

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ

А.М. Козлова

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: Ann91@sibmail.com

Научный руководитель: Селевич О.С., канд. экон. наук, доцент

*В статье рассмотрен процесс стратегического планирования в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях. Проанализировано значение нефтегазового комплекса для экономики России. Раскрыто понятие «система сбалансированных показателей» и его значение для стратегического планирования на предприятии.*

Экономика России в последние десятилетия претерпевает значительные изменения. В первую очередь эти изменения происходят в отраслях, связанных с добычей и переработкой природных ресурсов. В условиях современной экономики России нефтегазовый комплекс приобрел особо важное значение, поскольку состояние национальной экономики во многом зависит от уровня общей эффективности данной отрасли. В результате изменений в российской экономике нефтегазовый комплекс значительно укрепил свои позиции, поскольку продукция, производимая комплексом, не потеряла и не теряет своей конкурентоспособности. В настоящее время успешное функционирование нефтегазового комплекса определяет общую динамику развития экономики в целом.

Исследование стратегий развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) как частного случая стратегии экономического развития регионов и страны в целом приобретает особую актуальность. Отечественный и зарубежный опыты показывают необходимость комплексного прогнозирования и стратегического планирования, выбора оптимальной стратегии развития экономики России, что подразумевает разработку эффективной стратегии развития нефтегазового комплекса и ВИНК в частности.

На практике различают два вида вертикально-интегрированных компаний. Первый тип – компании, в которых интеграция строится по финансовому признаку. Такие компании не занимаются производственной деятельностью и осуществляют лишь контроль над филиалами. Второй тип – интегрированные производственные компании, которые осуществляют разведку, проводят добычу, транспортируют и перерабатывают нефть, а также осуществляют сбыт готовой продукции. Компании второго типа преобладают в нефтяном секторе.

Системный анализ является основой стратегического управления вертикально-интегрированных компаний. В первую очередь, ВИНК – сложная взаимосвязанная и структурированная система элементов. Также предполагается, у данной системы есть определенные цели развития, и у компании существует множество путей достижения таких целей.

Нельзя не учитывать тот факт, что развитие любой компании происходит под влиянием внешней и внутренней среды предприятия. На первом этапе – этапе разработки стратегии, важным фактором является сама формулировка цели развития ВИНК. Стратегическая цель любой ВИНК является универсальной – это получение оптимальной прибыли для устойчивого и долгосрочного развития компании, то есть

стратегическая цель подразумевает взаимную адаптацию, такой цели, как максимизация прибыли и внешних и внутренних ограничений.

Нефтяная отрасль является бюджетобразующей, и этот факт обуславливает необходимость государственного воздействия и регулирования нефтяных компаний, которые обеспечивают сочетание корпоративных и общенациональных интересов. Эффективность стратегического планирования зависит от наличия эффективного механизма контроля над исполнением поставленных целей и задач.

Измерение эффективности деятельности компании традиционно сосредоточено исключительно на финансовых показателях. Такой анализ быстро устаревает и дает неполную картину состояния предприятия и не позволяет точно спрогнозировать его развитие. Современный подход к стратегическому планированию призывает обращать внимание на нефинансовые составляющие такие, как: персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями.

В начале 90-х годов профессор Роберт Кэплен и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон разработали новый подход к стратегическому управлению. Этот подход был назван системой сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) – ССП.

Было доказано, что анализ традиционно используемых финансовых показателей не давал законченной картины результатов деятельности бизнеса, что мешало созданию долгосрочных планов для бизнеса. Система сбалансированных показателей – это система управления, которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия. Эта система обеспечивает связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения эффективности стратегии и достижения определенных результатов. При использовании ССП стратегия планирования преобразуется из теории в целеполагающую деятельность предприятия [1].

В системе сбалансированных показателей предполагается рассмотрение организации с четырех сторон, а также разработка количественных показателей, сбор данных и их анализ в соответствии с каждой из перспектив.

Первой перспективой является перспектива обучения и развития. Она представляет собой обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры. Значит, сотрудники становятся основным ресурсом.

Вторая перспектива – перспектива бизнес-процессов относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов.

Третья перспектива – перспектива клиентов подразумевает, что современная философия менеджмента учитывает возрастающую важность ориентации на клиента. Низкие показатели по этому критерию явно показывают, что компанию в будущем ждет упадок.

Четвертая перспектива – финансовая перспектива подразумевает, что не отрицается использование традиционных финансовых данных. Также стоит учитывать и дополнительные финансовые данные, например, оценку риска и данные сравнения затрат и результатов.

Таким образом, ВИНК должна предавать особое значение не только величинам этих показателей, но и их сбалансированности между собой. Следовательно, стратегия компании подразумевает систематизированную последовательность задач, выполнение которых контролируется на разных уровнях корпоративного управления.

ССП используется как инструмент анализа стратегического управления и это предполагает появление у ВИНК новых возможностей в области совершенствования своей деятельности. Достоинством ССП является то, что появляется возможность более подробного обозначения стратегии развития компании и воплощения ее в жизнь. Теоретическая концепция подхода к оценке степени реализации стратегии перешла в практический инструмент, который широко используется многими крупными компаниями мира.

При соответствующей политике государства участникам интегрированных структур нефтегазовой отрасли могут быть созданы благоприятные условия для разработки и внедрения современных технологий, что позволит осуществлять эффективную стратегию развития даже в условиях глобального экономического кризиса. Нестабильный спрос и цена на нефть; изменение регионов добычи нефти, газа и сырья; растущая озабоченность экологическими последствиями производства и потребления энергии и сырьевых материалов – все это изменяет конкурентную среду [3].

Для России особенно остро стоит проблема разработки, реализации и совершенствования корпоративных стратегий при внедрении ССП и других современных инструментов стратегического планирования. Компании нефтегазовой направленности в России – лидеры в области корпоративного управления, формирования и реализации стратегий развития, но они нуждаются в существенной модификации.

В современном мире нефтегазовый комплекс является одним из факторов роста мировой и национальной экономики. В России нефтегазовый комплекс является гарантом поступления в бюджет государства значительных средств, которые в последующем обеспечивают жизнедеятельность всех отраслей национального хозяйства, а также экономическую, политическую и социальную стабильность в обществе. Успешная стратегия развития, а значит, и эффективное стратегическое планирование является основой нормальной деятельности каждого предприятия, а особенно в нефтяной отрасли. «Сценарное планирование» – основной метод планирования в нефтяных компаниях, начиная с середины 1960х гг. «Сценарное планирование» – это один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, который подразумевает объяснение того, как будут развиваться события, как внешние и внутренние условия будут влиять на процесс планирования.

Стратегические цели компании являются наиболее важными элементами стратегии развития предприятия. В нефтегазовом комплексе стратегии развития подразумевают их реализацию в течение длительного периода времени, а именно от 10 до 15 лет.

Оценка эффективности стратегического планирования является довольно сложной задачей, поскольку проблема заключается в том, что стратегия является эффективной с субъективной точки зрения.

Что касается понятия «стратегия развития», то стратегия каждого предприятия должна охватывать три важнейших области действий:

- 1) внутренние ресурсы и эффективная организация их использования;
- 2) внешняя среда, в которой функционирует предприятие;
- 3) способность предприятия создавать и увеличивать стоимость.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегия развития должна связывать между собой управление внутренними ресурсами с внешними связями, а также окружающей средой, приводя к увеличению стоимости компании, сохранению и увеличению конкурентного преимущества. Корпоративная стратегия призвана определить вектор развития компании, который будет своевременно корректиро-

вать использование всех имеющихся у организации ресурсов. При формировании, а затем реализации стратегии особое внимание уделяется таким ключевым аспектам стратегического выбора, как устойчивость развития, конкурентные преимущества, получение выгод от взаимосвязи корпорации с окружающей средой, предвидение.

Для раскрытия сущности корпоративной стратегии и оценки ее соответствия целям развития организации необходим стратегический анализ, включающий в себя несколько этапов перехода от сущности концепций к конкретным организационно-техническим мероприятиям по их реализации. Таким образом, при выборе способов формирования корпоративной стратегии необходимо учитывать всю совокупность факторов, влияющих на процесс развития компании и на реальность достижения поставленных целей.

Список использованной литературы.

1. Что такое сбалансированная система показателей? [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». М. 2015. URL: [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_short.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml) (дата обращения: 16.08.2015).

2. Первухин В.В. Выбор в пользу ВИНК Россия сделала 20 лет назад [Электронный ресурс] // Экономическая политика. Экспертный канал. М. 2015. URL: <http://ecpol.iep.ru/mikroekonomika/krupnye-kompanii/415-vybor-v-polzu-vink-rossiya-sdelala-20-let-nazad.html> (дата обращения: 01.09.2015).

3. Сокотущенко Н. Прогноз динамики цен на нефть [Электронный ресурс] // Институт энергетической стратегии. М. 2015. URL: <http://www.energystrategy.ru/projects/oil-jan15.htm> (дата обращения: 25.08.2015).

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Т.В. Короткова, Д.В. Фомин

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: [korotkova\\_tanya\\_rid@mail.ru](mailto:korotkova_tanya_rid@mail.ru)

Научный руководитель: Косова Ю.В., канд. экон. наук, доцент

*Российские предприниматели часто сталкиваются с проблемами развития собственного производства. Конкуренция, кадровые проблемы, автоматизация производства, глобализация – это только небольшая толика основных проблем, которые стоят перед начинающими предпринимателями. Необходимо знать эти проблемы и возможные варианты их решения.*

Современный мир диктует бизнесу правила, устанавливает новые экономические законы и нормы. Часть предприятий, прошедших пик успеха, постепенно ушла в небытие, и их место заняли новые, ранее неизвестные. Некоторые производства успешно пережили экономический кризис 90-х и продолжают функционировать. Однако каждое предприятие, каждый начинающий бизнесмен сталкивался с трудностями. И от того, насколько успешно он с ними справится, зависит то, ждет ли его успех в будущем.

Вследствие этого, возникает вопрос – какие проблемы развития отечественных предприятий являются наиболее существенными при учете современных условий? Так как, несмотря на то, что в каждой области деятельности есть свои специфиче-