

Ленкова Ольга Викторовна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК
Тюменского государственного
нефтегазового университета

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

Аннотация:

В статье раскрыты значимость и роль целей при формировании стратегии развития компании и ее реализации. Автором рассматривается совокупность управленческих инструментов, которые могут быть задействованы на этапе целеполагания. Указывается возможность комбинирования данных методов. Рассматриваются возможности конкретизации целей. На примере нефтегазовой компании даются рекомендации по формулированию общей стратегической цели, ее последующей декомпозиции в условиях реализации концепции устойчивого развития и перевода в плоскость системы ключевых показателей. Авторские рекомендации направлены на повышение обоснованности целей компании.

Ключевые слова:

стратегическое управление, цели компании, устойчивое развитие, стратегирование, декомпозиция целей.

Lenkova Olga Viktorovna

PhD in Economics,
Assistant Professor,
Fuel Energy Complex Management Department,
Tyumen State Oil and Gas University

GOAL-SETTING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF OIL AND GAS COMPANY

Summary:

The article deals with the importance and the role of goals in the formation of the corporate development strategy and its implementation. The author considers a set of management tools that may be employed in the goal-setting process. The possibilities of combination of these tools and the specification of goals are considered. Studying the case of the oil and gas company the author gives guidelines on formulation of the general strategic goal, its subsequent decomposition in terms of implementation of the sustainable development conception, and its conversion into the dimension of financial highlights. The author's guidelines are aimed at the improvement of the reasonableness of the company's goals.

Keywords:

strategic management, corporate goals, sustainable development, strategic planning, decomposition of goals.

В настоящее время достаточно много внимания в теории и практике корпоративного управления организациями уделяется вопросам выработки и реализации стратегических решений [1]. Нестабильность и сложность геополитической ситуации актуализирует проблему принятия стратегических решений для многих российских субъектов предпринимательства, в том числе и для нефтегазовых компаний [2]. При этом большинству из них необходимо кардинально скорректировать цели деятельности на кратко- и долгосрочную перспективу в соответствии с новыми вызовами внешнего окружения, с тем чтобы привести соответствующие изменения в реализуемые стратегии. В этих условиях роль целеполагания в системе стратегирования компаний значительно возрастает. Важно соблюдать точность (корректность) формулировок, так как от этого во многом зависит адекватность формирования стратегии на последующих этапах стратегирования. Кроме того, цели выступают в качестве измерительного инструмента при реализации функции стратегического контроля [3].

Проведенный анализ продекларированных в открытых источниках информации целей нефтегазовых компаний позволяет говорить о недостаточной конкретике поставленных компаниями целевых установок и нарушениях в отдельных случаях существующих канонов целеполагания. При этом спектр теоретико-методических инструментов, возможных для задействования в этом случае, достаточно широк.

Среди методов стратегирования на этапе целеполагания могут быть использованы как традиционные методы, так и применяемые в других областях научных исследований. Например, моделирование системы и экстраполяция применимы преимущественно в условиях, характеризующихся низкой степенью неопределенности, для компаний, которые не находятся в поиске кардинально новых решений относительно развития бизнеса. Для поиска принципиально новых векторов для дальнейшего развития могут быть полезны подходы, базирующиеся на когнитивном моделировании и построении ментальных карт.

При этом каждый из методических приемов может быть использован в отдельности, но наибольший эффект, как нам видится, может быть достигнут при комплексном использовании различных методов [4]. Так, например, если трактовать понятие цели широко, как «желаемое состояние объекта управления...», то одним из способов установления целей, согласно авторской логике, является выявление так называемых «разрывов» между существующим и желаемым состоянием

объекта (выявленных с помощью проведения GAP-анализа) и на этой основе формулирование целевых установок. Вместе с тем для анализа проблем в организации можно задействовать диаграмму Исикавы, которую возможно легко трансформировать в «дерево целей», переформулировав проблемы в цели в соответствии с соблюдением принципов SMART. Кроме того, формулирование и декомпозирование целей рекомендуется осуществлять с учетом возможных сценариев, построенных на основе когнитивного моделирования с привлечением экспертов.

В процессе формулирования целей может возникнуть методическая проблема определения желаемого состояния, которая, на наш взгляд, может быть решена двумя способами:

1) посредством прогнозирования будущих условий функционирования компании и моделирования параметров самой организации в этих условиях;

2) путем использования приемов сравнительного (сопоставительного) анализа, то есть выбора в качестве желаемых параметров результирующих показателей деятельности лучших представителей аналогичного бизнеса (использование приемов бенчмаркинга).

Реализация подобных подходов также позволит решить проблему количественной оценки устанавливаемых целей, с которой часто сталкивается исследователь. Хотя широко известны принципы SMART, один из которых гласит, что цель должна быть конкретной (измеримой), так как выступает еще и контрольно-измерительным средством в управлении, на практике бывает сложно определить и адекватно установить количественные границы того или иного целевого показателя.

В настоящее время не приходится говорить о доминировании какой-то конкретной цели (целевой установки) деятельности нефтегазовых компаний [5]. Большинство из данных холдингов реализуют на современном этапе своего развития так называемую концепцию устойчивого развития, которая предполагает триединство следующих компонентов: экономической, экологической и социальной ответственности хозяйствующих субъектов [6; 7]. Основываясь на данной концепции, можно предположить, что в качестве глобальной стратегической цели нефтегазовой компании может выступать достижение баланса между критериями экономической, экологической и социальной эффективности. В свою очередь каждый из обозначенных компонентов сложно описать с помощью конкретного показателя, в связи с чем представляется возможным использование для этих целей комплексных критериев. Тогда общая цель может быть описана системой соответствующих целевых функций, формируемых в каждом конкретном случае индивидуально, с учетом вводимых ограничений.

В продолжение исследования хочется отметить возможность возникновения методической проблемы наполнения целевых функций конкретными показателями, которые всесторонне описывали бы указанные аспекты деятельности компании, но при этом были бы неколлинеарны между собой. Видится, что в качестве целевых показателей могут выступать общие критерии (стоимость компании, рентабельность, выручка, прибыль, производительность и т. п.), а также специфические, отражающие особенности функционирования каждого субъекта хозяйствования. Например, для нефтегазовых структур в качестве таких показателей могут выступать: обеспеченность запасами, их выработанность, охватываемость продукцией, показатели эксплуатации фонда скважин и т. п. [8].

Кроме того, показатели, включаемые в модель в качестве целевых параметров, не должны конфликтовать между собой не только в рамках одного направления [9; 10], следует также избегать антагонизма между целевыми показателями из разных направлений. Для этого рекомендуется использовать такие аналитические приемы, как, например, построение матриц попарного сравнения, расчет коэффициентов коллинеарности и т. п.

Таким образом, систематизация существующих подходов к целеполаганию при стратегировании и авторские дополнения призваны повысить эффективность одного из важнейших этапов стратегического управления деятельностью компании.

Ссылки:

1. Пленкина В.В., Чистякова Г.А., Ленкова О.В. Стратегический менеджмент (в схемах и таблицах) : учеб. пособие для студентов всех форм обучения специальностей 080507 «Менеджмент организации», 080503 «Антикризисное управление», 080505 «Управление персоналом». Тюмень, 2009.
2. Чистякова Г.А. Основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на экономическую устойчивость предприятия // Современные проблемы и перспективы регионально-отраслевого развития : сб. науч. тр. Тюмень, 2014. С. 141–144.
3. Ленкова О.В. Миссии и цели российских нефтегазовых компаний // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. С. 552.
4. Пленкина В.В., Андропова И.В., Осинковская И.В. Управленческие решения : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации». Тюмень, 2009.
5. Дебердиева Е.М. Система управления в нефтяной компании холдингового типа // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2009. № 4. С. 17–19.
6. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М., Осинковская И.В. Устойчивое развитие нефтегазовых компаний: условия и перспективы // Нефть, газ и бизнес. 2012. № 11. С. 11–13.
7. Тонышева Л.Л., Кашина О.Н. Управление развитием организационных систем : учеб. пособие. Тюмень, 2003.
8. Дебердиева Е.М. Подходы к обоснованию стратегии нефтегазовых компаний // Нефть, газ и бизнес. 2014. № 6. С. 10–14.
9. Пленкина В.В., Ленкова О.В., Осинковская И.В. Технология оптимизации корпоративного портфеля нефтегазовых компаний // Фундаментальные исследования. 2012. № 11–3. С. 775–778.
10. Дебердиева Е.М. Стратегические карты как основа планирования в сложных хозяйственных структурах нефтегазового профиля // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5–1. С. 371–374.

References:

1. Plenkina, VV, Chistyakova, GA & Lenkova, OV 2009, *Strategic Management (in diagrams and tables): manual for students of all forms of education specialties 080507 "Organization Management", 080503 "Crisis Management", 080505 "Personnel Management"*, Tyumen.
2. Chistyakova, GA 2014, 'The main factors external and internal environment, influencing the economic stability of the enterprise', *Current problems and prospects of regional-sectoral development*, Tyumen, p. 141-144.
3. Lenkova, OV 2013, 'Mission and goals of Russian oil and gas companies', *Modern problems of science and education*, no. 6, p. 552.
4. Plenkina, VV, Andronova, IV & Osinovskaya, IV 2009, *Management Decisions: manual on "Management of organization"*, Tyumen.
5. Deberdieva, EM 2009, 'The control system for an oil company holding type', *Proceedings of the higher educational institutions. Sociology. Economy. Policy*, no. 4, p. 17-19.
6. Lenkova, OV, Deberdieva, EM & Osinovskaya, IV 2012, 'Sustainable development of oil and gas companies: conditions and prospects', *Oil, gas and business*, no. 11, p. 11-13.
7. Tonysheva, LL & Kashina, ON 2003, *Managing the development of organizational systems*, Tyumen.
8. Deberdieva, EM 2014, 'Approaches to justifying the strategy of oil and gas companies', *Oil, gas and business*, no. 6, p. 10-14.
9. Plenkina, VV, Lenkova, OV & Osinovskaya, IV 2012, 'Technology to optimize the corporate portfolio of oil and gas companies', *Basic Research*, no. 11-3, p. 775-778.
10. Deberdieva, EM 2014, 'Strategy maps as a basis for planning in complex economic structures oil and gas profile', *Economics and Entrepreneurship*, no. 5-1, p. 371-374.