Наумов Александр Васильевич
д-р экон. наук, профессор
kev@fu.surgu.ru

Яхудина Наталья Алимовна
аспирантка факультета управления
Yakhudinanatalya@gmail.com

Сургутский государственный университет

Стратегическое планирование в вертикально-интегрированных компаниях

Аннотация

В статье рассмотрены современные производственные системы, такие как вертикально-интегрированная нефтяная компания (ВИНК), и их взаимодействие с факторами внешней среды посредством стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, вертикально-интегрированные нефтяные компании, конкурентоспособность, нефть

Специфика стратегического планирования в нефтяных компаниях, на наш взгляд, заключается в том, что внешняя среда представляется многими конкурирующими вертикально-интегрированными нефтяными компаниями (ВИНК) с растущими объемами добычи, высокотехнологичной переработкой, приобретением зарубежных мощностей по переработке нефти и устойчивыми каналами сбыта и их расширением. Конкуренция в нефтяной отрасли разворачивается не столько в нефтедобывающем секторе, сколько в борьбе за сырьевые ресурсы (места добычи), за обладание нефтеперерабатывающими мощностями и на рынке нефти и нефтепродуктов.

Стратегическое планирование как неотъемлемая часть стратегического управления вертикально-интегрированными компаниями осуществляется с использованием ряда инструментов: философия и миссия Компании, стратегия Компании, постановка задач, стандарты поведения и деятельности, управленческие критерии, сценарии.

По нашему мнению, в конкурентных условиях компания на основе методологии стратегического планирования разрабатывает стратегию своего развития, опираясь на данные о соб-

ственных ресурсах и анализ внешних факторов.

Эффективность методологии стратегического планирования в ВИНК, по мнению авторов, возможна при учете единства методологических принципов разработки стратегических прогнозов, проектов, планов, программ, системы показателей и методов, используемых в процессе стратегического планирования – всего того, что определяет миссию ВИНК. В процессе стратегического планирования учитывается масштаб ведения бизнеса, скорость ведения бизнеса, базовая структура бизнеса, отраслевые особенности бизнеса, целевые клиенты, тип корпоративной культуры, модель создания стоимости бизнеса.

Стратегическое планирование «Калейдоскоп»: три кольца модели

Реализация методологии стратегического планирования представляет собой процесс, состоящий из следующих этапов:

– анализ перспектив компании;

– анализ позиций компании в конкурентной среде;

– выбор стратегии;

– постановка задач: краткосрочных и оперативных.

Для нефтяных компаний возможно использование ранее предложенной нами модели «Калейдоскоп», которая содержит внешнее кольцо, среднее и внутреннее (6).

Факторы – масштаб общероссийский на уровне правительства, средний на уровне федерального округа, внутренний на уровне субъекта федерации.

Внешнее кольцо характеризуется окружающей средой (факторы, влияющие на разрабатывающую стратегию) и включает:

– правовые, политические и экономические аспекты в стране;

– взаимоотношения федеральных и региональных органов госуправления ТЭК;

– мировые рынки нефти и нефтепродуктов;

– внутренний рынок нефти и нефтепродуктов;

– изменения во внешней политике, развитие экономических отношений с политическими союзами стран БРИК.

Среднее кольцо характеризует, почему и где необходимы преобразования, охватывая такие факты, как ресурсный потенциал, транспортная инфраструктура, строительство новых объектов, бенчмаркинг, платежеспособность, нефтехимия, нефтеперерабатывающая промышленность, квалифицированные кадры, возможность свободного доступа.

Внутреннее кольцо содержит меню выбора основных проектных факторов изменений: путь изменений, стартовая позиция, стиль изменений, цель изменений, роли в изменениях, механизмы и рычаги.

Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества

Предложенная модель стратегического управления универсальна и применима для разработки стратегии развития нефтяных компаний, с учетом территориальных и государственных интересов.

Миссия ВИНК реализуется через достижение следующих целей:

– в области разведки и добычи: выход на оптимальный уровень добычи;

– рост добычи и запасов через приобретение компаний и лицензий;

– контроль себестоимости в рамках контролируемой части удельных затрат.

Таблица

Добыча и переработка нефти

Наименование	2009 г.	2010 г.	2009 г.	2010 г.
	добыча нефти		переработка нефти	
Роснефть	24%	22%	21.3%	20%
Лукойл	19%	18%	18.7%	18%
ТНК-ВР	14%	14%	12%	12%
Сургутнефтегаз	12%	12%	8.7%	8%
Газпромнефть	6%	6%	13.2%	14%
Прочие	25%	28%	26.1%	28%

Конкурентоспособность российских нефтяных компаний на основе расчета показателей добычи и переработки нефти в России представлена в *таблице* (*см. выше*) (4, 5).

ОАО «Сургутнефтегаз» как один из лидеров отрасли осуществляет стратегию на основе комплексного подхода к решению производственных и социальных задач по освоению новой Восточно-Сибирской нефтегазоносной провинции, включая формирование внешней среды. Так, компания планирует ввести в эксплуатацию в конце 2012 года аэропорт на Талаканском нефтегазоконденсатном месторождении (5). Строительство объекта позволит значительно улучшить материально-техническое снабжение и пассажирское сообщение нефте- и газодобывающих предприятий Западной Якутии, а также создать опорную базу для освоения природных ресурсов, что связано с перспективами развития региона в целом, т.е. улучшит внешнюю среду.

Конкурентной стратегией ОАО «Сургутнефтегаз» является экспортная ориентация поставок нефти и нефтепродуктов. Выгодное расположение нефтеперерабатывающего завода ООО «ПО «Киришинефтеоргсинтез» позволяет компании лидировать в объемах экспорта. Сегодня завод является одним из самых мощных в составе действующих в России предприятий топливно-нефтехимического профиля. Модернизация Киришского НПЗ даст компании дополнительные конкурентные преимущества. После завершения строительства комплекса по глубокой переработке нефти предприятие сможет выпускать топливо, соответствующее европейским стандартам.

общенаучные методы познания должны опираться на традиции, моделирование социально-экономических процессов, наблюдение, анализ и синтез, индукцию и дедукцию

Ориентация на экспортные рынки и борьба за сырьевые базы

Параллельно с реконструкцией перерабатывающих мощностей ведется строительство нефтепро-

дуктового терминала в бухте Батарейная, через который продукция завода будет поставляться на экспорт. Однако проблемой ОАО «Сургутнефтегаз» остается жесткая зависимость от экспортных поставок. Ориентация на экспортные рынки ставит компанию в прямую зависимость от колебаний мировых цен на нефть и заставляет учитывать риски во внешней среде. ОАО «Сургутнефтегаз», двигаясь по пути расширения своего присутствия на новых рынках, приступило к развитию добывающих мощностей за пределами Тюменской области. По существу, начался процесс превращения компании из региональной структуры в полноправного участника мирового рынка. Так, ОАО «Сургутнефтегаз», начав экспансию в Восточную Сибирь, получает доступ к стратегически важному китайскому газовому рынку. По существу ОАО «Сургутнефтегаз» является холдинговой компанией перерабатывающих и сбытовых подразделений.

Данные в таблицы, приведенной выше, демонстрируют достаточно жесткую конкурентную борьбу российских компаний за перспективные сырьевые базы. Чтобы достичь своих целей компании объединяются в консорциумы, наращивают свое присутствие в регионе путем слияний и поглощений. Безусловным лидером в деле приобретения российских и зарубежных нефтяных активов является ОАО «ЛУКойл». После того, как ОАО «Сибнефть» была куплена ОАО «Газпром» и сменила название на «Газпром нефть», начался новый этап развития компании. Особенности наращивания конкурентного потенциала путем слияний и поглощений связаны с выходом в новые нефтедобывающие регионы, приобретением зарубежных мощностей по переработке нефти, расширением сферы реализации нефтепродуктов.

> …для нефтяных компаний важнейшей стратегий является ведение интенсивных исследований по разработке альтернативных видов топлива, что обеспечивает в будущем диверсификацию их деятельности

Диверсификация деятельности

Аналитическая оценка состояния российского нефтяного рынка показывает, что конкурентная борьба ВИНК не ослабевает. Кроме того, в эту борьбу включаются компании, которые раньше не отличались агрессивной конкурентной стратегией. Несмотря на очевидную тенденцию увеличения производственно-сбытовых сетей, компании стремятся диверсифицировать свою деятельность в смежных отраслях, а также выйти на новые нефтяные и газовые месторождения за рубежом.

Крупные ВИНК обладают наибольшей конкурентоспособностью. Это связано с их способностью сохранять устойчивость к неблагоприятным факторам внешней среды за счет сбалансированности вертикальной структуры, снижать затраты за счет эффекта масштаба, снижать коммер-

ческие и геологические риски за счет географической диверсификации, концентрировать достаточные денежные средства для капиталовложений в крупные инвестиционные проекты. Эффективное управление этими программами достигается за счет стратегического планирования.

Добыча нефти играет главную роль в мировом энергопотреблении, данный источник сырья является невозобновляемым ресурсом. В связи с этим для нефтяных компаний важнейшей стратегий является ведение интенсивных исследований по в разработке альтернативных видов топлива, что обеспечивает в будущем диверсификацию их деятельности, как ВИНК. Стратегической целью нефтяных структур становится активное развитие газового сектора, интеграция в электроэнергетику, угольную отрасль и как результат превращение в энергетическую компанию. Преимущественное развитие этих направлений обусловлено также синергетическим эффектом, получаемым в результате формирования внутренней среды ВИНК путем объединения в единую технологическую цепочку производства нефти, газа и электроэнергии.

Литература

1. Бабак С.В., Белов Ю.П., Макаркин Ю.Н. Стратегическое управление нефтяной компанией. – М.: ООО «Геоинформмарк», 2004. – 324 с.
2. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. – М.: КНОРУС, 2005. – 240 с.
3. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. – М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.
4. Газпром: официальный сайт (Электронный ресурс). – Режим доступа: http:// www.gazprom.ru
5. ОАО «Сургутнефтегаз» (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.surgutneftegas.ru.
6. Яхудина Н.А. Модели стратегического планирования освоения месторождений нефти и газа Восточной Сибири нефтяными компаниями // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – Май..

Alexander V. Naumov
Doctor of Econ. Sci, Professor, Surgut State University
Natalya A. Yakhudina
Postgraduate Student, Faculty of Management, Surgut State University

Strategic Planning in Vertically Integrated Companies

Abstract

The article is devoted to modern production systems, such as vertically integrated oil companies, and their interaction with surrounding factors by means of strategic planning.

Keywords: strategic planning, vertically integrated oil companies, competitiveness, oil