявленных в анализе угроз (потеря иностранных инвестиций, односторонний отказ от исполнения договорных обязательств, ограничение доступа к современным технологиям) и возможностей (увеличение цены на сырье позволит получить дополнительную прибыль, сотрудничество с дружески настроенными технологическими развитыми странами позволит разработать новейшие технологии).

6. Возможны корректировки содержания функциональных стратегий. Например, в перспективе ожидается обострение кадровых проблем, что предопределяет необходимость превентивных мер по их недопущению. Также значительную роль в общекорпоративном контуре приобретает инновационная (технологическая) стратегия, которая в большой степени определяется неблагоприятными внешними условиями и факторами, оказывающими значительное влияние на отечественную экономику в целом и отдельные отрасли, в частности.

Таким образом, технология и методический инструментарий, применяемые для корректировки стратегических планов идентичны тем, что применяются для их непосредственной разработки. Однако предусматривают дополнительный этап сверки с положениями реализуемой стратегии и

оценки на предмет необходимости и целесообразности внесения в них изменений.

Список источников

1. Клейнер. Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. - Москва: Издательство "Дело", 2008. - 568с. - С.431. - Текст: непосредственный.
2. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 288 с. - Текст: непосредственный.
3. Андреева, Т.А. Развитие интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности: дис. ... д-р экон. наук.: 08.00.05 - Текст: непосредственный / Т.А. Андреева. - Саратов, 2016. - 531 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. — Москва: Экономика, 1989.— 358 с. - Текст: непосредственный.
5. Глинн, Дж. Стратегия бизнеса: Пер. с англ. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / под ред. Градова А. П. / Дж. Глинн, В. Маркова, Д. Перкинс. 2-е изд.- Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996.-71 с. – С.4. - Текст: непосредственный.
6. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой / К. Боумэн. — Москва Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175 с. - Текст: непосредственный.
7. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. Гос. Ун-та, 2008. – 548 с. - Текст: непосредственный.

References

1. Klejner. G.B. Strategiya predpriyatiya / G.B. Klejner. - Moskva: Izdatel'stvo "Delo", 2008. - 568s. - S.431. - Tekst: neposredstvennyj.

2. Markova, V.D. Strategicheskij menedzhment: kurs lekcij / V.D. Markova, S.A. Kuznecova. – Moskva: INFRA-M; Novosibirsk: Sibirskoe soglasenie, 2004. – 288 s. - Tekst: neposredstvennyj.
3. Andreeva, T.A. Razvitie integrirovannoj sistemy menedzhmenta kachestva i strategicheskogo upravleniya predpriyatij promyshlennosti: dis. ... d-r ekon. nauk.: 08.00.05 - Tekst: neposredstvennyj / T.A. Andreeva. - Saratov, 2016. - 531 s.
4. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I.Ansoff. — Moskva: Ekonomika, 1989. — 358 s. - Tekst: neposredstvennyj.
5. Glinn, Dzh. Strategiya biznesa: Per. s angl. Ekonomicheskaya strategiya firmy: Ucheb. posobie / pod red. Gradova A. P. / Dzh. Glinn, V. Markova, D. Perkins. 2-e izd.- Novosibirsk: IEiOPP SO RAN, Canterbury Business School, 1996.- 71 s. – S.4. - Tekst: neposredstvennyj.
6. Boumen, K. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta / Per. s angl. pod red. L.G. Zajceva, M.I. Sokolovoj / K. Boumen. — Moskva Banki i birzhi, YUNITI, 1997. - 175 s. - Tekst: neposredstvennyj.
7. Kat'kalo, V.S. Evolyuciya teorii strategicheskogo upravleniya / V.S. Kat'kalo. – 2-e izd. – Sankt-Peterburg: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta»; Izdat. Dom S.-Peterb. Gos. Un-ta, 2008. – 548 s. - Tekst: neposredstvennyj.

Для цитирования: Пленкина В.В., Тоньшева Л.Л., Ленкова О.В. Технология корректировки стратегических планов развития компаний нефтегазового профиля // Московский экономический журнал. 2023. № 5. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-5-2023-42/>

© Пленкина В.В., Тоньшева Л.Л., Ленкова О.В., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 5.