

DOI 10.31483/r-109890

*Басуева Светлана Николаевна*

*Дебердиева Надежда Павловна*

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ОБОСНОВАНИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

*Аннотация:* в условиях современной динамичной экономической среды стратегическое развитие становится одним из ключевых факторов успеха организации. Однако, чтобы правильно обосновать и эффективно реализовать стратегию, необходимо иметь надежные методические подходы и положения. Нефтегазовая отрасль – одна из областей, где экономическая глобализация, являющаяся ключевой особенностью мирового развития экономики, проявляется наиболее полно. Геологические, производственные, экономические факторы функционирования вертикально интегрированных нефтяных компаний в их интегрированном значении определяют их присутствие на соответствующих рынках. Это провоцирует при определении стратегии развития таких компаний учитывать особенности и тенденции развития этих рынков. В этой связи развитие вопросов, связанных с разработкой методических подходов стратегического развития предприятий, представляется весьма актуальной задачей. Методические положения по обоснованию и совершенствованию стратегического развития представляют собой систематизированный комплекс теоретических знаний и практических рекомендаций, направленных на оптимальное использование имеющихся ресурсов и возможностей. Они помогают организациям анализировать внешние и внутренние факторы, выявлять цели и приоритеты развития, а также разрабатывать механизмы контроля и корректировки стратегии.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, стратегия предприятия, сценарное планирование, эффективное управление.

*Abstract:* in today's dynamic economic environment, strategic development is becoming one of the key factors for success of an organization. However, in order to

*correctly substantiate and effectively implement a strategy, it is necessary to have reliable methodological approaches and provisions. The oil and gas industry is one of the areas where economic globalization, which is a key feature of global economic development, is most fully manifested. Geological, production, economic factors of the functioning of vertically integrated oil companies in their integrated meaning pre-determine their presence on relevant markets. This provokes, when determining the development strategy of such companies, to take into account the features and development trends of these markets. In this regard, the development of issues related to the development of methodological approaches to the strategic development of enterprises seems to be a relevant task. Methodological provisions for substantiating and improving strategic development represent a systematized set of theoretical knowledge and practical recommendations aimed at optimal use of available resources and capabilities. They help organizations analyze external and internal factors, identify goals and development priorities, and develop mechanisms for monitoring and adjusting strategy.*

**Keywords:** *strategic management, enterprise strategy, scenario planning, effective management.*

Комплексный подход к изучению стратегий развития компаний в нефтегазовой отрасли на современном этапе требует рассмотрения нефтегазового бизнеса в целом. В силу геологических, производственных и экономических условий все глобальные вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), как правило, обладают или контролируют одновременно нефтяные и газовые активы и ведут бизнес на соответствующих рынках. В своей стратегии развития такие компании вынуждены максимально учитывать не только текущие особенности, но тенденции развития этих рынков, прежде всего, влияние многостороннего сочетания факторов, влияющих на деятельность вертикально интегрированных компаний.

Успешное встраивание российского нефтяного комплекса в складывающееся мировое энергетическое пространство в значительной степени зависит от эффективности стратегий развития, которые разрабатывают и реализуют российские ВИНК. Это происходит в острой конкуренции со стратегиями конкурентов – глобальных нефтяных компаний, которые в большей степени направлены на изменение условий ведения бизнеса с учетом всего комплекса объективных факторов и долгосрочных прогнозных оценок мировой экономики и энергетики, а также геополитических требований своих государств.

Внедрение системы стратегического управления предприятием способствует определению эффективных направлений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ориентации в финансовых возможностях и перспективах, возникающих в сложившейся экономической системе страны. Решение данных вопросов обеспечивает стратегия предприятия [1].

Формирование стратегии, по мнению Н.В. Бойко, осуществляется в несколько этапов, последовательность которых определяется логикой процесса и подтверждена широкой практикой применения [3]. Главное при формировании стратегии заключается в определении содержания стратегии и в степени контроля процесса ее создания. Формирование стратегии состоит из нескольких этапов: видение, самой разработки и воплощении. При этом воплощение выбранной стратегии обязательно подвергается диагностике и корректировке в соответствии с целями развития предприятия.

Формирование политик в организации есть результат построения функциональных стратегических планов исходя из узких целей определённого подразделения или направления. Однако при многообразии функциональных политик организации необходимо обеспечить их совместимость. Если каждая отдельно взятая функциональная политика разработана адекватно миссии и главной стратегической цели организации и направлена на реализацию мероприятий для её достижения, то все функциональные политики будут совместимы между собой. При этом роль функциональной стратегии заключается в создании и развитии

управленческих ориентиров для достижения намеченных целей организации и поддержке общей деловой стратегии.

Для эффективной реализации стратегии предприятия необходимо создать систему функциональных стратегий, особое место среди которых занимает финансовая стратегия. В этой связи в последние годы некоторые отечественные и зарубежные исследователи стали уделять большое внимание не только вопросам формирования общей стратегии предприятия, но и финансовой стратегии, рассматривая ее в качестве ключевой функциональной стратегии.

Процесс непрерывного стратегического развития предприятия представлен в работе А.И. Хорева [7] с соавторами в виде схемы, представленной на рисунке 1.

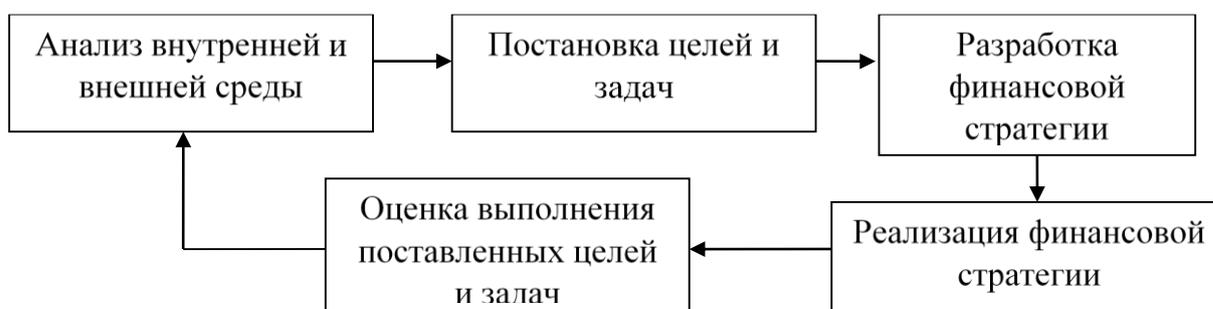


Рис. 1. Процесс непрерывного стратегического развития предприятия  
Особое внимание при формировании финансовой стратегии уделяется:

- выявлению денежных доходов;
- мобилизации внутренних ресурсов;
- максимальному снижению себестоимости продукции;
- правильному распределению и использованию прибыли;
- определению потребности в оборотных средствах;
- рациональному использованию капитала предприятия.

Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляции и других форс-мажорных обстоятельств. Финансовая стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться.

Создание новых конкретных стратегий развития должно основываться на новых обобщающих гипотезах и разработках проблем стратегического управления организациями. Формирование стратегии осуществляется поэтапно [2]: формирование организационной структуры разработки стратегии; диагностика внешней среды предприятия, включающей оценку состояния и тенденций потребностей потребителей, отрасли региона, в том числе в масштабах мировой экономики; диагностика состояния предприятия, а именно определение места предприятия в системе внешней среды, определение внутренних ключевых факторов, обуславливающих стратегию предприятия, SWOT-анализ, построение прогнозов с использованием статистических методов, экспертного оценивания, а также получивших колоссальное развитие методов имитационного моделирования, а также сценарных методов; собственно формирование стратегии, а именно: выбор приоритетного сценария в соответствии с выбранными критериями, формулирование миссии, как одной из имеющих определяющее значение для развития предприятия и целей развития предприятия, разработка концепции стратегического плана; формирование команды и плана реализации. Каждый из этих этапов, по нашему мнению, имеет наиважнейшее значение, требует более глубокого осмысления, возможно, более полного раскрытия с привлечением известных методов анализа и не представляется разумной задачей ранжирования этапов по важности их осуществления в рамках формирования стратегии предприятия. Методы, применяемые на каждом из перечисленных этапов формирования стратегии представлены в таблице 1.

Таблица 1

Матрица системы методов формирования стратегии

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организационный	Диагностика внешней среды	Диагностика внутренней среды	Формирование стратегии	Разработка планов реализации

Экспертного оценивания	+		+		
Статистических оценок	+		+		
SWOT-анализ		+			
PEST-анализ		+			
Организационной диагностики	+		+		
Моделирования			+	+	
Синтеза				+	
Матричный		+			+
Тестирования		+			
Декомпозиции					+
PLAR					+
Сбалансированная система показателей				+	+

Составленная матрица позволяет увидеть, какие методы применяются на каждом этапе формирования стратегии развития компании.

Особое место среди методов стратегического развития в целях обоснования и совершенствования стратегического плана организации занимают методы оценки и контроля эффективности стратегического развития. Они позволяют определить, насколько успешно и эффективно осуществляется стратегическое развитие, а также выявить потенциальные проблемы и возможности для улучшения. Основной из них – анализ ключевых показателей производительности (KPI), представляющих собой конкретные метрики, отражающие результативность деятельности организации по достижению своих стратегических целей. Анализ KPI позволяет выявить области деятельности, где необходимо принять меры для улучшения результатов.

Комплексную картину эффективности стратегического развития позволяет получить анализ каждой из перспектив – финансовой, клиентской, внутренних процессов, обучение и развитие персонала. Эти возможности предоставляет сбалансированная система показателей (BSC). Ценность ее применения, на наш взгляд, заключается в том, что она представляет собой комплексный подход к

оценке стратегического развития, который учитывает не только финансовые показатели, но и другие важные аспекты деятельности организации, в том числе не поддающиеся количественной оценке. Особую ценность представляют возможности каузальной модели BSC выявить взаимосвязи между показателями разных перспектив и определить, как изменения в одной области деятельности могут повлиять на результаты в других областях. Такой анализ помогает прогнозировать последствия принимаемых решений и выбирать наилучшие стратегии на основе получения более полной картины происходящих взаимосвязанных событий. Кроме того, каузальное моделирование позволяет получить более эффективные решения за счет их многовариативности и возможности предвидения их последствий, что обеспечивает более широкие возможности реализации стратегических целей, а также отвечает принципам экономической *глобализация посредством взаимосвязи многих рынков в нефтегазовом секторе*.

Контроль эффективности стратегического развития может осуществляться также с помощью проведения SWOT-анализа (табл. 2), на основе которого можно разработать рекомендации по улучшению стратегии и принять необходимые меры для достижения поставленных целей.

Из сильных сторон самой сильной является государственная поддержка. Это сторона наиболее полно дает возможность использовать благоприятные возможности и устраняет угрозы. Так же такая сильная сторона как крупнейшая компания России дает все шансы использовать благоприятные возможности и устранить угрозы. Такой показатель как применение современных технологий доочистки сточных вод с использованием мембранных биореакторов меньше всех влияет на результаты деятельности предприятия. Из слабых сторон большое влияние имеют такие показатели как высокая долговая нагрузка и ограничение гибкости в принятии решений со стороны контроля государства. Эти показатели усугубляют угрозы и не дают пользоваться благоприятными возможностями. Такой показатель слабой стороны как принадлежность части акций зарубежным компаниям наименьшим образом негативно влияет на компанию.

Из благоприятных возможностей самая лучшая – развитие сферы переработки и нефтехимии, этот показатель содействует всем сильным сторонам и наилучшим образом уменьшает слабые стороны компании. Такая возможность как привлечение молодых квалифицированных специалистов как российских, так и зарубежных в наименьшей степени раскрывает все сильные стороны и не устраняет слабые. Из угроз наиболее влияние на деятельность компании имеет такой показатель как постоянные скачки роста-падения цены на нефть. А вот конкурентная сила поставщика закрывается сильными сторонами и почти не содействуется слабыми.

Одним из наиболее эффективных и часто используемых методов формирования стратегии на предприятиях нефтегазовой отрасли является метод сценарного планирования, предполагающий предварительное определение пространства, параметров, характеризующих систему. Этот метод особенно хорош в сочетании с использованием каузальной BSC модели. Под сценарием понимается гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, составляющих в совокупности эволюцию исследуемой системы в интересующем исследователя разрезе. В сценарии в явном виде фиксируются причинно-следственные зависимости, определяющие возможную в будущем динамику изменения состояния системы, и условия, в которых эти изменения будут происходить. Сценарий является довольно условной вероятностной оценкой будущего функционирования объекта исследования в предполагаемых условиях развития системы в целом, что по своей природе является многовариантным предметом исследования и отражает прогностические возможности науки.

На практике, метод сценариев служит для обоснования целей развития выбранного объекта управления с учетом всех его возможных взаимосвязей. Обычно сценарии разрабатываются при подготовке стратегических документов как на макро- так и на микроуровне: стратегии развития страны, федеральных и региональных целевых программ, крупных инвестиционных проектов, при выборе специализации предприятия (как анализ условий сбыта). Метод сценариев

предполагает проработку не менее трех вариантов будущего развития – базового, пессимистического и оптимистического. Последние два варианта в случае количественного моделирования ситуации – это отклонения критических параметров модели на 5–20% от базового со знаком «минус» и «плюс» соответственно.

Рассмотрим стратегии, которые могут появиться под влиянием всех сильных, слабых сторон и возможностей, угроз (табл 2).

Таблица 2

## Влияния сильных и слабых сторон на возможности предприятия

Сильные стороны	Благоприятные возможности		
	Разработка новых технологий	Увеличение экспорта	Развитие нефтепереработки и нефтехимии
Крупнейшая компания России	Привлечение и инвестиций в новые технологии	Увеличение экспорта нефти за счет увеличения месторождений	Направление инвестиций на развитие технологий
Использование инновационных технологий	Улучшение качества новейших технологий	Увеличение экспорта продукции за счет качественного использования технологий	Использование новейших технологий с развитием нефтепереработки и нефтехимии
Государственная поддержка	Привлечение и инвестиций в новые технологии	Увеличение экспорта за счёт государственных заказов	Привлечение инвестиций в новые технологии
Сильные стороны	Угрозы		
	Санкции против России	Увеличение стоимости энергоресурсов	Нестабильность цены на нефть
Крупнейшая компания России	Сохранение существующих инвестиций	Разработка оптимальной нагрузки производственных мощностей	Сохранение существующих инвестиций
Высококачественный товар	Поиск новых каналов сбыта	Разработка новых технологий, снижающих стоимость энергоресурсов	Сохранение существующего положения на рынке
Государственная поддержка	Поиск новых каналов сбыта	Привлечение инвестиций в технологии, позволяющие снизить стоимость энергоресурсов	Использование
Слабые стороны	Благоприятные возможности		

	Сотрудничество с ВБРР	Развитие переработки и нефтехимии	Повышение надежности трубопроводов
Высокая долговая нагрузка	Уменьшение существующей долговой нагрузки	Уменьшение долговой нагрузки	Направление прибыли на уменьшение долговой нагрузки
Зависимость от трубопроводной инфраструктуры	Уменьшение зависимости	Направление инвестиций на проведение независимого трубопровода	Уменьшение зависимости
Ограниченная гибкость в принятии инвестиционных решений	Ослабление контроля	Ослабление контроля	Ослабление контроля
	Угрозы		
Слабые стороны	Наличие санкций	Увеличение цен на электроэнергию	Нестабильность цены на нефть
Высокая долговая нагрузка	Удержание существующих инвестиций	Разработка оптимальной нагрузки производственных мощностей	Сохранение инвестиций
Зависимость трубопроводной инфраструктуры	Уменьшение зависимости	Уменьшение зависимости	Уменьшение зависимости
Ограниченная гибкость в принятии инвестиционных решений	Сохранение существующего положения на рынке	Снижение стоимости электроэнергии за счет применения новейших технологий	Сохранение существующего положения на рынке

На данный момент компания является лидером по росту добычи, но не обеспечивает стабильно высоких доходов акционерам. Зато стоит стратегическая цель – в капитализации достичь уровня лидеров мирового энерго-рынка. Чтобы повысить капитализацию, есть смысл сократить капитальные расходы, снизить капитальные затраты на традиционных месторождениях, отказаться от сделок по слиянию и поглощению, а также продать непрофильные активы. Кроме того, стратегия компании выделяет четыре приоритетных направления – это внедрение новой модели управления компании, стабильный и рентабельный рост добычи нефти и газа, модернизация нефтепереработки и развитие нефтехимии, повышение эффективности реализации нефти и нефтепродуктов. Успешная работа по этим направлениям создаст для компании дополнительно 70 млрд долл. стоимости и приведет к диверсификации портфеля бизнеса (региональный сбыт 4%,

нефтехимия 3%, коммерция и логистика – 5%, разведка и добыча – 33%, разведка и добыча на шельфе – 9%, переработка – 38%, разведка и добыча газа – 8%).

Кроме того, существующая модель управления с единственным центром принятия решений доказала низкую неэффективность. Целесообразно создание самостоятельных направлений, ответственных за экономический результат. В связи с введением санкций, нужны дополнительные меры, которые обеспечат недопущение снижения добычи нефти и темпов реализации шельфовых проектов, а также осуществить финансовые вливания, связанные с развитием импортозамещения, производством оборудования, технологий, созданием конструкторских предприятий.

Глобализационный процесс сам по себе не является гарантией успешного развития национальной нефтяной отрасли. Необходимо содействовать укреплению позиций национального нефтяного бизнеса, отстаивая собственные интересы в развитии международной интеграции в нефтяной сфере, расширяя опору на внутренние возможности отечественной экономики. Такой подход призван способствовать выходу отрасли из кризисной ситуации, приданию ей нового импульса развития. В этой связи цифровизация приобретает особое значение и придает определенный вектор в стратегическом развитии нефтегазовых компаний. Повышение эффективности деятельности нефтегазовых предприятий сегодня немислимо без применения в работе современных цифровых технологий, позволяющих повысить безопасность, оптимизировать работу по разведке, бурению, уменьшить эксплуатационные затраты. Моделирование процессов, оперативная диагностика состояния магистралей расширяют возможности принятия и реализации упреждающих и точных решений.

С позиции современной экономики, цифровая экономика есть не что иное как производство, в котором цифровые данные являются основным фактором производства. Но цифровизация это не просто анализ больших объемов информации, составление прогнозов, выявление неочевидных пробелов в производительности отдельных элементов, и на этой основе – выработка стратегии реакти-

рования и корректировки в каждом отдельном случае, цифровизация предполагает создание совершенно нового продукта с высокой потребительской ценностью без использования человеческого труда. Развитие систем искусственного интеллекта дает дополнительные возможности и расширяет границы возможного развития цифровизации. Это предполагает новый взгляд на существующие устойчивые процессы в нефтегазовой отрасли и значительные инвестиции в эту сферу. Эти инновации требуют и пересмотра сложившейся практики управления процессами оптимизации информационных ресурсов – внедрение проектного командного управления, предполагающего значительное четырех-пяти- и даже десяти- кратное увеличение штата сотрудников, занятых вопросами создания инновационных продуктов в сфере цифровизации с формированием команд, способных к совместному творчеству, каждый член которой обладает узкими специфическими компетенциями. Здесь возникает новая потребность и новый вектор в развитии инновационного человеческого потенциала нефтегазовой отрасли. Вклад человеческого потенциала в успех реализуемой сферы показали исследования, проводимые еще в 1998 г компанией Gallup, показавшей, что вовлеченность персонала, понимание своей ценности, атмосфера в коллективе напрямую коррелируют с финансовыми показателями деятельности организации. Исследования, проведенные командой Грейвза и его последователей, изучающих спиральную динамику и корпоративную культуру, подтверждают высокую значимость инвестиций в человеческий капитал для реализации необходимых назревших изменений. А реализация этих идей в частном бизнесе, увеличивающем штат сотрудников, занятых в сфере ИТ, ежегодно минимум на 20 процентов, организационно трансформирующих эту ведущую на сегодняшний момент сферу, внедривших в нее командно-проектную деятельность, доказывает острую необходимость перемен в этой сфере в нефтегазовом бизнесе.

Анализ разрабатываемых и реализуемых стратегий развития различных нефтяных компаний должен позволять выявить их отличия, проследить эволюцию их стратегий и на этой основе определить основные векторы дальнейшего

развития для быстрого и эффективного роста нефтяных компаний и целенаправленной реализации конкурентных преимуществ на мировом нефтяном бизнесе.

Проведение исследования является важной частью процесса разработки методических положений по обоснованию и совершенствованию стратегического развития. Результаты исследования предоставляют ценную информацию о текущем состоянии организации, ее конкурентном окружении и возможностях для будущего роста.

Один из основных результатов исследования – анализ внутренней среды организации. Это позволяет определить сильные и слабые стороны, а также потенциал для роста. При этом учитывается все, начиная от финансовых показателей до уровня компетенций сотрудников. Анализ внутренней среды помогает выявить проблемные области, которые требуют корректировки или изменения стратегии.

Кроме того, результаты исследования включают анализ внешней среды организации. Определение возможностей и угроз, связанных с экономической, политической, социальной и технической обстановкой на местном и глобальном уровнях играет ключевую роль при формировании стратегии развития. Исследование внешней среды позволяет оценить конкурентные преимущества и определить потенциальные возможности для роста и развития.

Результаты исследования также включают анализ конкурентного окружения. Это позволяет выявить основных конкурентов организации, а также их сильные и слабые стороны. Анализ конкурентного окружения помогает определить свою уникальность и разработать стратегию, которая позволит выделиться на рынке.

Кроме того, результаты исследования могут включать анализ требований потребителей. Идентификация потребностей клиентов является ключевым фактором для успешной стратегии развития. Исследование требований потребителей позволяет определить целевую аудиторию, ее предпочтения, поведение и ожидания от продукции или услуги.

Результаты проведенного исследования играют важную роль при формировании методических положений по обоснованию и совершенствованию стратегического развития организации. Анализ внутренней и внешней среды, конкурентного окружения и требований потребителей предоставляет информацию, необходимую для принятия обоснованных решений и разработки эффективной стратегии развития.

### *Список литературы*

1. Айрапетова А.Г. Стратегическая оценка деятельности инновационно-активных предприятий / А.Г. Айрапетова, И.И. Дюков, К.А.Овсянко [и др.]. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 209 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с. – EDN TLZZWR
3. Бирюкова В.В. Обзор методических подходов к управлению устойчивым развитием нефтяной компании / В.В. Бирюкова, И.А. Чанышева // Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика / УГНТУ. – Уфа, 2013. – С. 11–19.
4. Салько М.Г. Развитие инновационного потенциала цифровой трансформации предприятий топливно-энергетического комплекса / М.Г. Салько // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2021. – Т. 7. №2. – С. 200–218. – DOI 10.21684/2411-7897-2021-7-2-200-218. EDN FIVZQG
5. Томберг Р.И. Российский нефтегазовый бизнес в Африке / Р.И. Томберг // Вестник МГИМО. – 2011. – №3. – С. 5–13. – EDN OORNPV
6. Топалов А. Непобедимый баррель / А. Топалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazeta.ru/business/2016/04/19/8184767.shtml> (дата обращения: 20.04.2016).
7. Хорев А.И. Формирование стратегии предприятия // Экономический анализ: теория и практика / А.И. Хорев, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков. – М.: ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2008.

8. Цапиева О.К. Теоретические основы исследования устойчивого развития региона / О.К. Цапиева // Современные проблемы экономики, управления и юриспруденции / МГТУ. – Мурманск, 2009. – С. 43–57.

9. Яруллина Г.Р. Теоретические основы обеспечения устойчивого развития в процессе управления предприятием / Г.Р. Яруллина // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №6. – С. 40–48. – EDN NBIFJD

10. Glukhova M.G. Development of the methodological approach to the assessment of the innovation position of oil and gas machine-building enterprises in the market / M.G. Glukhova, A.A. Zubarev // International Journal of Energy Economics and Policy. – 2017. – Vol. 7. No. 5. – P. 279–290. EDN XXBPSH

---

**Басуева Светлана Николаевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента в отраслях топливно-энергетического комплекса, ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет», Тюмень, Россия.

**Дебердиева Надежда Павловна** – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента в отраслях топливно-энергетического комплекса, ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет», Тюмень, Россия.

---