



Современные методы стратегического менеджмента в нефтегазовой отрасли

Р. Р. Шафигуллин

аспирант,

Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина,

Тамбов, Россия

rustamshafigullin31071996@mail.ru

В. Ю. Лапшин

доктор экономических наук, профессор,

кафедра стратегического развития и экономической безопасности,

Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина,

Тамбов, Россия

lapshinvy@mail.ru

Аннотация: Необходимость разработки новых методов стратегического менеджмента в нефтегазовой отрасли обусловлена многими факторами, среди которых можно отметить: рост стоимости материально-технических компонентов для оборудования, высокой волатильностью цен на ресурсы нефтегазовой отрасли, отсутствием стабильности финансовых рынков, рост конкуренции за разработку новых месторождений, что требует поиска нового вектора успешного развития компаний нефтегазовой отрасли, осуществляющих добычу, транспортировку и реализацию ресурсов.

В статье приведен сравнительный анализ методов стратегического менеджмента в нефтегазовой отрасли и определены основные тенденции стратегического менеджмента в соответствии с новыми процессами в мировой и национальной экономике.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, нефтегазовая отрасль, конкурентоспособность, ресурсы, стратегическое планирование.

Для цитирования: Шафигуллин Р.Р., Лапшин В.Ю. Современные методы стратегического менеджмента в нефтегазовой отрасли. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 50–55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-50-55>.

Modern methods of strategic management in the oil and gas industry

R. R. Shafigullin

Postgraduate,

G.R. Derzhavin Tambov State University,

Tambov, Russia

rustamshafigullin31071996@mail.ru

V. Y. Lapshin

Dr. Sci. (Econ.), Prof.,

Department of strategic development and economic security,

G.R. Derzhavin Tambov State University,

Tambov, Russia

lapshinvy@mail.ru

Abstract: The necessity to develop new methods of strategic management in the oil and gas industry is due to many factors, among which one can note the increase in the cost of material and technical components for equipment, high volatility of prices for oil and gas industry resources, lack of stability of financial markets, increased competition for the development of new fields, which requires the search for a new vector of successful development of oil and gas companies engaged in production, transportation and sale of resources.

The article provides a comparative analysis of strategic management methods in the oil and gas industry and identifies the main trends in strategic management in accordance with new processes in the global and national economy.

Keywords: strategic management, oil and gas industry, competitiveness, resources, strategic planning.

For citation: Shafigullin R.R., Lapshin V.Y. Modern methods of strategic management in the oil and gas industry. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 4. P. 50–55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-50-55>.

Введение

Разработка новых методов стратегического менеджмента в нефтегазовой отрасли обусловлена необходимостью обеспечения экономического роста и высокой конкурентоспособности. За последние несколько лет нефтегазовая отрасль столкнулась с негативными вызовами глобального рынка и введением санкций против нефтегазовой отрасли, что подтолкнуло российские компании к смене стратегий взаимоотношений и разработке новых отечественных технологий для гарантированно стабильной деятельности в долгосрочном периоде.

Стратегический менеджмент в нефтегазовой отрасли достаточно специфичен в плане основных индикаторов эффективности деятельности, которыми выступают вклад отрасли в валовый продукт и налоговые отчисления, необходимые для доходной части бюджетов всех уровней. Основная стратегическая цель предприятий отрасли определяется как удовлетворение запросов потребителей более эффективными способами в отличие от конкурентов, что, в свою очередь, ставит перед менеджментом задачи выбора модели стратегического развития предприятия и методов достижения стратегической цели¹.

Рассмотрим ключевые ограничения против компаний нефтегазовой отрасли в 2022 году, которые потребовали срочного пересмотра стратегических целей компаний и выбора новых средств и методов выживания на российском и международном рынках (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые ограничения против компаний нефтегазовой отрасли в 2022 году²

Продукт/ проект	Ограничения	Введено	Результаты для РФ
Нефть и нефтепродукты	Запрет/отказ на импорт российской нефти и нефтепродуктов. Ограничения на импорт оборудования нефтедобычи.	США, Канада, Австралия, Швейцария, Норвегия, Великобритания Япония ЕС BP, Shell, Eni, Equinor, Maersk, Ampol, Viva Energy, Eneos, Galp, Neste, Preem, Repsol, Totalenergies, Varo Energy	Потери 25–43 млн. т. экспорта нефти и нефтепродуктов (7–11% экспорта товарных групп). Ежедневные потери от экспорта нефти или нефтепродуктов ~1–2 млн. баррелей. Сокращение добычи нефти ~1–3 млн. барр./день. Ограничение доступа к трудно-извлекаемым запасам (~10% добычи, ~65% разведанных запасов нефти). Снижение эффективности НПЗ и срыв планов по их модернизации (~69% катализаторов крекинга, гидрокрекинга и гидроочистки).
Нефтегазовые проекты и инвестиции	Выход из совместных нефтегазовых проектов. Запрет на инвестиции в проекты ТЭК России.	США, ЕС Shell, Equinor, Exxonmobil, Eni, TotalEnergies, OMV, Technip Energies, BP, JOGMEC, NEXI, Mitsui & Co, Mitsubishi	Отток инвестиций из проектов. Доли компаний в проектах: 30% – «Сахалин – 1», 28% – «Сахалин – 2», 50% – «Салым петролеум», 25% – Южнорусское месторождение, 50% – «Голубой поток» и др.

¹ Татаркина Л.А., Карельская Е.В. Стратегический менеджмент в нефтегазовой отрасли. Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. № 2. С.100–104.

² Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. ТЭК России в условиях санкционных ограничений. URL: <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo106.pdf> (дата обращения: 26.05.2024).

Продолжение таблицы 1

Продукт/ проект	Ограничения	Введено	Результаты для РФ
Природный газ	Снижение зависимости ЕС от импорта газа из России. Отказ от продления контрактов с ПАО «Газпром».	ЕС («REPowerEU») Болгария, Польша, Германия	Снижение экспорта газа из России в Европу до 50 млрд. куб. м. Снижение экспорта газа из России на ~3 млрд. куб. м/год в Болгарию, ~3 млрд. куб. м/год в Польшу.

Месторождения России все еще находятся в более чем конкурентоспособном состоянии, в отличие от многих нефте- и газодобывающих стран, однако результаты от введенных санкций показали необходимость пересмотра стратегического планирования и распределения ресурсов и инвестиций таким образом, чтобы стать более независимой отраслью от внешних факторов и ограничений. В связи с этим необходимым является поиск более эффективных отечественных технологий и повышение профессионального менеджмента. Более эффективное управление компаниями нефтегазовой отрасли может оказать кардинальное влияние на оптимизацию производственных программ, нивелировать негативные факторы и будущие риски, применяя прогнозную оценку и новые методы стратегического менеджмента ³.

Основная часть

Компании нефтегазовой отрасли и их подразделения осуществляют комплексные меры по повышению финансовой и производственной устойчивости путем использования концепции стратегического менеджмента как фундаментального элемента. Методы стратегического менеджмента, предлагаемые многими исследователями в рассматриваемой области на протяжении последних десятилетий опираются прежде всего на эффективную структурную организацию компаний и их подразделений, инновации, управление финансовыми потоками и маркетинг ⁴.

Однако авторами научных трудов отмечается, что методы стратегического менеджмента, принятые в мировой практике, нуждаются в адаптации к российской действительности и специфике функционирования компаний нефтегазовой отрасли, с чем нельзя не согласиться.

С.Н. Панкратов рассматривает методический системный подход к стратегическому менеджменту на основе сбалансированной системы показателей. Автором определены основные принципы сбалансированности системы показателей, включающих инвестиционную политику, бюджетирование, систему мотивации персонала и управления рисками. Сбалансированная система наиболее приемлемая для компаний нефтегазовой отрасли, деятельность которых сталкивается с условиями неопределенности и нестабильности экономики страны и в целом на мировом уровне. Развитие системы управления должно опираться на систему бюджетирования и с разработкой долгосрочной стратегии на 20–30 лет, что наиболее приемлемо для предприятий нефтегазовой отрасли в условиях высокой капиталоемкости ⁵.

В.К. Марковым в условиях процессов глобализации мировой экономики предложено использование метода функциональной декомпозиции стратегического менеджмента нефтегазовой отрасли в целях усиления конкурентоспособности отечественных компаний на мировом рынке. Стратегическое управление рассматривается как непрерывный процесс, включающий анализ, стратегическое видение и диагностику, выбор альтернативного вектора развития компании, вы-

³ Никонова А.А. Нефтегазовые ресурсы России: оценки и перспективы развития топливно-энергетического комплекса. Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 11. С. 2064–2082.

⁴ Довтаев С.Ш., Цугаева Я.В. Развитие российской экономики в условиях мирового нефтяного рынка. Вестник Академии знаний. 2019. № 30 (1). С. 66–71. Ларионова Е.И., Попова А.А., Шпаковская Е.П. Анализ финансовых показателей нефтедобывающих компаний. Вопросы статистики. 2017. № 7. С. 17–27.

⁵ Панкратов С.Н. Роль сбалансированной системы показателей в управлении компаниями топливно-энергетического комплекса. Актуальные проблемы управления-2007: Материалы 12-й международной научно-практической конференции – 24–26 октября 2007 г. – М.: Издательский дом ГОУВПО «ГУУ», 2007. С. 132–135.

бор стратегического вектора развития на долгосрочную перспективу и контроль за достижением стратегической цели управления компанией нефтегазовой отрасли. Синергетический эффект метода допустим при развитии автоматизированной системы менеджмента, оптимизацию процессов НИОКР, поиск инновационных подходов к развитию бизнес-моделей компаний ⁶.

А.М. Фадеев, А.Е. Череповицин, Ф.Д. Ларичкин связывают эффективность стратегического менеджмента с применением методов концептуального моделирования проблемных ситуаций путем использования проектного подхода и структуризацией факторов, явлений и объектов в модель состояния проекта. Стратегический менеджмент опирается в данном случае на баланс между всеми участниками производственных и технологических процессов, носит системный характер и предупреждение несбалансированности развития компаний в условиях возникновения рисков и дисбаланса между экономической политикой, законодательством и программой долгосрочного развития компании нефтегазовой отрасли ⁷.

Е.Г. Рутенко в своем исследовании поднимает такие своевременные вопросы развития нефтегазовой отрасли, как современные тенденции развития отрасли в условиях повышения роли низкоуглеродной энергетики, эколого-климатической модернизации нефтегазовых компаний и аспекты стратегического планирования в условиях неопределённости. Стратегический менеджмент, по мнению Е.Г. Рутенко, в целях обеспечения конкурентоспособности должен учитывать климатические, технологические факторы и принципы низкоуглеродной энергетики. Планирование базируется на бенчмаркинге операционных затрат с определением уровня затрат на НИОКР, энергоёмкость и углеродоёмкость производственных процессов с последующим долгосрочным прогнозированием сценариев развития глобального ранка и результатов деятельности в условиях неопределенности и внешних ограничений ⁸.

Стратегический менеджмент компаний нефтегазовой отрасли представляет собой процесс выбора наиболее оптимального вектора развития добывающей, производственной и распределительной деятельности.

Рассматривая представленные методы стратегического развития ⁹, можно отметить трансформацию целей и задач стратегического менеджмента, которые можно структурировать (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ рассматриваемых методов стратегического менеджмента ¹⁰

Автор метода	Концептуальная основа метода	Метод
С.Н. Панкратов (2009)	- Инвестиционная политика - Бюджетирование - Мотивация персонала - Управление рисками	Сбалансированная система показателей
В.К. Марков (2011)	- Автоматизация системы менеджмента - Оптимизация процессов НИОКР - Инновации	Метод функциональной декомпозиции стратегического менеджмента
А.М. Фадеев А.Е. Череповицин Ф.Д. Ларичкин (2019)	- Баланс между всеми участниками производственных и технологических процессов - Предупреждение рисков	Метод концептуального моделирования проблемных ситуаций путем использования проектного подхода и структуризацией факторов

⁶ Марков В.К. Концепция стратегического управления нефтегазовым комплексом России / Под ред. Жданова С.А. — Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2009. С. 90–95.

⁷ Фадеев, А.М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике / А.М. Фадеев, А.Е. Череповицин, Ф.Д. Ларичкин; Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина; Кольский научный центр Российской академии наук. — Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. С.84–97.

⁸ Рутенко, Е.Г. Развитие концептуального подхода к стратегическому планированию нефтегазовой компании в условиях формирования низкоуглеродной энергетики: дис. кандидата экономических наук / Рутенко Евгения Григорьевна. — Санкт-Петербург, 2023. С. 18–26.

⁹ Перевозова О.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. — Челябинск: Челябинский Дом печати, 2015. С. 40–47.

¹⁰ Разработано авторами.

Продолжение таблицы 2

Автор метода	Концептуальная основа метода	Метод
Е.Г. Рутенко (2023)	- Сбалансированность затрат на НИОКР - Энергоемкость и углеродоёмкость - Прогнозирование	Бенчмаркинг и долгосрочное планирование

Главной целью стратегического менеджмента, по мнению авторов, является повышение конкурентоспособности и устойчивого развития нефтегазовой отрасли. Можно отметить, что на протяжении последних двадцати лет стратегический менеджмент нефтегазовой отрасли, несмотря на совершенствование и изменение целевых установок, затрагивал такие вопросы, как риски и неопределенность глобального рынка и подразумевал нивелирование отрицательного воздействия путем определенных методов стратегического менеджмента.

Однако при исследовании фундаментальных работ авторов по вопросам стратегического менеджмента стоит отметить современную трансформацию методов и их концептуальной основы. Современные методы стратегического менеджмента опираются на анализ и оценку изменений внешней среды: изменение глобального перераспределения потоков ресурсов, санкции, снижение добычи ТЭК, углеродоемкость, инвестиции и призваны перенастроить нефтегазовую отрасль с целью обеспечения более устойчивого развития. Тогда как предыдущие методы предусматривали, что внутренняя организация деятельности, инновации и автоматизация менеджмента являются основными драйверами повышения эффективности деятельности компаний нефтегазовой отрасли.

Выводы

1. Методы стратегического менеджмента на протяжении последних 20 лет прошли некоторую трансформацию, обусловленную изменениями целей и задач стратегического менеджмента нефтегазовой отрасли в результате изменений внешних и внутренних факторов.

2. В условиях глобальных вызовов последних лет методы стратегического менеджмента направлены на нивелирование внешних отрицательных факторов, таких как неопределённость, отраслевые риски и глобальные вызовы.

3. Современные методы стратегического менеджмента опираются на повышение конкурентоспособности компаний нефтегазовой отрасли путем системного подхода к снижению углеродоемкости и энергоемкости.

4. Путем разработки методов стратегического менеджмента нефтегазовой отрасли, затрагивающих декарбонизацию и долгосрочное прогнозирование в экологической и технологической сфере возможно повысить устойчивость и конкурентоспособность компаний нефтегазовой отрасли на современном этапе.

Список литературы

1. Татаркина Л.А., Карельская Е.В. Стратегический менеджмент в нефтегазовой отрасли. Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. № 2. С. 100–104.
2. Никонова А.А. Нефтегазовые ресурсы России: оценки и перспективы развития топливноэнергетического комплекса. Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 11. С. 2064–2082.
3. Довтаев С.Ш., Цугаева Я.В. Развитие российской экономики в условиях мирового нефтяного рынка. Вестник Академии знаний. 2019. № 30 (1). С. 66–71.
4. Ларионова Е.И., Попова А.А., Шпаковская Е.П. Анализ финансовых показателей нефтедобывающих компаний. Вопросы статистики. 2017. № 7. С. 17–27.
5. Панкратов С.Н. Роль сбалансированной системы показателей в управлении компаниями топливно-энергетического комплекса / Актуальные проблемы управления-2007: Материалы 12-й международной научно-практической конференции – 24–26 октября 2007 г. – М.: Издательский дом ГОУВПО «ГУУ», 2007. С. 132–135.
6. Марков В.К. Концепция стратегического управления нефтегазовым комплексом России / Под ред. Жданова С.А. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2009. 124 с.

7. Фадеев, А.М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике / А.М. Фадеев, А.Е. Череповицын, Ф.Д. Ларичкин; Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина; Кольский научный центр Российской академии наук. — Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. 289 с.
8. Рутенко, Е.Г. Развитие концептуального подхода к стратегическому планированию нефтегазовой компании в условиях формирования низкоуглеродной энергетики: дис. кандидата экономических наук / Рутенко Евгения Григорьевна. — Санкт-Петербург, 2023. 162 с.
9. Перевозова О.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. — Челябинск: Челябинский Дом печати, 2015. 144 с.

References

1. Tatarina L.A., Karelskaya E.V. Strategic management in the oil and gas industry. Scientific notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Economics and management. 2022. No. 2. P. 100–104.
2. Nikonova A.A. Oil and gas resources of Russia: assessments and prospects for the development of the fuel and energy complex. Economic analysis: theory and practice. 2017. Vol. 16. No. 11. P. 2064–2082.
3. Dovtaye S.Sh., Tsugaeva Ya.V. Development of the Russian economy in the context of the global oil market. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2019. No. 30 (1). P. 66–71.
4. Larionova E.I., Popova A.A., Shpakovskaya E.P. Analysis of financial indicators of oil producing companies. Questions of Statistics. 2017. No. 7. P. 17–27.
5. Pankratov S.N. The Role of the Balanced Scorecard in the Management of Fuel and Energy Companies / Actual Problems of Management-2007: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference – October 24–26, 2007. — Moscow: Publishing House of the State Educational Institution of Higher Professional Education «GUU», 2007. P. 132–135.
6. Markov V.K. The Concept of Strategic Management of the Oil and Gas Complex of Russia / Edited by Zhdanov S.A. — Saratov: Saratov State Socio-Economic University, 2009. 124 p.
7. Fadeev, A.M. Strategic Management of the Oil and Gas Complex in the Arctic / A.M. Fadeev, A.E. Cherepovitsyn, F.D. Larichkin; G.P. Luzin Institute of Economic Problems; Kola Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. — Apatity: Kola Science Center of the Russian Academy of Sciences, 2019. 289 p.
8. Rutenko, E.G. Development of a conceptual approach to strategic planning of an oil and gas company in the context of the formation of low-carbon energy: dis. candidate of economic sciences / Rutenko Evgeniya Grigoryevna. — St. Petersburg, 2023. 162 p.
9. Perevozova O.V. Strategic management. Study guide. — Chelyabinsk: Chelyabinsk House of Printing, 2015. 144 p.