

НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА

© 2018 Горбунова О.А., Гришина С.А., Евдокимова Е.Г.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматриваются стратегические альтернативы развития компании нефтегазового сектора. В ходе работы выполнен анализ окружения организации, осуществляющей реализацию нефти и нефтепродуктов, выделены ключевые факторы успеха функционирования на данном рынке. На основе проведенного анализа предложены направления стратегического развития компании в контексте общей стратегии устойчивого долгосрочного развития.

Ключевые слова: стратегическое развитие, стратегический анализ, нефтегазовый сектор, ключевые факторы успеха, дерево целей.

Стратегическое проектирование и стратегическое управление являются наиболее значимыми для менеджеров всех организаций [3]. Главными вопросами стратегического управления считаются:

- видение компании в перспективе – представления его положения и состояния как в разрезе внутреннего функционирования, так и места в окружающей среде как компонента общественной, политической структуры общества и самостоятельной бизнес – единицы;
- составление плана развития компании, нацеленного на повышение его конкурентоспособности и обеспечение преобладающих позиций в рыночных сегментах, определенной стратегией;
- составление плана, нацеленного на достижение установленных целей, развитие новой и корректировки старой стратегии.

Стратегия организации может быть как глобальной, так и детализированной по отделам предприятия, то есть подразделяться на маркетинговую стратегию, финансовую стратегию, стратегию управления персоналом и другие [8]. Но все данные стратегии являются дополнением, реализацией общей стратегии организации.

Нефтегазовая отрасль России в современных экономических условиях находится в непростом состоянии. Год от года запасы нефтяных и газовых залежей истощаются, значительно усложняются условия их добычи,

уменьшаются объемы поставки и переработки нефти и газа. Данные факторы оказывают влияние на компании нефтегазового сектора, заставляя их пересматривать и корректировать не только общую стратегию своего функционирования на рынке, но и функциональные стратегии, меняющие принципы работы с клиентами, поставщиками и подрядчиками [4].

Самарский филиал ООО «Татнефть-АЗС Центр» входит в состав группы ПАО «Татнефть» по нефтегазопереработке и реализации нефти и нефтепродуктов.

ПАО «Татнефть» является одной из крупнейших нефтяных российских компаний. В составе производственного комплекса организации устойчиво развиваются основные направления деятельности: нефтегазодобыча, нефтепереработка, нефтехимия, шинный комплекс и сеть автозаправочных станций (АЗС). АЗС «Татнефть» насчитывает 685 станций, в том числе 574 единиц в Российской Федерации, 17 единиц в Беларуси и 94 единицы на Украине.

Миссией компании ПАО «Татнефть», которую реализует Самарский филиал ООО «Татнефть - АЗС Центр» является: «Обеспечение поступательного развития Компании как одного из крупнейших вертикально-интегрированных российских производителей нефти и газа, продуктов нефтегазопереработки и нефтехимии на основе эффективного управления активами акционеров, рационального использования природных ресурсов и корпоративной социальной ответственности». Сло-

ганом организации является выражение: «От скважины – до бензобака!» .

Самарский филиал ООО «Татнефть - АЗС Центр» осуществляет главную задачу ПАО «Татнефть» по реализации нефти и нефтепродуктов. На территории Самарского филиала насчитывается 26 АЗС, располагающихся на территории городов Тольятти, Чапаевска, Самары, Сызрани и других. Ведется работа по реконструкции имеющихся АЗС и покупке новых, то есть развитие самой сети АЗС на территории Самарской области.

Кроме реализации нефтепродуктов через АЗС организация также занимается продажей нефтепродуктов мелким оптом с собственных нефтебаз ПАО «Татнефть».

Немаловажным этапом разработки стратегических направлений развития организации считается стратегический анализ внутреннего и внешнего окружения компании [5].

В ходе проведенного анализа получен вывод, что основными движущими силами в нефтегазовой отрасли являются следующие факторы внешней среды:

- динамика количества потребителей нефтепродуктов как в регионе, так и по всей Российской Федерации; пока сохраняется количество автовладельцев и происходит их рост, рынок имеет положительные перспективы;

- проблемы, связанные с ростом контроля и усилением уровня государственного регулирования отрасли, могут существенно снижать общий уровень рентабельности деятельности предприятия и влиять на общую деловую активность; однако эффективное сотрудничество с государственными органами власти может также обеспечить качественное и гармоничное развитие фирмы, если

ее цели совпадают с государственной политикой;

- технологии и инновационная сфера являются наиболее перспективными для отрасли, поскольку инновации позволяют обеспечить существенные конкурентные преимущества;

- привлечение в отрасль инвестиционных ресурсов обеспечивает возможность реализации тех или иных инвестиционных, модернизационных, инновационных проектов, реконструкций, освоения новых месторождений, развития новых направлений транспортировки; все это требует существенных инвестиций, соответственно, необходимо обеспечить возможности по привлечению капитала в реализацию проектов предприятия;

- обеспечение развития инфраструктуры, развитие собственных производств, вертикального и горизонтального интегрирования позволяют компаниям нефтяной сферы обеспечивать максимальную конкурентоспособность [6].

Проведенный анализ показал, что производимая и реализуемая в Самарском филиале ООО «Татнефть-АЗС Центр» продукция стандартизирована, потребители о ней в достаточной мере информированы. Однако у потребителей есть возможность выбора другого поставщика без существенных расходов, так как конкуренция на рынке высока. Важнейшим условием обеспечения роста спроса на продукцию филиала становится обеспечение высокого качества продукции и обслуживания.

В таблице 1 приведены ключевые факторы успеха (КФУ) деятельности и развития Самарского филиала ООО «Татнефть-АЗС Центр».

Таблица 1 – Система показателей ключевых факторов успеха развития Самарского филиала ООО «Татнефть-АЗС Центр»

Ключевые факторы успеха	Значение
КФУ технологий	Научное сопровождение всей деятельности компании, в том числе АЗС. Применение инноваций в производственно-хозяйственной сфере. Уровень эффективности использования текущих технологий. Гармоничная система внедрения и управления инновациями
КФУ производственной сферы	Обеспечение качества производимых нефтепродуктов. Высокий уровень использования производственных мощностей. Месторасположение, возможности экономии затрат по транспортировке. Высокая квалификация работников

КФУ в области маркетинговых коммуникаций и стратегий	Квалификация работников. Широкий ассортимент. Работа по стимулированию покупателей, системы лояльности, бонусы, скидки. Использование актуальных технологий продаж
КФУ в области персонала	Работники квалифицированы, имеют высокий уровень ориентации на освоение новых технологий
КФУ в сфере сбыта	Механизмы развития биржевой торговли. НПЗ расположены в непосредственной близости к рынкам экспорта. Присутствуют морские терминалы в активах. Широкая сеть розничных точек продаж. Наличие широких возможностей реализации по различным каналам сбыта
КФУ организационно-управленческой сферы	Развитие систем внутренних коммуникаций. Работа над кадровой политикой и системой стимулирования персонала. Ответственный и прозрачный менеджмент, социальная ответственность
Иные КФУ	Имидж компании, географическое расположение, социальная ответственность (благотворительность), статус стратегически важного предприятия, лицензированная деятельность

Проведенное исследование позволило определить некоторые возможные пути стратегического развития для организации Самарский филиал ООО «Татнефть-АЗС Центр». У предприятия наблюдается применение смешанной стратегии, которая не интегрирована с другими стратегиями, такими как кадровая стратегия и маркетинговая стратегия предприятия. Разрабатываемая стратегия должна будет ориентироваться на достижение конкурентных преимуществ по выявленным проблемным аспектам и основываться на принципах единства и прозрачности, конкретности и достижимости

результатов как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Также важно обеспечить эффективную систему стратегического мониторинга и контроля над реализацией стратегии.

Существует ряд перспективных направлений, в которых Самарскому филиалу ООО «Татнефть-АЗС Центр» необходимо определить наиболее приоритетные направления стратегического развития. Ниже представлено дерево целей реализации стратегии Самарского филиала ООО «Татнефть-АЗС Центр».

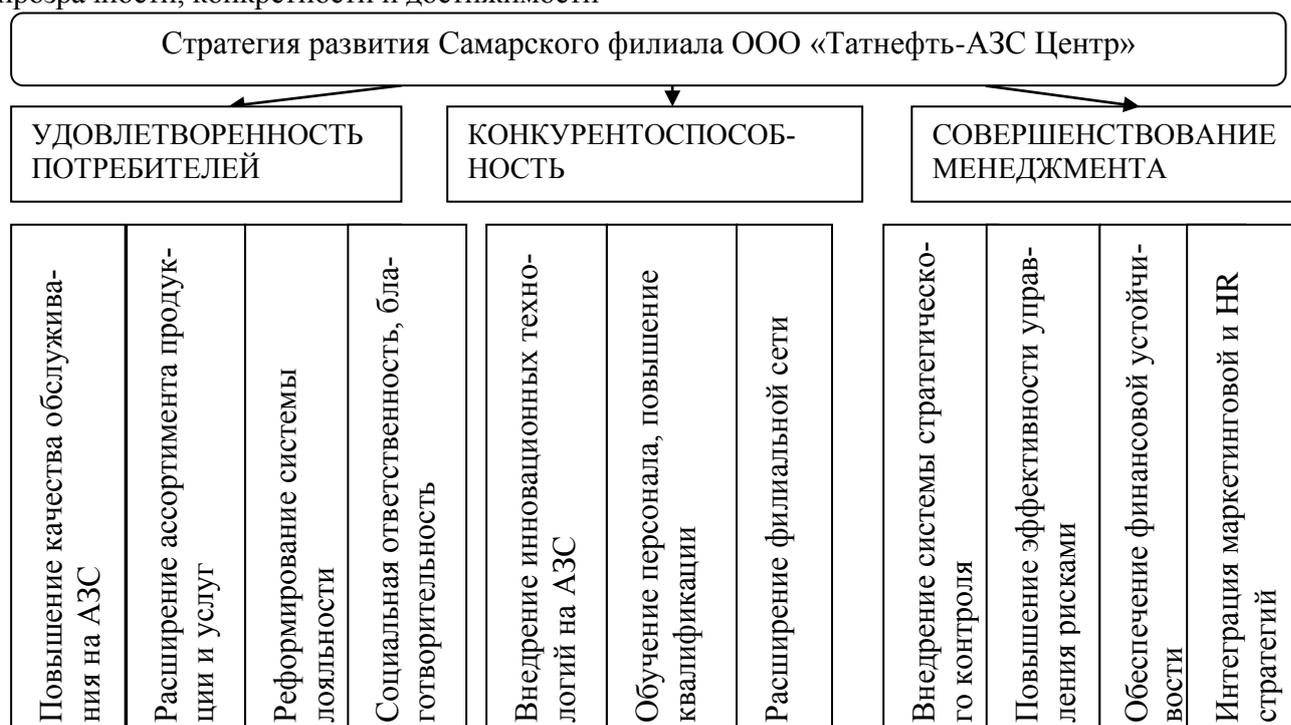


Рисунок 1 – Дерево целей реализации стратегии Самарского филиала ООО «Татнефть-АЗС Центр»

В целом цели достижения высоких финансовых результатов и финансовой устойчивости в современных условиях экономики, ориентированной на социальную ответственность и защиту природной среды, нельзя достичь без эффективной системы благотворительной и социальной поддержки, ответственности, в том числе в рамках обеспечения бережливого производства, ответственного использования ресурсов, ответственности перед обществом в рамках экологического законодательства и т.д. Любые меры, реализуемые в рамках стратегии, необходимо оценивать с позиции их допустимости и соответствия нормам этики, морали и права, социальной и экологической ответственности [1].

Важнейшим приоритетом стратегии развития филиала должно стать увеличение уровня маржинальности сети АЗС в г. Самаре за счет обеспечения высокого качества торгового предложения, торгового обслуживания и реализации дополнительных товаров и услуг.

Необходимо отметить, что разрабатываемая стратегия может носить название стратегии устойчивого долгосрочного развития, так как срок реализации стратегии продолжается до 2025 года.

Таким образом, по результатам разрабатываемой стратегии предложены следующие основные направления стратегического развития:

- повышение качества обслуживания на АЗС;
- расширение ассортимента продукции и услуг;
- реформирование системы лояльности;
- обеспечение реализации принципа социальной ответственности;
- внедрение инновационных технологий;
- обучение персонала и повышение квалификации;
- расширение филиальной сети;
- внедрение системы стратегического мониторинга и контроля;
- повышение эффективности управления рисками;
- обеспечение финансовой устойчивости;

- интеграция маркетинговой и HR стратегий в единую стратегию предприятия.

Каждое направление может быть реализовано через несколько мероприятий, некоторые мероприятия могут охватывать достижение сразу нескольких поставленных в рамках стратегии долгосрочного устойчивого развития задач. Рассмотрим поэтапно каждое направление в рамках мероприятий, через которые планируется достижение ожидаемых результатов.

Рассмотрим набор направлений: «Повышение качества обслуживания на АЗС; внедрение инновационных технологий; повышение удовлетворенности потребителей».

В рамках этих направлений предлагается реализация мероприятия по установке дополнительных резервуаров для топлива, что позволит увеличить объемы реализации и снизить простои. В частности, потребители нередко сталкиваются с тем, что на АЗС налив топлива проводится в стационарные емкости, следовательно, АЗС вынуждено прекращать работу во время налива топлива в емкости. Потребители, приезжая в этот момент на АЗС ПАО «Татнефть», не могут приобрести топливо и вынуждены ехать к конкурентам. Именно поэтому использование дополнительных резервуаров позволит решить данную проблему простоев и увеличить объемы реализации, одновременно повысить уровень удовлетворенности потребителей.

Рассмотрим направление: «Расширение ассортимента».

Расширение ассортимента услуг будет осуществляться за счет деятельности по продаже шин. Компания имеет возможность расширить свой ассортимент за счет реализации шин производства ПАО «Нижнекамскшина». ПАО «Нижнекамскшина» является достаточно крупным отечественным предприятием, которое занимается производством шин еще с 1971 года. Модельный ряд реализуемых шин представлен марками КАМА, КАМА EURO и Viatti.

Торговая марка КАМА уже не одно десятилетие реализует свою продукцию на рынке автомобильных шин. Благодаря своему отменному качеству марка хорошо известна и

пользуется популярностью у российских автомобилистов.

Марка КАМА-EURO появилась в 2004 году. Это совершенно новый продукт, который изготавливается по технологиям ведущих мировых производителей. Для изготовления шин данной марки используется высококачественное сырье.

Шины Viatti разрабатывались в плотном сотрудничестве двух школ: итальянской и немецкой. Лучшие технологии производства, инновационные компоненты, экологичное сырье, изысканный и математически просчитанный дизайн объединились в комфортных и высокотехнологичных шинах Viatti.

Многие филиалы ПАО «Татнефть» уже осуществляют продажи данной продукции. Исходя из их опыта реализации, наблюдается прирост выручки на 8,3%, прирост рентабельности на 5,8%.

Рассмотрим направления: «Внедрение системы стратегического мониторинга и контроля. Повышение эффективности управления рисками. Обеспечение финансовой устойчивости».

Для реализации трех выделенных направлений предлагается разработка и внедрение информационной системы стратегического мониторинга и контроля (ИС СМиК). Для этого необходимо осуществить привлечение специалистов - разработчиков программного обеспечения, которые работают в ПАО «Татнефть».

Разработка ИС СМиК будет осуществлена по следующим аналитическим возможностям:

- анализ динамики продаж, оценка вторичных продаж, осуществление мониторинга всех финансово-экономических показателей в сопоставлении с показателями КФУ и стратегическими планами Самарского филиала ООО «Татнефть-АЗС Центр»;

- использование принципов категорийного менеджмента, которые ориентируются на прогнозирование продаж, а также формирование рекомендаций в области закупок, управления запасами, интегрирование в систему методов анализа ассортимента, анализа динамики товарных групп, использование механизмов и возможностей корректировки, а также ввода дополнительных параметров, прогнозов, данных, коэффициентов, трендов,

показателей сезонности, отслеживание результатов маркетинговых акций и т.д.;

- осуществление оценки деятельности работников предприятия исходя из показателей KPI [2], автоматический расчет данных показателей исходя из данных учетной системы, а также возможности ввода данных для расчета; использование возможности интегрирования системы мотивации и стимулирования работников в рамках достижения эффективности их трудовой деятельности, расчет бонусов, премий, заработной платы [7];

- интеграция мониторинга эффективности маркетинговых компаний (данные из Яндекс.Метрики, Яндекс.Директа, Google Adwords и Google Analytics) с данными из CRM и 1С; проведение когортного анализа и оптимизация рекламных бюджетов;

- формирование экспресс-отчетности для высшего руководства компании, визуализация ключевых метрик и показателей, параметризованные дашборды руководителя с автоматическим обновлением из источников, а также с возможностью ручного ввода данных;

- интерфейс визуализации стратегических альтернатив, программное моделирование стратегии и тактики компании, учет факторов влияния реализации стратегии, возможность генерирования альтернативных стратегических планов с выбором оптимальных по заданным параметрам;

- встроенная система управления финансовыми рисками, ориентированная на отслеживание рискованных показателей финансового состояния, оценку перспективных возможностей и динамику активов при различных стратегических позициях.

Внедрение данной системы обеспечит эффективное информационное сопровождение системы стратегического менеджмента и контроля, позволит руководству выполнять трудоемкую работу по отслеживанию эффективности реализации стратегии, управления рисками, корректировки стратегии быстро и эффективно.

Рассмотрим направление: «Развитие филиальной сети АЗС».

Для дальнейшего развития филиальной сети предлагается открытие нового филиала розничной сети АЗС в г. Самаре. В рамках

открытия АЗС для развития дополнительных услуг и товаров данный филиал представляется целесообразным сопроводить прилегающим кафетерием, что является одним из элементов общей стратегии развития ПАО «Татнефть».

Рассмотрим направления: «Реформирование системы лояльности; интеграция маркетинговой стратегии в единую стратегию устойчивого долгосрочного развития».

Для реформирования системы лояльности предлагается изменить существующую программу и применить механизмы сегментирования потребителей, а также интегрировать существующую систему лояльности с мобильным приложением.

В рамках новой системы лояльности предлагается сегментировать потребителей по параметру «Заправились на более 40 литров топлива за неделю» и начислять бонусы по разработанному в индивидуальном порядке расписанию начислений.

Также предлагается один раз в квартал начислять бонусы тем клиентам, которые достигнут установленных пороговых значений заправки.

В рамках стимулирования приобретения дополнительных товаров и услуг предлагается начисление бонусов за отдельные товары и услуги. В рамках развития направления реализации шин необходимо предложить начисление бонусов за приобретение данной продукции.

Также необходимо обеспечить возможности долива топлива на сумму скидки на литр топлива от цены стеллы. Потребителю при оплате будет предлагаться дозаправиться на сумму скидки. Реализация данного решения

предлагается на основании использования программного модуля Siebel Loyalty, встроенного в текущую информационную систему управления лояльностью.

Рассмотрим направления: «Обучение персонала и повышение квалификации; интеграция HR-стратегии в единую стратегию устойчивого долгосрочного развития».

В современных условиях социального развития наблюдаются существенные изменения не только на рынке труда РФ, но и на мировом рынке, предъявляются новые требования не только к работникам, но и к работодателям. В ПАО «Татнефть» стратегия работы с персоналом ориентируется на социальную ответственность. Широкие возможности используются для работы с молодежью, в частности, еще в 2011 году были учреждены «Электронный Корпоративный Университет» ОАО «Татнефть» и «Студенческая биржа труда». Данные инновационные образовательные ресурсы обеспечивают системное и непрерывное профессиональное развитие работников в различных сферах, касающихся ПАО «Татнефть». Однако с позиции Самарского филиала существует необходимость усиленного внимания работников к данным ресурсам. Предлагается обеспечить стимулирование работников к обучению во внутрикорпоративных системах для достижения лучших условий работы и профессиональных качеств. Использование единых подходов при подготовке и переподготовке персонала позволит обеспечить более полное использование кадрового потенциала Самарского филиала ООО «Татнефть-АЗС Центр».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абдулмежидова П.М., Ершова Е.А. Разработка стратегии развития организации // Экономическая среда. 2016. № 2 (16). С. 148-152.
2. Горбунова О.А. Модели управления эффективностью деятельности на основе мотивации персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2011. № 2. С. 67-77.
3. Косолапова М.М., Стародубцева О.А. Особенности разработки и внедрения стратегии развития компании // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 8. С. 178-182.
4. Кравченко О.В., Горбунова О.А. Стратегические аспекты управления дебиторской задолженностью // Вестник современных исследований. 2018. № 7.3 (22). С. 460-464.

5. Нурмухаметов Р.А. Основные этапы разработки стратегии развития предприятия // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 15. С. 343-348.
6. Рамзаев В.М., Хаймович И.Н., Чумак В.Г., Кукольникова Е.А. Использование агент-ориентированного моделирования для анализа высокотехнологичных интегрированных структур промышленности региона // Вестник Самарского муниципального института управления. 2017. № 2. С. 98-105.
7. Чумак В.Г., Горбунова О.А. Модели стимулирования экономической эффективности трудовой деятельности // Экономические науки. 2009. № 54. С. 66-72.
8. Широков М.А. Стратегия развития предприятия: понятие и порядок разработки // Экономическая среда. 2016. № 2 (16). С. 160-164.

DIRECTIONS OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT COMPANY OF THE OIL AND GAS SECTOR

© 2018 Oksana A. Gorbunova, Svetlana A. Grishina, Ekaterina G. Evdokimova

Samara University of Public Administration “International Market Institute”, Samara, Russia

The article discusses strategic alternatives for the development of a company in the oil and gas sector. In the course of the work, an analysis of the environment of the organization engaged in the sale of oil and petroleum products was carried out; the key success factors for operating in this market were highlighted. Based on the analysis, the directions of the company's strategic development were proposed in the context of an overall strategy for sustainable long-term development.

Keywords: strategic development, strategic analysis, oil and gas sector, key success factors, goal tree