

Стратегический анализ нефтеперерабатывающего предприятия

© 2009 В.Н. Фомин

Самарский государственный экономический университет

Стратегический анализ является важнейшим элементом разработки стратегии инновационного развития предприятия. Специфика предприятий нефтепереработки, как объекта исследования, требует усовершенствования существующих подходов. Предложения, выдвинутые в данной статье, позволят улучшить проведение стратегического анализа нефтеперерабатывающего предприятия, что в дальнейшем даст возможность более достоверно формировать инновационную стратегию его развития.

Ключевые слова: стратегический анализ, алгоритм стратегического анализа, инновационное развитие, нефтеперерабатывающее предприятие, подходы в проведении стратегического анализа, инвестиционные ресурсы, выбор сценария, микросреда, макросреда, компонента, фактор, оценка.

Стратегический анализ является важнейшим предварительным элементом разработки стратегии инновационного развития предприятия. Анализируя возможность использования существующих подходов в проведении стратегического анализа применительно к нашему объекту исследования - нефтеперерабатывающему предприятию, можно отметить следующее. Существует ряд отличий деятельности на рынке нефтеперерабатывающих предприятий, которые связаны с их большей по сравнению с остальными промышленными предприятиями зависимостью от подходов, инструментов государственной политики. Причем поведение покупателей, конкурентов во многом также определяется позицией государства в части технического регулирования, экологических нормативов. Исходя из этого, осуществленные разработки надо усовершенствовать, для предприятий нефтепереработки целесообразно проводить два вида анализа - анализ внешней среды и анализ внутренней среды. При исследовании внешней среды особое внимание необходимо уделять реализуемой государством политике в части форм организации производства, технического регулирования, экологических требований, политике ведущих потребителей и конкурентов.

На данном этапе анализа необходимо решить и вопрос о целесообразности выделения стратегических зон хозяйствования, стратегических хозяйственных центров, подразделений.

На основе проведенного исследования существующих подходов к стратегическому анализу, с учетом специфики инновационного развития можно систематизировать особенности проведения стратегического анализа нефтеперерабатывающего предприятия для целей последующего формирования стратегии его инновационного развития (см. таблицу).

Характеризуя представленные отличия (особенности), можно отметить, что они охватывают достаточно широкий круг составляющих: от от-

дельных элементов анализа окружающей среды (экологическая компонента, поставщики и т.д.) до характеристик выбора сценария стратегии.

Эти отличия определяют необходимость предложения усовершенствованного алгоритма проведения стратегического анализа нефтеперерабатывающего предприятия для целей последующего формирования инновационной стратегии его развития (см. рисунок).

В предлагаемых подходах можно выделить следующие особенности. Во-первых, важнейшим этапом является уточнение факторов среды. Это определяется не только спецификой нефтеперерабатывающей промышленности, но и еще двумя обстоятельствами. Отечественные нефтеперерабатывающие предприятия входят в состав крупных вертикально интегрированных нефтяных компаний. Вследствие этого набор составляющих анализа макро- и микросреды меняется, один из них теряет свою актуальность, возникают другие. Кроме того, учета требует и "догоняющий" характер инноваций, что также меняет состав изучаемых компонент.

Во-вторых, особенностью предлагаемых методических подходов является повышение значимости этапа "Оценка текущей товарно-рыночной стратегии" и более раннее ее рассмотрение по сравнению с традиционными этапами стратегического анализа. Это определяется необходимостью выявления направлений интенсификации инновационной деятельности на нефтеперерабатывающем предприятии и их обоснования в последующем.

В-третьих, вводится отдельный блок анализа "Определение научно-технического положения предприятия на рынке". Его необходимость связана с изучением возможности предприятия реализовать выбранные направления инновационного развития.

Важнейшим отличием от традиционных подходов, а также, по нашему мнению, требованием

Особенности проведения стратегического анализа нефтеперерабатывающего предприятия

| Составляющая | Традиционный подход | Отличия (особенности) |
|--|---|---|
| 1. В концепции маркетинга | Преимущественная ориентация на потребителя, продукт и соответствующий рынок | Преимущественная ориентация на предсказание динамики правительственной политики, регулирования, социальные, экономические, политические, макротенденции |
| 2. Отраслевые особенности | Универсальный характер рекомендаций авторов | Большая капиталоемкость, вследствие чего возникает необходимость отдельного исследования возможностей условий привлечения капитала |
| 3. Экологическая компонента | Одна из составляющих стратегического анализа | Имеет преимущественное значение, выступает как инструмент конкурентной борьбы |
| 4. Поставщики | Выбор поставщика определяется соотношением цены и качества продукции | Предприятие не свободно в смене поставщика и обязано приспосабливаться к характеристикам сырья |
| 5. Сырье | Выбор поставщика определяется соотношением цены и качества продукции | Качество сырья определяет капиталоемкость проектов инновационного развития |
| 6. Политическая компонента | Изучение намерений органов государственной власти | Ее изучение позволяет напрямую просчитать возможные потери прибыли в будущем вплоть до остановки предприятия |
| 7. Выбор сценария стратегии развития | Решение о выборе варианта стратегического развития принимается предприятием самостоятельно | Решение о выборе варианта стратегического развития принимается вышестоящим органом управления |
| 8. Привлечение инвестиционных ресурсов | Инвестиционные ресурсы формируются из собственных средств и за счет их привлечения на свободном рынке | Инвестиционные ресурсы формируются преимущественно за счет средств, выделяемых вышестоящим органом управления |
| 9. Характер инновации | Инновация рассматривается как новая продукция на традиционном новом рынке | Инновация, как правило, является новой отечественной продукцией "догоняющего" характера по сравнению с импортными товарами-конкурентами |



Рис. Алгоритм стратегического анализа нефтеперерабатывающего предприятия для целей формирования инновационной стратегии его развития

современного этапа развития экономики являются проведение всех необходимых расчетов и аналитических действий для отслеживания тенденций в динамике, а также сравнение с предыдущими посткризисными периодами. Для этого целесообразно использовать и соответствующий инструментарий, в качестве которого, на наш взгляд, следует использовать расчет традиционных темпов роста и коэффициентов опережений.

$$K_{on} = \frac{T_1}{T_2} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где T_1 , T_2 - темпы роста сравниваемых показателей;

K_{on} - коэффициент опережения.

Значения данных коэффициентов уже позволяют сделать предварительные выводы о соответствующей динамике. Для оценки посткризисных условий можно воспользоваться статистикой послекризисного развития 1999-2005 гг. При всех различиях кризиса 1998 г. и 2008-2009 гг. некоторые тенденции изменения показателей позволяют сделать определенные выводы.

На основе исследования существующих подходов к анализу макросреды, на наш взгляд, можно предложить следующую классификацию компонентов, учитывающую как существующие теоретические наработки, так и специфику нефтеперерабатывающей отрасли:

- экономическую;
- макрорыночную;
- научно-техническую;
- политико-правовую;
- экологическую;
- социокультурную.

На первое место среди них, как и в подходах других авторов, следует вынести экономическую компоненту. Именно она показывает общие тенденции развития национальной экономики, перспективы изменения рыночной ситуации в стране. При этом следует учитывать, что применительно как к экономической компоненте, так и к другим компонентам ситуацию в отечественной, экономической, научно-технической, политико-правовой и других сферах следует сравнивать с аналогичной в зарубежных экономиках. Это связано с мобильностью продукции нефтеперерабатывающих предприятий (по отдельным позициям) на мировом рынке.

Особенностью предлагаемых методических положений является то, что на второе место следует поставить макрорыночную компоненту. Необходимость ее выделения связана со специ-

фикой современной российской экономики, а именно с тем, что важнейшие ее макроэкономические показатели во многом зависят от динамики экспорта сырьевых ресурсов, в первую очередь, сырой нефти. Поэтому положительная динамика валового внутреннего продукта (ВВП) еще не свидетельствует о том, что спрос на продукцию нефтеперерабатывающих заводов будет расти, скорее даже наоборот, говорит о негативных моментах. Если прирост ВВП основан на росте экспорта сырой нефти, в данный временной период нефтяным компаниям может быть выгоднее экспортировать сырую нефть, чем перерабатывать ее внутри страны. Отсюда, у нефтеперерабатывающих заводов могут возникнуть проблемы с обеспечением сырьем. Поэтому необходимо выделить особую компоненту анализа - макрорыночную и в ее рамках исследовать те макрофакторы, которые определяют спрос на продукцию отечественных нефтеперерабатывающих заводов. К ним можно отнести динамику производства в отраслях-потребителях, платежеспособного спроса населения и т.п.

Следующей по значимости компонентой целесообразно признать научно-техническую. Необходимость этого определяется тем, что как продукция отечественных нефтеперерабатывающих заводов, так и технология ее производства существенно отстают от зарубежных аналогов. С другой стороны, большая часть отечественных потребителей не всегда в состоянии приобрести более высокую по качеству, но и более дорогую продукцию зарубежных производителей. Отсюда, при формировании стратегии инновационного развития отечественными предприятиями необходимо определение того целесообразного научно-технического и качественного уровня выпускаемой продукции, который и не позволит зарубежным конкурентам вытеснить отечественных производителей с рынка, и не снизит платежеспособный спрос потребителей.

Особенностью следующих двух составляющих является то, что в изменении динамики показателей, их характеризующих, решающую роль играет государство. При этом данные компоненты очень значимо влияют на деятельность нефтеперерабатывающего предприятия. Так, например, изменение экономических требований меняет не только условия хозяйствования НПЗ в целом, что вызывает и соответствующие изменения текущих и капитальных издержек, но может изменить и требования к выпускаемой продукции, что, в свою очередь, ведет к большей или меньшей интенсификации инновационного развития.

Помимо макросреды, в работах почти всех исследователей в области стратегического менеджмента выделяется непосредственное окружение предприятия, или микросреда. В ее составе, как правило, выделяются: поставщики ресурсов, потребители, посредники (финансовые, торговые, маркетинговые), конкуренты, государственные структуры (например, налоговая инспекция), т.е. элементы внешней среды, с которыми непосредственно взаимодействует организация.

Отечественные нефтеперерабатывающие предприятия входят в состав вертикально интегрированных нефтяных компаний. Поэтому перечень состава микросреды применительно к ним также необходимо уточнить. Целесообразно ввести еще одну составляющую, причем поместив ее на приоритетное, первое, место - "высший менеджмент нефтяной компании". В то же время, на наш взгляд, посредники, государственные структуры не имеют решающего значения для деятельности НПЗ.

Внутренняя среда состоит из элементов, которые находятся в пределах организации. К ним относятся различные функциональные сферы деятельности организации и внутренние ситуационные переменные: производство, финансы, маркетинг, персонал, технологии, организационная структура и культура. Совокупность внутренних факторов определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

На наш взгляд, применительно к нефтеперерабатывающему предприятию можно выделить следующие составляющие: маркетинг, производство, финансы, организация и управление, кадры.

Конечно, может вызвать вопросы отсутствие составляющей, связанной с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР), тем более что данный стратегический анализ должен проводиться с целью последующего формирования стратегии инновационного развития предприятия. Отсутствие данной составляющей связано с современным состоянием продукции отечественных нефтеперерабатывающих предприятий, с ее значительным отставанием в качестве от зарубежных аналогов. Переход же к стандартам по топливам и вопросам, принятым в европейских странах, автоматически приведет к необходимости перехода на выпуск новой продукции, аналогичной уже вы-

пускаемой зарубежными производителями. Поэтому при формировании инновационной стратегии следует сосредоточиться на стратегии предприятий-виолентов, не отказываясь от необходимости ведения НИОКР и перехода в будущем на эксплерантную стратегию, сохранив существующие позиции на рынке и, по-возможности, обеспечить его расширение.

Обобщенную количественную оценку факторов среды можно получить, сделав расчет на основе усовершенствования алгоритма составления профиля среды. Если определить возможную направленность влияния факторов среды как положительную, удовлетворительную и негативную, и присвоить каждому из направлений соответствующую балльную оценку, то произведение значимости движения показателей, раскрывающих данные факторы, и этой балльной оценки покажет степень важности и направленность влияния.

$$D = \sum_{i=1}^n Z_i \cdot B_i,$$

где D - степень важности и направленность влияния компоненты анализа;

Z_i - значимость i -го фактора и раскрывающей его системы показателей;

B_i - балльная оценка направленности влияния.

Балльную оценку направленности влияния (положительная, удовлетворительная, негативная) можно представить как 2, 1 и 0 баллов, соответственно. Значимость факторов среды и соответствующих показателей должна определяться отдельно для каждой из компонент (составляющих) анализа среды. Если в сумме она равна 1 (100%), то максимальная оценка компоненты составит 2 балла, минимальная - 0 баллов. Чем ближе полученная фактическая оценка к минимальному или максимальному значению, тем негативнее или, наоборот, положительнее влияние исследуемой компоненты (составляющей) среды.

Данные предложения позволят улучшить проведение стратегического анализа нефтеперерабатывающего предприятия, что даст возможность в дальнейшем более достоверно формировать инновационную стратегию его развития.

Поступила в редакцию 04.10.2009 г.