

УДК 338.012

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

*Татаркина Л. А., Карельская Е. В.*

*Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова, Ростов-на-Дону, Российская Федерация  
E-mail: 13050465@mail.ru*

Показана роль стратегического менеджмента в нефтегазовой отрасли как основного элемента в управлении предприятием. Приведена модель стратегического менеджмента нефтегазовой отрасли. Проведен анализ добычи нефти и газа по годам в России и показаны пути повышения эффективности работы нефтегазовых компаний в кризисной ситуации, которая создалась в настоящее время. С целью выхода из кризисной ситуации предлагается пересмотреть и оптимизировать маркетинговую стратегию. Показано, что стратегический менеджмент является действенным инструментом для оперативного ответа на тенденции развития нефтегазовой отрасли. В настоящее время деятельность нефтегазовых предприятий связана с большим потоком многообразных изменений, что вызывает определенные трудности в управленческой работе. Рассмотрена экономическая ситуация в нефтегазовой отрасли в условиях действующих санкций. Обозначены возможности стратегического менеджмента по преодолению последствий санкционного режима для нефтегазовых компаний.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, нефтегазовая отрасль, санкции, стоимость нефти и газа.

### ВВЕДЕНИЕ

Наука управления людьми или менеджмент известна с древнейших времен. Точной даты возникновения эффективного менеджмента во всех аспектах человечество точно не узнает никогда. Стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, обеспечивающая экономический рост и высокую конкурентоспособность.

Внедрение стратегического менеджмента в нефтегазовых компаниях России в настоящее время столкнулось с новыми проблемами, и это, прежде всего, объявление санкций против нефтегазовой отрасли. Российские нефтегазовые компании в кооперации с зарубежными использовали их технологии. Наступило время, когда необходимо срочно менять стратегию взаимоотношений, разрабатывать свои, отечественные технологии, прежде всего, в добычи нефти и газа [1–3].

Для нефтегазовой отрасли существуют свои особенности развития, поэтому и стратегический менеджмент имеет свою специфику. Главным индикатором выступают вклад отрасли в валовый продукт, объем финансовых поступлений в бюджеты всех уровней.

Стратегической целью нефтегазовой отрасли является удовлетворение запросов потребителей более эффективными способами, чем у конкурентов.

Поиск эффективного управления нефтегазовым предприятием невозможен без грамотного стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент ставит перед руководителями нефтегазовой отрасли задачи выбора модели стратегического развития отрасли, которую необходимо использовать в связи с изменяющейся ситуацией.

Модель стратегического менеджмента нефтегазовой отрасли представлена на рис. 1.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ



Рисунок 1. Модель стратегического менеджмента нефтегазовой отрасли

Предложенная выше модель стратегического менеджмента является основной для нефтегазовой отрасли и позволяет соблюдать режим устойчивого развития.

Стратегический менеджмент определяется, прежде всего, как процесс выбора последовательности действий, которые позволят нефтегазовой отрасли достичь более высоких показателей работы через установление приоритетных целей и грамотных управленческих решений в интересах работников.

Окончательное решение относительно изменения стратегии управления принимает руководство отрасли в зависимости от стабильности внешней и внутренней среды и оценки производственно-финансовой деятельности. Прежде чем принять решение, куда двигаться дальше, выполняется стратегический анализ, изучаются слабые и сильные стороны деятельности отрасли, готовится прогноз в политической, экологической и технологической сфере. Таким образом, стратегический анализ является главным этапом в разработке эффективной стратегии.

В условиях жесточайших санкций, отсутствия доступа к западным технологиям нефтегазовая отрасль продолжает наращивать объемы добычи нефти и газа. Тем не менее создавшаяся ситуация требует принятия срочных и решительных действий по привлечению инвестиций и развитию собственных технологий в нефтегазодобычу.

Нефтегазовая отрасль, как и все отрасли нашей страны, испытывает аналогичные трудности.

## **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

В настоящее время на деятельность нефтегазовых компаний в России серьезное влияние оказывает кризис, выражающийся в наложении санкций практически на все нефтегазовые компании.

В результате санкционной политики западных стран нефтегазовые компании России ограничены в возможности привлечения инвестиций, что в конечном счете приведет к росту стоимости капитала нефтегазовой отрасли России.

Анализ всего комплекса санкций применительно к нефтегазовой отрасли с 2014 г. по настоящее время показывает их высокую кондициональность. Особенностью этих санкций стало размытие формулировок, создающие большую вариантность трактовок и применения их в каждом конкретном случае.

Проведенный анализ по годам добычи нефти и газа в России показал, что несмотря на все санкции европейских стран и США, у России есть потенциал для увеличения добычи углеводородного сырья.

За 2020 год прибыль получила только одна компания – ПАО «Роснефть», остальные компании сработали или на ноль, или в убыток.

В настоящее время сделать достаточно точный прогноз по стоимости одного барреля нефти в условиях множества факторов неопределенности на ближайшую перспективу довольно сложно.

Анализ ситуации на нефтегазовом рынке позволяет выделить несколько факторов, которые играют определяющую роль в развитии отрасли в целом:

- 1) развитие международных рынков сланцевого и природного газа;
- 2) роль стран–членов ОПЕК.

В настоящее время нефтегазовые компании используют один из трех путей развития, чтобы обеспечить выживаемость бизнеса и получения прибыли с учетом своей деятельности. Одним из главных путей развития – это увеличение объемов добычи углеводородного сырья.

Второй путь развития – укрупнение мелких нефтегазовых компаний в одну крупную. Третий путь развития – это отход от первоначального вида деятельности и сосредоточение основных своих мощностей на решении вопросов по освоению возобновляемых источников энергии.

Таким образом, каждая нефтегазовая компания вынуждена разрабатывать свое направление развития в зависимости от всех воздействующих факторов [4–5].

Для повышения эффективности работы нефтегазовых компаний необходима глубокая модернизация бурового оборудования путем его замены, обновление материально технической базы, отказ от нефтесервиса зарубежных компаний и подготовка квалифицированных кадров.

Эффективные маркетинговые исследования позволят предприятиям нефтегазодобывающей отрасли оперативно реагировать на вызовы мировой экономики.

С учетом вышесказанного нефтегазодобывающие и нефтегазоперерабатывающие компании должны пересмотреть существующую маркетинговую стратегию для того, чтобы успешно выйти из создавшейся ситуации [6–7].

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Главными итогами в маркетинговой стратегии являются:

- внедрение инновационных предложений в основной производственный цикл;
- налаживание связей с растущим среднеазиатским сектором рынка;
- инвестирование средств в перспективные научно обоснованные проекты, которые в скором времени принесут компании прибыль или другие выгоды;
- внедрение проектов с экологической направленностью, которые позволят сократить выбросы вредных веществ.

По данным Международного энергетического агентства (МЭА), спрос на нефть к 2040 году увеличится примерно на 10 %. При этом бесспорным лидером на мировом нефтегазовом рынке станут США, которые к 2025 году планируют добывать 16,8 миллионов баррелей нефти в сутки. Согласно прогнозу МЭА, второе место в списке займет Саудовская Аравия (12,3 млн баррелей нефти в сутки к 2025 году), третье место – Россия (10,5 млн баррелей нефти в сутки).

Экспертами МЭА прогнозируется на 45 % увеличение потребления газа. Общий объем мировой добычи газа к 2025 году превысит 4 триллионов м<sup>3</sup>, к 2040 году – 5,3 триллионов м<sup>3</sup>.

Россия к 2025 году будет добывать 718 миллиардов м<sup>3</sup> газа, а к 2040 году – 788 миллиардов м<sup>3</sup> газа. Доля российского газа в мире составит 37 % к 2025 году и 40 % к 2040 году.

В настоящее время сделать прогноз по ценам на нефть невозможно из-за непредсказуемых колебаний цен в связи со сложной политической обстановкой и сложных торговых переговоров по всему миру. С учетом выше сказанного руководителям нефтегазовых компаний очень сложно выстроить стратегию своего бизнеса.

Анализ графиков добычи нефти и газа (рис. 2), а также графиков стоимости нефти марки Brent, марки Urals и газа (рис. 3) показывает отсутствие связи между величиной добычи углеводородного сырья и его ценой в России.

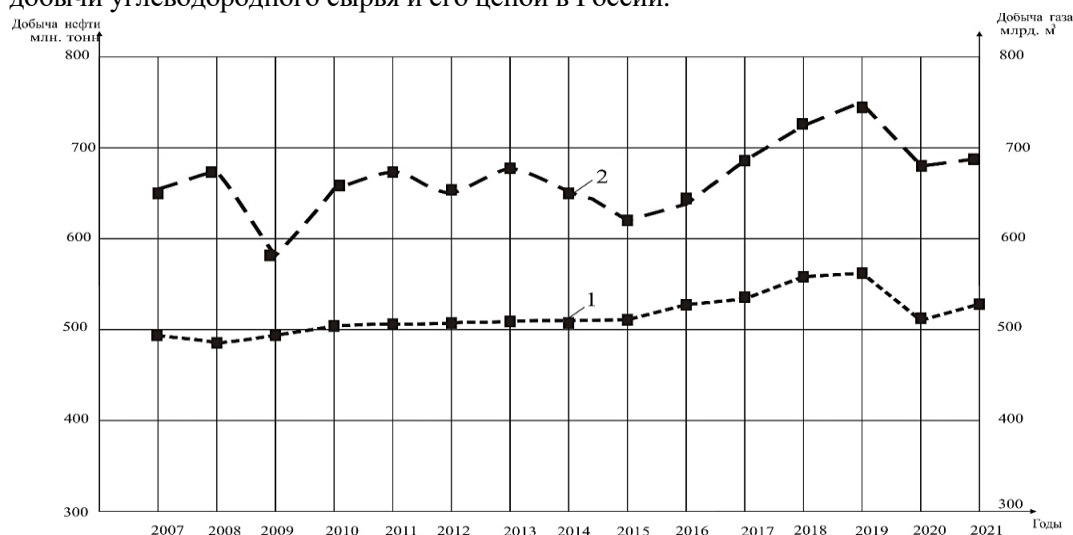


Рисунок 2. Добыча нефти (1) и газа (2)

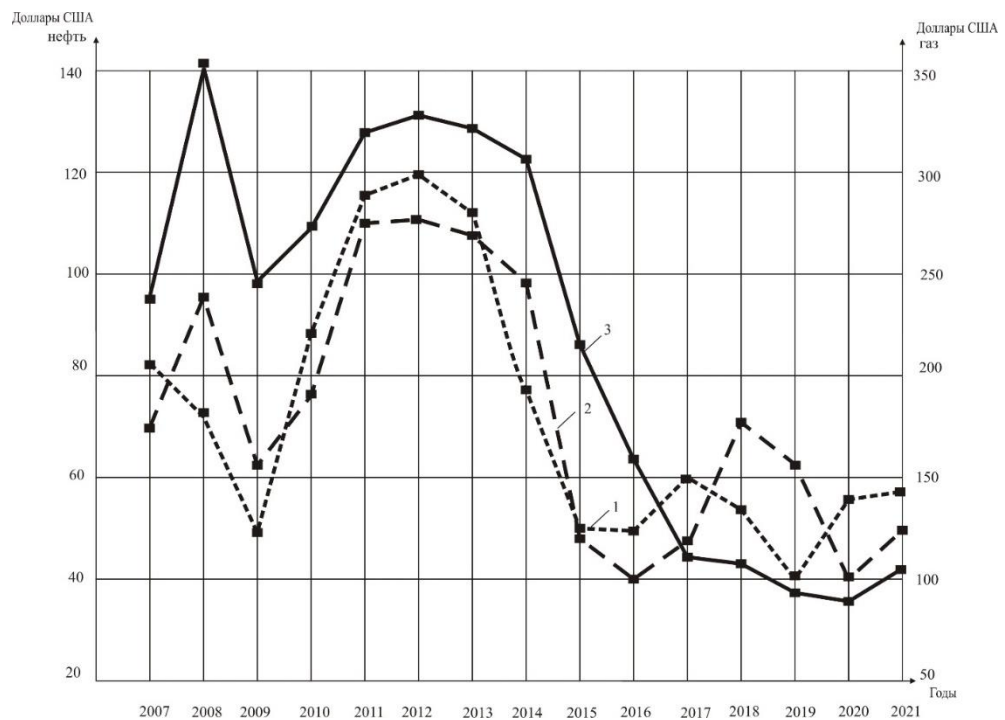


Рисунок 3. Мировые цены на нефть марки Brent (1), марки Urals (2) и на газ (3)

Внедрение современного менеджмента в нефтегазовой отрасли свидетельствует о принципиальных изменениях в развитии всех предприятий [8–9].

В 2022 году в связи с событиями на Украине цены на нефть и газ резко возросли и в настоящее время находятся в интервале: нефть 100–120 долларов США за баррель, газ 800–1000 долларов США за тысячу кубических метров газа. Прогнозировать в настоящее время мировые цены на углеводородное сырье не представляется возможным.

## ВЫВОДЫ

1. Стратегический менеджмент является действенным инструментом для оперативного и действенного ответа на тенденции развития нефтегазовых компаний.
2. В настоящее время нефтегазовая отрасль является основным поставщиком денег в бюджет.
3. Стратегия рассматривается как портфель инициатив или возможностей, обеспечивающих получение благоприятных результатов для нефтегазовой отрасли в целом.

4. Стратегический менеджмент в нефтегазовой отрасли обеспечивает совершенствование управления и оптимизации технологическими процессами при добыче, переработке и обеспечении предприятий углеводородным сырьём.

**Список литературы**

1. Перезовова О. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Челябинск: Челябинский Дом печати, 2015. 144 с.
2. Экономическая система современной России: Анатомия настоящего и альтернативы будущего / Под ред. С. Д. Бодрунова, А. А. Пороховского. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЛЕНАНД, 2015. 416 с.
3. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/wps/connect/rosstat/ru/statistics/>
4. Щепакин М. Б., Солкина А. А. К разработке индикаторов состояния регионального рынка нефтепродуктов и интегрального показателя эффективности его регулирования // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2 (55). С. 345–352.
5. Щепакин М. Б., Кузнецова О. А. Формирование концепции регионального и социально справедливого управления ресурсами в развивающихся социально-экономических системах // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12 (ч. 3) (65–3). С. 238–245.
6. Ларионова Е. И., Попова А. А., Шпаковская Е. П. Анализ финансовых показателей нефтедобывающих компаний // Вопросы статистики. 2017. № 7. С. 17–27.
7. Довтаев С. Ш., Цугаева Я. В. Развитие российской экономики в условиях мирового нефтяного рынка // Вестник Академии знаний. 2019. № 30 (1). С. 66–71.
8. Гайфулина М. М., Маков В. М. Оценка развития нефтеперерабатывающего сектора Российской Федерации // Нефтяное дело. 2016. Т. 14. № 4. С. 208.
9. 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.

*Статья поступила в редакцию 15.06.2022*