

Концептуальные основы стратегического управления нефтегазовым комплексом России

© 2010 В.К.Марков

Саратовский государственный социально-экономический университет

E-mail: abramov.a@mail.ru

Автор предлагает новую концептуальную схему системы стратегического управления нефтегазовым комплексом России, содержательно наполненную основными и вспомогательными элементами, а также раскрывает некоторые инструменты стратегического управления, адаптированные для нефтегазового комплекса России.

Ключевые слова: стратегическое управление, нефтегазовый комплекс, концепция, инструменты, факторы внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, организационно-экономические мероприятия.

Рост конкуренции и усиление рисков на рынке топливно-энергетических ресурсов диктуют необходимость выбора новых ориентиров развития нефтегазового комплекса России. Субъекты управления нефтегазовым комплексом стоят перед необходимостью совершенствования концептуальных подходов, методов, инструментов, используемых при подготовке и принятии стратегических решений в новой нестабильной среде. Несмотря на то, что в отраслях топливно-энергетического комплекса уже сформированы управленческие структуры, отвечающие специфике деятельности в рыночных условиях, учитывая высокую инерционность и капиталоемкость российского нефтегазового комплекса, жизненно необходимо уже в данный момент и в дальнейшем на постоянной основе в целях достижения устойчивости и эффективности его развития в долгосрочной перспективе совершенствовать стратегические методы управления.

Представляется, что стратегическое управление нефтегазовым комплексом должно являться непрерывным циклическим процессом с контуром обратной связи (см. рисунок). При этом основными структурными элементами стратегического управления нефтегазовым комплексом России, с нашей точки зрения, должны стать:

- стратегический анализ - научное исследование составных частей и элементов внешней и внутренней среды нефтегазового комплекса России с целью выявления сущностных перспектив, будущих тенденций и закономерностей развития экономических, социальных, технических и технологических явлений и процессов;
- стратегическое видение - желаемая модель будущего нефтегазового комплекса России, к которой стремятся объект и субъект в процессе стратегического управления;
- стратегическая диагностика - процесс поиска "узких мест", "белых пятен", распознавания

сильных и слабых сигналов, обнаружения ожидаемых опасностей и предполагаемых возможностей с целью четкой формулировки проблемной ситуации в нефтегазовом комплексе России;

- стратегические альтернативы - совокупность возможных направлений стратегического развития нефтегазового комплекса России;
- стратегический выбор - выделение из стратегических альтернатив наиболее оптимальной для развития нефтегазового комплекса России;
- стратегический контроль - проверка действия системы стратегического управления нефтегазовым комплексом России с целью повышения результативности и эффективности ее функционирования.

Для эффективного функционирования процесса стратегического управления нефтегазовым комплексом необходимо наладить действие следующих поддерживающих элементов, обеспечивающих в конечном итоге кумулятивный эффект всей системе стратегического управления нефтегазовым комплексом России:

- стратегическая гибкость - способность системы стратегического управления нефтегазовым комплексом России адекватно изменяться в ответ на происходящие трансформации во внешней и внутренней среде;
- стратегическое мышление - процесс активного перспективного отражения объективной реальности нефтегазового комплекса России, состоящий в целенаправленном, опосредованном и обобщенном познании существенных связей и отношений в его внутренней и внешней среде, реализующийся в постановке и решении практических и теоретических проблем стратегического управления нефтегазовым комплексом РФ, направленный преимущественно на перспективу и имеющий целью созидание новых идей;
- стратегическая информация - данные, прошедшие аналитическую обработку и подготов-

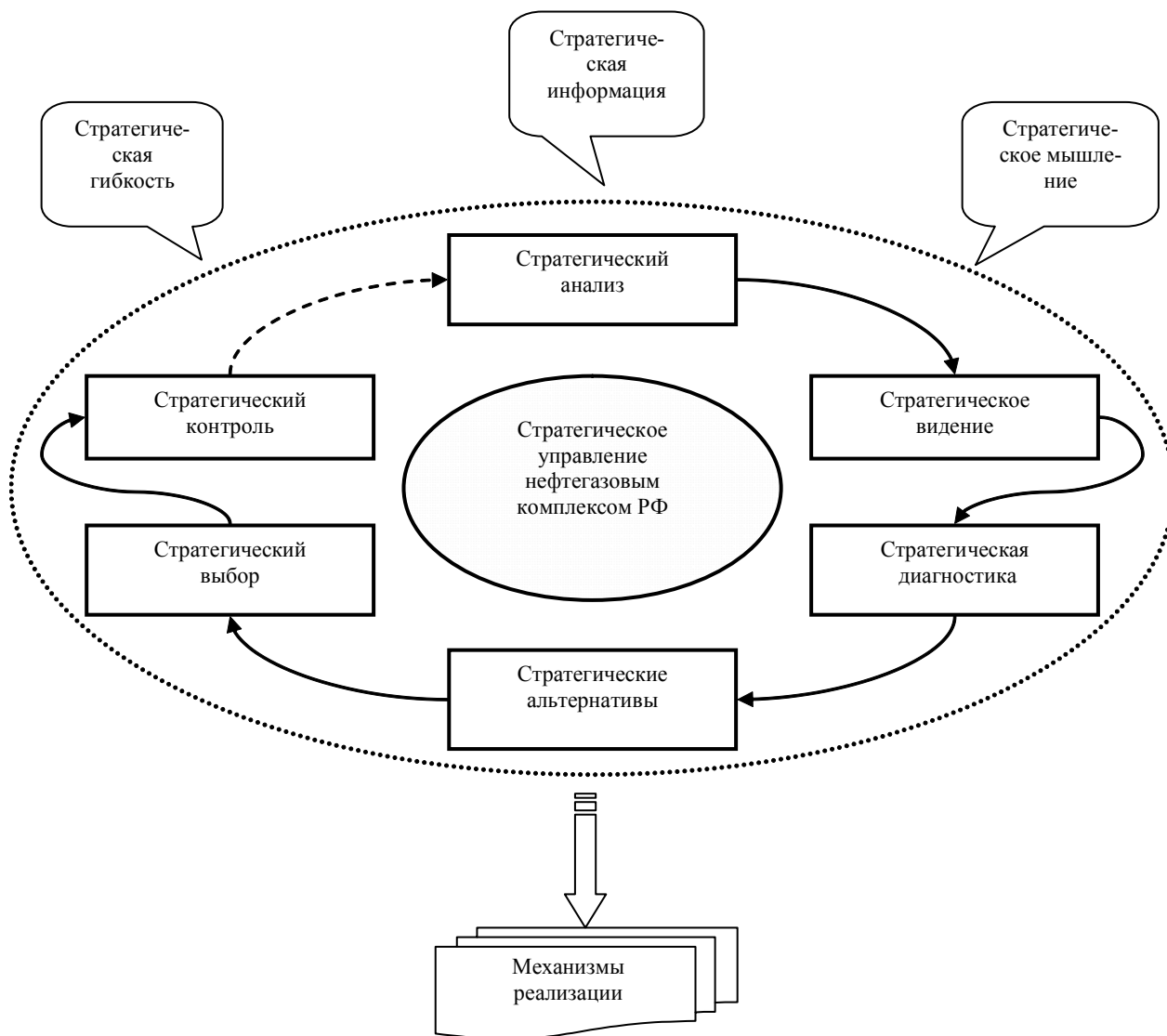


Рис. Концептуальная схема системы стратегического управления нефтегазовым комплексом России

ленные для конкретного и определенного использования для принятия решений по реализации стратегических перспективных целей развития нефтегазового комплекса России в процессе стратегического управления.

Рассмотрим некоторые инструменты стратегического управления нефтегазовым комплексом России: методы стратегического анализа, стратегической диагностики и стратегические механизмы.

В рамках стратегического анализа представленная в табл. 1 классификация факторов прямого и косвенного воздействия внешней и внутренней среды¹ позволяет произвести качественную оценку их влияния на стратегическое развитие нефтегазового комплекса. Так, один и тот же фактор может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на стратегичес-

кое развитие нефтегазового комплекса. Причем применение такого квалификационного признака, как "измеряемый" и "неизмеряемый", предполагает выбор из альтернатив в деятельности комплекса - адаптации или активного воздействия.

Комплексным инструментом, позволяющим провести анализ внешней и внутренней среды нефтегазового комплекса России с целью выявления основных проблем развития в процессе стратегической диагностики, является SWOT-анализ (табл. 2). SWOT - это метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся ин-

Таблица 1. Классификация факторов прямого и косвенного воздействия внешней и внутренней среды и оценка их влияния на стратегическое развитие предприятий нефтегазового комплекса

Наименование фактора	Классификационный признак				Положительное влияние на стратегическое развитие	Отрицательное влияние на стратегическое развитие
	Внешний	Внутренний	Измеряемый	Неизмеряемый		
Прямое воздействие						
Стратегия развития экономики страны и отраслей ТЭК	+			+	Стратегия, направленная на энергоэффективность; четкие цели, задачи и методы их достижения	Стратегия, направленная на рост потребления энергоресурсов; формальность документа - отсутствие четких целей, задач и методов их достижения
Проведение рыночных реформ в сфере ТЭК	+			+	Положительная динамика создания условий для развития рыночных отношений в сфере ТЭК	Отсутствие динамики, бессистемность рыночных реформ
Степень и форма государственного регулирования	+			+	Действенность государственного регулирования, направленная на стимулирование развития предприятий ТЭК	Директивное государственное регулирование, направленное на сдерживание роста цен на продукцию естественных монополий
Уровень развития законодательной базы	+			+	Законодательное регулирование недропользования, введение дифференцированного налогообложения	Правовые нормы, не обеспечивающие выстраивание естественной вертикали правового регулирования, отсутствие дифференциации налогообложения
Темпы инфляции	+		+		Снижение темпов инфляции	Ускорение инфляционных процессов
Взаимоотношения с поставщиками энергоресурсов	+		+		Стабильность и качество поставок, приемлемые условия оплаты	Перебой с поставками, низкое качество, 100 % предоплата
Взаимоотношения с потребителями энергоресурсов	+		+		Своевременная и полная оплата поставляемых ресурсов, энергосбережение	Несвоевременная/ неполная оплата поставляемых ресурсов; неэффективное использование энергоресурсов
Финансовое состояние		+	+		Устойчивое. Оптимизация затрат, рост рентабельности по основным видам деятельности. Способность самостоятельно и в срок отвечать по текущим обязательствам. Относительная независимость от внешних кредиторов	Неустойчивое. Рост издержек, снижение рентабельности по основным видам деятельности. Неспособность самостоятельно и в срок отвечать по текущим обязательствам. Зависимость от внешних кредиторов
Стратегические ресурсы развития		+	+		Наличие технических, кадровых, финансовых и информационных ресурсов развития. Эффективное их использование	Отсутствие или неэффективное использование технических, кадровых, финансовых и информационных ресурсов развития
Система управления и организационная структура		+	+		Менеджмент, направленный на стратегическое развитие, организационная структура обеспечивает контроль и реализацию целей по всем направлениям деятельности	Среднее либо низкое качество управления, организационная структура не обеспечивают контроль и реализацию целей по всем направлениям деятельности
Политика акционеров		+	+		Направлена на экономическое развитие и достижение стратегических целей в долгосрочной и среднесрочной перспективе	Направлена на получение краткосрочных выгод
Величина цен на нефть и газ на мировом рынке	+		+		Высокий уровень цен на нефть и газ	Низкий уровень цен на нефть и газ

Окончание табл. 1

Наименование фактора	Классификационный признак				Положительное влияние на стратегическое развитие	Отрицательное влияние на стратегическое развитие
	Внешний	Внутренний	Измеряемый	Неизмеряемый		
Косвенное воздействие						
Социально-экономическая ситуация в стране и в регионах	+			+	Стабильная, обеспечивающая приток инвестиций и экономическое развитие	Нестабильная, приводящая к экономическому кризису
Политическая ситуация	+			+	Стабильная, ориентированная на развитие внешнеэкономических связей	Нестабильная, ориентированная на внутренний рынок
НТП и инновации	+		+		Широкое распространение НТП и инноваций	Преимущественное использование существующего оборудования и технологий
Экологическая обстановка	+			+	Государственные меры направлены на улучшение экологической обстановки	Недостаточное внимание государства к экологической обстановке
Климатические условия	+		+		Отсутствие резких перепадов температур	Резкие перепады температур, сильные заморозки
Развитие рынка сопутствующих и комплектующих изделий	+			+	Стабильное развитие	Неустойчивое развитие
Развитие альтернативных видов топлива	+			+	Применение газа в разработке альтернативных видов топлива (водородного топлива)	Развитие более высокими темпами по сравнению с ростом добычи нефти и газа
Развитие глобализации мировой экономики	+			+	Возможность доступа к новым рынкам сбыта; приток иностранного капитала в нефтегазовый комплекс	Обострение конкуренции на мировом энергетическом рынке, зависимость экономики страны от мировых цен на энергоносители

Таблица 2. SWOT-анализ нефтегазового комплекса России

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Значимая часть мировой системы энергообеспечения • Ведущие позиции по добыче нефти и газа • Существенный объем прогнозных ресурсов • Накопленный опыт (преимущественно советского периода) в сфере разведки и освоения нефти и газа • Значительные валютные поступления от деятельности • Приоритетное отношение государства • Лоббирование политических решений • Содействие интеграции России в мировое экономическое пространство 	<ul style="list-style-type: none"> • Инерционная и капиталоемкая структура комплекса • Низкий технологический уклад • Качественное ухудшение сырьевой базы • Выработка действующих месторождений на 60-80% • Высокая степень изношенности основных фондов • Осложненный транзит нефти и газа через Белоруссию и Украину • Несовершенство законодательных основ и практики недропользования • Оторванная от нужд комплекса система подготовки специалистов • Недостаточное внимание к высокоприбыльным нефтепереработке и нефтехимии
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности использования сырьевой базы в традиционных регионах добычи • Поиск, разведка и освоение месторождений на шельфе арктических, дальневосточных и южных морей • Увеличение глубины переработки углеводородов • Разработка новых научно-технических и технологических методов поиска и разведки нефти и газа • Использование новых технологий, способствующих повышению эффективности геологоразведочных работ • Повышение эффективности использования энергетических ресурсов в национальной экономике • Поиск рынков сбыта, альтернативных европейскому • Внедрение международных принципов корпоративного управления 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие альтернативных источников энергии и топлива • Переориентация европейских партнеров на другие источники энергии и других поставщиков • Проблемная экологическая ситуация • Угроза энергетической безопасности из-за роста добычи и снижения разведанных запасов нефти и газа • Неустойчивый платежеспособный спрос сопряженных отраслей национальной экономики • Высокая вероятность возникновения аварий и техногенных катастроф вследствие высокой изношенности основных фондов • Отсутствие системы контроля за управлением недрами и лицензированием месторождений

Таблица 3. Организационно-экономические мероприятия по обеспечению стратегического развития нефтегазового комплекса на различных уровнях управления

Направления развития	Энергосбережение	НИОКР	Сокращение перекрестного субсидирования и улучшение платежной дисциплины	Разработка и реализация инвестиционных проектов	Диверсификация и либерализация отдельных видов деятельности
Федеральный уровень	<ul style="list-style-type: none"> - Структурная перестройка национальной экономики - Оптимизация топливного баланса потребления топлива отраслями национальной экономики - Реализация федеральных программ энергосбережения 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание специализированных технопарков - Разработка инвестиционных программ в области инновационных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> - Совершенствование нормативно-правовой базы по расчету тарифов на услуги нефтегазоснабжения - Оптимизация перечня потребителей, которых нельзя отключать от поставок энергоресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка и реализация федеральных инвестиционных проектов в области нефте- и газоснабжения российских потребителей - Государственное регулирование цен на услуги нефте- и газоснабжения - Совершенствование налогового законодательства 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение реформирования в сфере государственного регулирования деятельности естественных монополий - Обеспечение недискриминационного доступа к нефте- и газотранспортной системе
Межотраслевой уровень	<ul style="list-style-type: none"> - Лимитирование выделяемых объемов нефти и газа по регулируемым ценам - Применение повышающих коэффициентов при превышении выделенного лимита - Поэтапная либерализация оптовых цен - Реализация энергосберегающих программ 	<ul style="list-style-type: none"> - Активизация использования научных достижений и разработок в сфере добычи и транспортировки нефти и газа 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка усовершенствованных схем нефте- и газоснабжения, позволяющих ограничить поставку газа одним потребителем, не ограничивая потребления других 	<ul style="list-style-type: none"> - Использование внутренних источников и привлечение инвесторов в комплекс для реализации инвестиционных проектов - Предотвращение нецелевого использования инвестиционных фондов 	<ul style="list-style-type: none"> - Реструктуризация комплекса - Диверсификация деятельности - Консолидация профильных активов
Региональный уровень	<ul style="list-style-type: none"> - Реализация межрегиональных и региональных программ энергосбережения - Создание показательных проектов высокой энергоэффективности 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание условий для разработки и реализации новейших технологий и оборудования в сфере нефте- и газоснабжения 	<ul style="list-style-type: none"> - Ужесточение контроля над бесхозными нефте- и газопроводами - Сокращение задолженности по оплате поставок газа со стороны бюджетных организаций 	<ul style="list-style-type: none"> - Реализация региональных программ развития предприятий ТЭКа - Контроль за целевым использованием выделенных бюджетных средств 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание благоприятных условий независимым производителям нефти и газа
Корпоративный уровень	<ul style="list-style-type: none"> - Совершенствование системы учета нефти и газа - Информационное обеспечение уровня расхода нефти и газа - Материальная заинтересованность предприятия в рациональном использовании ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> - Активизация использования научных достижений и разработок в сфере нефте- и газоснабжения - Совершенствование хозяйственных механизмов функционирования 	<ul style="list-style-type: none"> - Нормализация платежной дисциплины - Ограничение поставок газа потребителям-неплательщикам - Применение мер по взысканию дебиторской задолженности 	<ul style="list-style-type: none"> - Переоценка основных фондов для увеличения амортизационных отчислений - Использование внутренних источников и привлечение инвесторов для реализации и инвестиционных проектов - Предотвращение нецелевого использования инвестиционных фондов 	<ul style="list-style-type: none"> - Совершенствование организационных форм функционирования (превращение аффилированных с монополистами структур из закрытых акционерных обществ в открытые) - Создание дочерних предприятий

формацию и, видя ясную картину “поля боя”, принимать взвешенные решения, касающиеся развития нефтегазового комплекса России.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие значимые для стратегического управления нефтегазовым комплексом вопросы:

- используются ли внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в стратегическом управлении нефтегазовым комплексом России? Если отличительные преимущества нефтегазового комплекса России не идентифицированы, то какие из его сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости нефтегазового комплекса России его уязвимыми местами в конкуренции на мировом энергетическом рынке и (или) они не дают использовать определенные благоприятные обстоятельства для развития аналогичных межотраслевых комплексов других стран? Какие обстоятельства требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают нефтегазовому комплексу России шансы на успех при использовании накопленного опыта в данной сфере и доступа к ресурсам?

- какие угрозы должны наиболее беспокоить субъектов стратегического управления нефтегазовым комплексом и какие стратегические действия они должны принять для хорошей защиты?

По итогам стратегического анализа и стратегической диагностики нефтегазового комплекса России на дальнейших этапах процесса стратегического управления нефтегазовым комплек-

сом России может и должна быть сформирована система мероприятий, обеспечивающих его устойчивое развитие. Так, в табл. 3 идентифицированы и систематизированы мероприятия по обеспечению стратегического развития нефтегазового комплекса² на четырех уровнях управления: федеральном, межотраслевом, региональном и корпоративном. Каждый из представленных уровней имеет свои особенности стратегического развития и вносит свой вклад в стратегическое развитие нефтегазового комплекса. Вместе с тем выполнение всех представленных в таблице организационно-экономических мероприятий будет способствовать достижению кумулятивного эффекта в результате четко сформулированных и направленных на достижение единой цели действий. Данные мероприятия касаются совершенствования бизнес-процессов в сферах добычи, транспортировки и реализации нефти и газа на внутреннем рынке, процессов управления и регулирования деятельности предприятий нефтегазового комплекса.

¹ Методика классификации предложена А.А. Горбуновой (см.: Горбунова А.А. Стратегические направления развития предприятий газового хозяйства Нижегородской области // Региональная экономика: теория и практика. 2008. □ 11. С. 38-45).

² Автор придерживается подхода в систематизации мероприятий, предложенного А.А. Корнауховой (Корнаухова А.А. Организационно-экономическое обеспечение развития предприятий газового хозяйства Нижегородской области // Электронный научный журнал “Нефтегазовое дело”. URL: <http://www.ogbus.ru/ekonomika.shtml>).

Поступила в редакцию 09.08.2010 г.