

УДК 005.9 DOI: 10.14451/1.238.400

Стратегирование деятельности нефтегазовых компаний: функциональный срез

© 2024 **Кусаинов Ренат Рустемович**

Аспирант. Тюменский индустриальный университет.

E-mail: rainrenat@gmail.com

© 2024 **Пленкина Вера Валерьевна**

Доктор экономических наук, профессор. Тюменский индустриальный университет.

E-mail: rainrenat@gmail.com

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, нефтегазовая компания, анализ, планирование, организация, стратегический контроль, рынок энергоносителей.

Объектом исследования является стратегическое управление компаниями. Предметом исследования выступают особенности реализации функций стратегического управления нефтегазовыми компаниями. Цель статьи состоит в разработке определения стратегического управления и в рассмотрении специфики осуществления его функций в НГК РФ. В статье представлено уточненное автором определение содержания стратегического управления деятельностью компании. В соответствии с предлагаемым подходом, стратегическое управление развитием компаний представляет собой комплекс долгосрочных приоритетов их деятельности и организационно-экономических механизмов достижения такого рода приоритетов, сформированных на основании комплексного учета институциональной статистики и динамики, ориентированный на обеспечение устойчивого роста финансовой, социальной и экологической эффективности функционирования субъекта хозяйствования. Систематизированы основные функции стратегического управления компаний нефтегазового комплекса, такие как анализ внутренней и внешней среды, в первую очередь флуктуаций нефтегазового рынка, планирование, организация, мотивации и контроль стратегического развития субъекта предпринимательской деятельности нефтяного или газового профиля.

Введение

Развитие современных компаний нефтегазового комплекса (НГК) непосредственно зависит от научной обоснованности и фактической реализуемости системы стратегического управления их деятельностью. Основными задачами настоящей статьи являются:

– уточнение содержания стратегического управления компанией как экономического

понятия;

– рассмотрение основных функций стратегического управления современными компаниями НГК РФ;

– выделение базовых направлений повышения эффективности управления компаниями нефтегазового сектора РФ на основании учета внешних факторов, оказывающих непосредственное влияние на процесс реализации стратегии развития.

Основная часть

Следует отметить, что в специальной литературе представлены различные подходы к определению сущности и содержания стратегического управления компанией. Так, И. Ансофф сводит содержание стратегического управления к формированию долгосрочных приоритетов развития отдельных СЗХ (стратегических зон хозяйствования) компании и обоснованию действенных организационно-экономических механизмов достижения такого рода приоритетов [3, с. 11]. И. Адизес рассматривает стратегическое управление как «процесс научного обоснования ориентиров развития фирмы на отраслевых рынках и формирования финансового, кадрового, организационного, коммуникационного и иного обеспечения реализации комплекса мероприятий по достижению такого рода ориентиров» [1, с. 39].

Р. Каплан и Д. Нортон трактуют стратегическое управление, как процесс достижения долгосрочного, устойчивого баланса между следующими блоками показателей, характеризующими разнонаправленные направления развития компании: блок конкурентной позиции на отраслевых рынках сбыта, блок инвестиционной и инновационной активности, блок человеческого капитала, блок финансовых результатов деятельности субъекта предпринимательства [6, с. 23]. А. Кинг сводит содержание стратегического управления к системе долгосрочных мероприятий, ориентированных на обеспечение максимизации рыночной стоимости компании при различных вариантах возможной трансформации внешней макроэкономической и отраслевой среды [8, с. 132].

В соответствии с уточненным нами определением стратегическое управление развитием компаний представляет собой комплекс долгосрочных приоритетов их деятельности и организационно-экономических механизмов достижения такого рода приоритетов, сформированных на основании комплексного учета институциональной статистики и динамики, ориентированных на обеспечение устойчивого роста финансовой, социальной и экологической эффективности функционирования субъекта хозяйствования.

Отличительными особенностями уточненного нами определения являются:

- учет, в рамках определения стратегического управления, институционального фактора, что не характерно для большинства подходов к пониманию данного термина;
- стратегия, в соответствии с уточненным определением, должна включать не только долгосрочные приоритеты развития компании, но и действенные организационно-экономические механизмы их достижения;
- акцентируется внимание на достижении посредством научно обоснованного стратегического управления не только финансовой, но и социальной, а также экологической эффективности компании.

Эффективность стратегического развития современных предпринимательских структур, в том числе относящихся к нефтегазовому комплексу, непосредственно зависит от степени научной обоснованности функций менеджмента. Основными последовательно реализуемыми общими функциями управления коммерческими организациями нефтегазового комплекса экономики являются:

1. Анализ внешней среды организации НГК, основными направлениями которого являются:
 - исследование статистики и динамики формальных институтов, оказывающих влияние на функционирование и развитие организации (норм общеэкономического и отраслевого законодательства, в первую очередь налогового режима НДС и перспектив его изменения);
 - оценка влияния неформальных институтов, в первую очередь, норм и обычаев делового оборота, национально-ментальных особенностей ведения бизнеса, влияния теневых клановых структур на экономические процессы, на обеспечение эффективности финансово-экономического развития предпринимательской структуры НГК;
 - анализ основных трендов макроэкономических показателей, стадии макроэкономического цикла, особенностей влияния последней на развитие исследуемой организации;

- исследование отраслевой динамики, деятельности основных конкурентов, их преимуществ;
 - оценка состояния и тенденций изменения кредитного рынка, существующей и потенциальной доступности финансово-кредитных ресурсов для обеспечения дальнейшего функционирования и развития субъекта предпринимательства нефтегазового сектора;
 - анализ степени зависимости предприятия от колебаний валютного рынка, в первую очередь, от труднопрогнозируемых колебаний курсов ведущих мировых валют – американского доллара и евро (по оценке, в частности, Р. И. Акмаевой, для компаний нефтегазового сектора экономики РФ в 2020–2023 гг. такого рода зависимость была в среднем в 2,7 раза более существенной, чем для национальной экономической системы в целом [2, с. 17]);
 - исследование национального и при необходимости международного инвестиционного рынка (в первую очередь, рынков финансов и инвестиций дружественных стран), возможностей использования его потенциала для соинвестирования проектов и программ предприятия.
2. Анализ внутренней среды организации НГК, уровня ее экономического потенциала и эффективности использования последнего. Основными направлениями реализации данной функции менеджмента являются:
- исследование человеческого капитала организации НГК, в том числе состава и профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов, производительности труда субъекта хозяйствования, факторов ее динамики и т.п.;
 - анализ организационной структуры предприятия НГК, рациональности ее формирования, эффективности вертикальных и горизонтальных коммуникаций в рамках системы управления;
 - оценка основных фондов предпринимательской структуры и основных показателей, характеризующих эффективность использования основного капитала, таких как фондоотдача, фондоемкость выпуска продукции (работ или услуг) организации, фондовооруженность труда, коэффициенты пополнения и выбытия основных фондов, уровень износа основных фондов (так, согласно данным официальной статистики, в 2023 г. средний уровень износа основного капитала компаний нефтегазового комплекса РФ составил 57,4%, что превышает критическое значение данного индикатора [5, с. 382]);
- анализ оборотных средств организации НГК и различных групп показателей, характеризующих эффективность использования оборотного капитала (оборачиваемость активов, оборачиваемость собственного капитала, оборачиваемость производственных запасов, оборачиваемость дебиторской задолженности и др.);
- исследование производственных технологий компании и эффективности их использования, интенсивности и результативности процессов НИОКР и инновационной деятельности;
 - анализ состава и структуры нематериальных активов (НМА), находящихся на балансе организации, эффективности их использования, в том числе влияния на динамику финансово-экономических результатов деятельности и стоимость фирмы;
 - оценка статистики и динамики финансово-экономического состояния организации НГК по основным направлениям (рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость).
3. Функция планирования деятельности организации, включающая в себя следующие основные направления:
- планирование основных ассортиментных позиций производимых и (или) продаваемых предприятием товаров, возможных направлений модернизации ассортиментного ряда в соответствии с трендами эволюции отраслевых рынков;
 - планирование направлений совершенствования состава и структуры основных фондов, человеческого капитала предприятия НГК и его производительности, оборотных активов, нематериальных активов и т.п.;

- планирование направлений совершенствования кооперационных и интеграционных связей и отношений компании с внешними контрагентами, такими как кредитные организации, возможные соинвесторы в проекты и программы субъекта хозяйствования, профильные органы государственной власти и системы местного самоуправления (на значимость данного направления реализации функции планирования деятельности компаний нефтегазового комплекса экономики РФ, в первую очередь в направлении их интеграции в структуру территориальных межотраслевых кластеров (нефтеперерабатывающего или нефтехимического профиля) указывает, в частности, Е. П. Ардашева [4, с. 39]);
 - планирование источников финансирования деятельности организации НГК как краткосрочного, так и долгосрочного характера (в разрезе основных направлений мобилизации собственных и заемных финансово-инвестиционных ресурсов);
 - планирование ключевых индикаторов финансово-экономического эффекта и эффективности развития предприятия НГК, таких как выручка, валовая, налогооблагаемая и чистая прибыль, рыночная стоимость субъекта хозяйствования в целом, критерии рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости.
4. Функция организации деятельности предприятия НГК, основными направлениями реализации которой выступают:
- развитие и совершенствование организационной структуры предприятия, модернизация вертикальных и горизонтальных организационных связей, существующих в ее рамках;
 - формирование и при необходимости модернизация коммуникаций компании НГК с внешними контрагентами, в том числе относящимися к виртуальному сегменту современной экономики, рационализация механизмов такого рода коммуникаций;
 - организация управления процессами обеспечения безопасности предприятия НГК в разрезе основных направлений такого рода безопасности (производственно-технологической, экологической, финансовой, корпоративной, информационной и др.);
5. Функция мотивации, основными направлениями которой выступают:
- формирование системы долгосрочного прямого и косвенного материального стимулирования труда персонала компаний нефтегазового сектора экономики (в том числе механизмов KPI и опционных программ для менеджмента компаний, которые, по оценке Н. Н. Пусенковой, особенно распространены именно в НГК [7, с. 39]);
 - разработка и внедрение системы мотивирования стратегических партнеров компании нефтегазового сектора к полному и своевременному исполнению принятых обязательств.
6. Функция стратегического контроля, которая включает в себя следующие базовые направления:
- контроль целевого характера расходования финансовых ресурсов компании на стратегические, тактические и оперативные потребности развития;
 - контроль степени соответствия фактически доступных и плановых показателей, характеризующих различные аспекты реализации стратегии компании НГК.
- Заключение. В целом, в современных условиях хозяйствования компаниям нефтегазового сектора экономической системы Российской Федерации при обосновании стратегических приоритетов развития следует учитывать такие основные параметры внешней среды, как цены на мировом рынке энергоносителей и вероятные направления их изменения, возможные варианты изменения ситуации санкционного

давления, от которой непосредственно зависят перспективы экспорта газа и нефти российского производства на отраслевые рынки ЕС, ряда других регионов мирового хозяйства. Кроме того, важно учитывать перспективы интеграции РФ с государствами, входящими в дружественные политико-экономические альянсы (ЕАЭС, ШОС, БРИКС), от которых непосредственно зависят перспективы экспорта нефти, газа и нефтепродуктов на отраслевые рынки соответствующих государств.

Перспективными направлениями совершенствования стратегического управления большинством компаний нефтегазового сектора отечественной экономики также, на наш взгляд, являются:

- более широкое использование возможностей сценарного подхода к планированию основных направлений деятельности компании НГК, в том числе функциональных стратегий (операционной, финансовой, кадровой, инвестиционной, информационной, стратегии обеспечения корпоративной безопасности и др.);
- ориентация на обеспечение устойчивого роста нефте- и газоотдачи пластов, как базовое

направление развития системы стратегического управления производственными процессами;

- обеспечение роста продукции «глубокой переработки» в портфеле продаж компаний НГК;
- реализация стратегии корпоративной интеграции посредством формирования ВИНК (вертикально интегрированных нефтяных компаний), аналогичных структур газовой промышленности, развития холдинговых структур и ФПГ в НГК;
- рассмотрение человеческого капитала как основного стратегического ресурса повышения эффективности и стоимости нефтегазовых компаний в современных условиях хозяйствования;
- минимизация влияния неэффективных сбытовых посредников, достаточно распространенных в нефтегазовом комплексе современной экономики РФ;
- дальнейшая ориентация на комплексную цифровизацию систем менеджмента отечественных компаний НГК, причем основанную на преимущественном использовании информационно-коммуникационных технологий и систем российского производства.

Библиографический список

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 512 с.
2. Акмаева Р. И. Управление предприятиями нефтегазовой индустрии. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2024. – 352 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб. : Питер, 2004. – 344 с.
4. Ардашева Е. П. Частно-государственное соуправление развитием регионального нефтегазохимического комплекса в системе отраслевой политики : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.05 / Ардашева Евгения Павловна. – Казань, 2008. – 383 с.
5. ежегодник Р. статистический. – М. : Издательство Федеральной службы государственной статистики, 2024.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М. : Олимп-бизнес, 2024. – 486 с.
7. Пусенкова Н. Н. Национальные нефтяные компании в новых реалиях мировой энергетики. – М. : Дело, 2022. – 400 с.
8. King A. M. Internal control of fixed assets. – NY : Wiley, 2023. – 192 p.