https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра международной экономики и менеджмента

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой Международной
экономики и менеджмента
_____ Ружанская Л. С.
«08» июня 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕСЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Научный руководитель:
Батина Ирина Николаевна, к.э.н., доцент _____

Нормоконтролер:
Стерхов Александр Викторович, ст. преподаватель _____

Студент группы ЭУМ-200016:
Коваленко Егор Владимирович _____

Екатеринбург
2022

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ... 3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ... 6

1.1 Эволюция теоретических подходов к разработке стратегии развития компании ... 6

1.2 Особенности методологических подходов стратегического анализа предприятия нефтесервисной отрасли ... 19

2 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА НЕФТЕСЕРВИСНЫХ УСЛУГ ... 33

2.1 Факторы, влияющие на развитие рынка нефтесервисных услуг ... 33

2.2 Анализ международного и российского рынков нефтесервисных услуг ... 43

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО БК «ЕВРАЗИЯ» ... 57

3.1 Общая характеристика ООО БК «Евразия» и анализ ее финансово-хозяйственной деятельности ... 57

3.2 Анализ внешней и внутренней среды нефтесервисной компании на примере ООО БК «Евразия» ... 75

3.3 Разработка стратегической карты развития ООО БК «Евразия» и рекомендации по ее применению ... 88

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ... 96

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ... 99

ПРИЛОЖЕНИЕ А ... 106

ПРИЛОЖЕНИЕ Б ... 108

ПРИЛОЖЕНИЕ В ... 110

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ВВЕДЕНИЕ

В условиях текущей экономической неопределенности компаниям как в России, так и в мире становится труднее сохранять конкурентоспособное положение на рынке. Динамично изменяющаяся среда обуславливает необходимость использования компаниями различных инструментов сохранения и повышения эффективности. Одним из таких инструментов является стратегическое планирование. Правильно сформулированная миссия позволяет организации верно установить ценности, выбрать наиболее подходящий способ позиционирования на рынке, а также определить роль, которую компания хочет играть в обществе. Грамотно сформированные цели помогают организации сохранять курс движения, что особо актуально в текущей экономической и социальной ситуации.

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в необходимости компаниям рынка нефтесервисных услуг отвечать на возрастающие экономические вызовы и повышать эффективность бизнеса в сложных современных социально-политических условиях.

Нефтесервисная отрасль играет ключевую роль в развитии нефтегазового сектора России, который, в свою очередь, имеет стратегическое значение в структуре экономики страны. На состояние нефтесервисной отрасли России оказывает влияние большое количество внешних и внутренних факторов. Для того, чтобы предприятие нефтесервисной отрасли России успешно вело коммерческую деятельность в современных рыночных условиях, ему необходимо учитывать факторы как внешней (рыночной), так и внутренней среды.

Эта задача приобретает особую актуальность на фоне санкционного воздействия на Россию, нефтегазовый сектор и нефтесервисную отрасль в частности, что приводит к беспрецедентной степени экономической неопределенности.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Инструментом, позволяющим учитывать внешние факторы неопределенности и динамично изменяющиеся внутренние факторы для успешного функционирования предприятия является стратегическое управление организацией.

Цель работы – разработать стратегию развития ООО БК «Евразия», отвечающую современным условиям.

Объект исследования – российская буровая компания ООО БК «Евразия».

Предметом исследования являются стратегические решения по развитию компании.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

а) Систематизировать теоретические подходы к разработке стратегии развития компании и определить специфику стратегического менеджмента в нефтесеривсной компании;

б) Выявить особенности российского и зарубежного рынков нефтесервисных услуг;

в) Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности нефтесервисной компании ООО БК «Евразия» и выявить стратегические проблемы организации;

г) Выявить факторы, влияющие на стратегию развития на примере ООО БК «Евразия», провести стратегический анализ внешней и внутренней среды;

д) Разработать стратегическую карту развития ООО БК «Евразия» и предложить мероприятия по ее реализации.

Степень разработанности темы. Вопросам стратегии и стратегического менеджмента посвящены работы широкого круга российских ученых, таких как Катькало В. С., Авдашева С. Б., Тебекин А. В., Тебекин П. А., Виханский О. С., Гурков И. Б., Маркова В. Д., Широкова Г. В., Писаренко Н. Л., Длигач А. А.

Среди зарубежных исследователей проблемы стратегического менеджмента раскрывают Портер М., Глюк Ф., Томпсон А., Стрикланд Д., Акофф Р., Аакер Д., Чандлер А., Ансофф И., Брэдли С., Минцберг Г., Милгром П., Клейнер Г. Б., Каплан Р., Нортон Д.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Особенности стратегического управления предприятиями в нефтесервисной отрасли исследовали Тонышева Л. Л., Фролова С. В., Якунин Д. Е., Якунина О. Г., Кузнецова Н. Л., Шафраник Ю. К., Белошицкий А. В., Буренина И. В., Мусина Д. Р.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего в себя 69 наименований, в том числе 12 на иностранном языке, трех приложений.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанной стратегической карты развития компании, которая может быть использована в дальнейшей деятельности как организации-объекта, так и другими предприятиями нефтесервисной отрасли с целью повышения производственных и экономических показателей компании, а также ее стоимости для владельцев.

В работе использованы такие методы исследования, как метод анализа и синтеза, метод научной абстракции.

В качестве информационно-эмпирической базы исследования были использованы труды российских и зарубежных ученых в области стратегического управления, научные статьи, отчеты крупнейших аналитических агентств, консалтинговых компаний, финансовая отчетность и годовые отчеты компании-объекта, статистические данные различных министерств и ведомств, нормативно-правовые акты различной юридической силы, а также другие издания.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

1.1 Эволюция теоретических подходов к разработке стратегии развития компании

Стратегический менеджмент играл огромную роль на протяжении всей истории человечества, однако системный научный подход к изучению этой области (и к менеджменту вообще) впервые был применен лишь в начале прошлого столетия.

Причиной этому послужила возросшая необходимость наиболее рационального использования природных богатств и наличных рабочих сил [1]. Дальнейшее развитие экономики и общества способствовало все более глубокому и обширному изучению различных сторон менеджмента, что в свою очередь привело к их широкому распространению в бизнесе. У ученых, а затем и представителей бизнеса стало появляться понимание того, как следует создавать организацию, оценивать и контролировать её эффективность на рынке. Именно эти вопросы стали предметами рассмотрения стратегического менеджмента.

В современной научной среде существуют различные подходы к систематизации теоретико-методологических подходов в области стратегического менеджмента, чему посвящено немало научных исследований и работ.

Однако для дальнейшего обобщения и систематизации существующей информации по эволюции теоретических подходов к разработке стратегии развития компании необходимо в первую очередь дать определение понятию стратегии.

В научных работах существует большое количество подходов к определению понятия стратегии, поскольку теория стратегического управления

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

является предметом изучения многих ученых с начала 1960-ых годов. В настоящее время мировая литература насчитывает тысячи публикаций по теории стратегического управления. Особенно примечателен рост количества литературы в последние 25 лет, когда концепция стратегического управления обрела теоретическую зрелость и эмпирическую обоснованность [24].

Автором рассмотрены определения понятия стратегии, данные в разное время учеными и исследователями, признанными классиками в различных областях менеджмента (табл. 1).

Таблица 1 – Определение понятия стратегии[1]

Авторы	Определение термина «стратегия»
Нортон Д. П., Каплан Р. С. [25]	Стратегия компании описывает, каким образом производить ценность для акционеров, клиентов и членов сообщества вообще
Нортон Д. П., Каплан Р. С. [25]	Стратегия – это то, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость
Томпсон А., Стрикленд Д. [26]	Стратегия компании – комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей
Томпсон А., Стрикленд Д. [26]	Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса
А. Чандлер [27]	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [28]	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

В последние годы прослеживается тенденция по систематизации и обобщению результатов многочисленных научных работ в области теории стратегического управления [2]. Такая попытка предпринята Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом в работе «Школы стратегий» [3]. По мнению авторов, в зависимости от видения стратегического процесса можно выделить следующие научные школы:

[1] Составлено автором по: [25, 26 27, 28]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- школа проектирования: формирование стратегии как процесса осмысления (основатели – А. Д. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф) – стратегическое управление рассматривается как процесс проектирования. Согласно положениям этой научной школы, каждая фирма должна иметь уникальную стратегию, поскольку сама является уникальной и находится в уникальной внешней среде. Основным инструментом школы проектирования является SWOT-анализ, базирующийся на анализе сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, возникающих для организации при взаимодействии с внешней средой [4, с. 16].

Модель школы проектирования можно изобразить следующим образом (рис. 1)

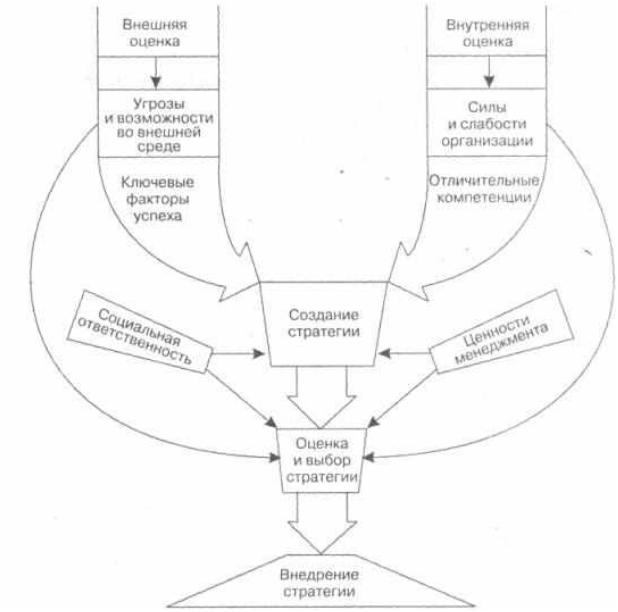

Рисунок 1 – Модель школы проектирования [3, с. 32]

В своей основе школа проектирования имеет следующие принципы:

а) формирование стратегии должно осуществляться в результате определения соответствия между особенностями организации и возможностями, присущими ей во внешней среде;

б) стратегия разрабатывается под каждую организацию отдельно и является уникальной, отвечающей отличительным особенностям каждой отдельной организации.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- школа планирования: формирование стратегии как формального процесса (основатели – И. Ансофф, д. Стейнер и др.) – стратегическое управление мыслится как результат процесса планирования, которое подразделяется на отдельные шаги, представляемые в виде соответствующих моделей и схем. Таким образом, процесс стратегического планирования (т. е. разработки стратегии) – это совокупность регламентированных процедур планирования, моделирования, программирования. Стратегия строится в результате прогнозирования, а также системного анализа внешней и внутренней среды. В данной школе стратегическое планирование предполагает систематизацию целей и задач, разработку стратегических и операционных планов по уровням организационной структуры компании.

Особенности реализации процесса разработки стратегии в школе планировании на различных этапах можно проиллюстрировать в следующем виде (Рис. 2).

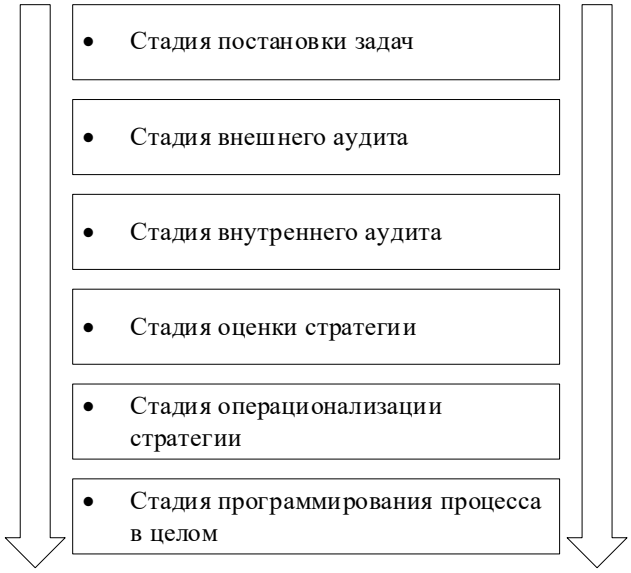

Рисунок 2 – Стадии процесса разработки стратегии согласно положениям научной школы планирования[2]

Школа планирования предполагает разработку целей и задач организации в количественном выражении, подлежащих представлению в виде графиков и

[2] Составлено автором по: [5]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

таблиц, особый акцент направлен на их количественную интерпретацию, а также на разработку последовательных шагов по их достижению.

- школа позиционирования: формирование стратегии как аналитического процесса (основатели – М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен и др.) – основным принципом школы является разработка стратегии организации исходя из её позиционирования на рынке [6]. В свою очередь, для верной идентификации того, как следует позиционировать себя на рынке, она должна опираться на экономические показатели своей деятельности. Таким образом, разработка стратегии, в соответствии с положениями школы позиционирования, — это упорядоченный процесс стратегического планирования, в своей основе использующий конкурентный и отраслевой анализ внешней среды, а также специфически разработанный ряд аналитических методов, которые позволяют разработать верную стратегию организации, подходящую к конкретным условиям.

К инструментам данной школы можно отнести концепции Бостонской Консалтинговой Группы, такие как матрицу «темпы роста – доля рынка» (growth-share matrix, также BCG-matrix), которая отражает отдельные характеристики портфельных стратегий по таким показателям, как занимаемая доля на рынке и темпы изменения спроса [7], а также кривую опыта/обучения, посредством которой была установлена взаимосвязь между накопленным объёмом производства и снижением уровня издержек [8]. Школа позиционирования получила развитие благодаря М. Портеру, впервые предложив три взаимосвязанные концепции в качестве практических методик: конкурентный анализ, конкурентное преимущество компании и цепочка ценностей (value added chain) [9].

- школа предпринимательства: формирование стратегии как процесса предвидения (основатели – Й. Шумптер, К. Найт) – представляет собой дальнейшее развитие отдельных положений школы проектирования. В соответствии с течением мысли данной школы, в фокус внимания попадает основной вопрос: «где и как формулируется стратегия развития фирмы?».

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Последователи школы считают, что формирование и развитие организации в полной мере зависит лишь от результата труда конкретного индивидуума, а не от совместного творчества. Поэтому процесс формирования и разработки стратегии и дальнейшее стратегическое управление организацией сводится к поведению одного человека – руководителя, в чью зону ответственности входит принятие ключевых решений по вопросам стратегического развития организации [10].

Главное понятие школы предпринимательства – видение (vision), то есть мысленное осознание стратегии, проекция, представленная в сознании высшего руководства.

Характеристиками, отображающими содержание школы предпринимательства, можно назвать следующие фундаментальные положения [11]:

а) Стратегия развития любой организации в первую очередь существует в представлении своего руководителя в виде своеобразной перспективы, проекта, а именно – субъективного выбора вектора развития и прогнозирования будущего положения организации;

б) Процесс разработки и формирования стратегии организации основывается на жизненном опыте, взглядах, представлениях и мировоззрении руководителя, вне зависимости от того, самостоятельно ли руководитель формирует идею стратегии или перенимает ее извне;

в) В силу своей субъективной природы предпринимательская стратегия является одновременно гибкой, и, при этом, продуманной, учитывающей конкретные и специфические внешние обстоятельства, в среде которых она разрабатывается;

г) Для бизнеса предпринимательского типа также характерна гибкость, то есть способность быстро перестраиваться под актуальные социально-экономические вызовы, поскольку организация представляет собой достаточно простую, очевидную структуру, способную реагировать на указания своего руководителя;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

д) Предпринимательская стратегия в некоторой степени может являться защищенной от влияния прямой конкуренции на рынке.

- когнитивная школа (школа познания): формирование стратегии как ментального процесса (основатели – М. Лайлс, Г. Саймон) – в качестве методологических основ данной школы лежат принципы когнитивной психологии [12]. Предполагается, что стратегия является результатом человеческого разума (как индивидуального, так и коллективного), и стратегический процесс, таким образом, анализируется с точки зрения познавательных способностей человека.

Основные положения школы таковы [13]:

- Процесс разработки и формирования стратегии рассматривается как процесс познания, протекающий в сознании субъекта, разрабатывающего стратегию;

- Стратегия – это перспектива, представляющая собой способы получения объективной информации из внешней среды.

При этом, информация из внешней среды – это интерпретация, существующая только в том виде, в котором она воспринимается.

В рамках школы познания выделяют два направления:

а) объективистское, направление, при котором формирование стратегии трактуется как попытка моделирования объективной картины мира;

б) субъективистское направление, при котором формирование стратегии рассматривается как субъективную интерпретацию окружающего мира.

Теоретические положения когнитивной школы впервые обратили внимание научного мира на возможность изменять будущее при принятии стратегических решений, а также на проактивную роль организации в ее будущей внешней среде [14].

- школа обучения: формирование стратегии как развивающегося процесса (основатели – Р. Лапьер, Ч. Линдблюм, Дж. Куинн и др.) – опирается на предположение о том, что концепция развивающейся стратегии открывает дорогу к стратегическому обучению. Стратегическое управление представляется

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

как процесс обучения организации. Представители школы полагали, что процесс стратегического управления должен развиваться вместе с тем, как развиваются компетенции субъектов планирования (менеджмента). Систематические изменения, происходящие во внешней среде организации обуславливают необходимость принятия решений, призванных воздействовать на данные изменения, что в конечном итоге приводит к разработке и формированию стратегии организации [15].

Вследствие этого, процесс эволюции организации и ее стратегии является итерационным, а не скачкообразным, а сама стратегия организации мыслится не как предначертанная заранее, а как развивающаяся, основанная на постоянном обучении и потому позволяющей оперативно и гибко реагировать на изменения внешней среды [16].

К важнейшим принципам школы обучения можно отнести следующие:

а) Разработка стратегии развития организации рассматривается как процесс обучения организации и ее руководства;

б) Процесс обучения должен носить прогрессирующий характер, достигающийся при поведении и образе мысли, способствующим критическому ретроспективному анализу, который, в свою очередь, фокусируется на осмыслении выводов в результате прошлых действий;

в) В качестве логичного вывода вышеизложенных положений предполагается, что наиболее успешно стратегические инициативы реализуются наиболее способными к обучению;

г) Успешные стратегические инициативы формируют собой опыт, который может трансформироваться в развивающуюся стратегию;

д) Важная роль руководителя организации заключена в том, чтобы осуществлять управление процессом стратегического обучения, таким образом осуществляя стратегическое управление организацией;

е) Изначально стратегии воплощаются на основании прошлого опыта, которые затем превращаются в будущие планы.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- школа власти: формирование стратегии как процесса ведения переговоров (основатели – Г. Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк) – процесс формирования стратегии рассматривается как переговорный процесс [17]. При этом вектор переговорного процесса и поиска компромиссов между заинтересованными лицами управляемой организации и другими организациями-участниками рынка мыслится как основная предпосылка к адаптации в стремительно изменяющихся рыночных условиях.

В условиях жесткого противостояния идеи развития какого-либо структурного подразделения или отдела, выдвигаемые линейными руководителями и руководителями отделов соответственно, при должном принятии во внимание имеют потенциал к перерастанию в основной вектор стратегического развития организации в целом.

Основные положения данной школы [18]:

а) Процесс формирования стратегии развития организации носит, как правило, самопроизвольный характер, а также определяется действием различных противоборствующих сил как внутри нее, так и в окружающей по отношению к ней среде;

б) На уровне организации менеджмент рассматривает процесс разработки стратегии развития как взаимодействие, основанное на методах переговоров и убеждения, а в ряде случаев и на прямой конфронтации.

Научные результаты представителей школы власти внесли значительный вклад в развитие теории стратегического управления. Разработкой данной школы, имеющей ярко выраженный прикладной характер, является теория стейкхолдеров [19]

– школа культуры: формирование стратегии как коллективного процесса (основатели - С. Фельдман, Дж. Барни, М. Фирсироту, Ф. Ригер) – положения школы культуры исходят из того, что основной целью стратегического управления должно быть создание и развитие корпоративной внутриорганизационной культуры [20], внедрение общей идеологии, направленной на построение конкурентоспособной организации. В этой связи

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

организационная культура становится своеобразным «фильтром», оказывающим влияние стиль анализа и мышления, а также обеспечивающим неприятие новых стратегических изменений в организации.

Основные принципы школы культуры:

а) Формирование стратегии развития организации понимается как консенсус между членами организации, возникающий вследствие социального взаимодействия и взаимопонимания;

б) Мировоззрение и взгляды каждого участника организации есть последствие приобщения к определенной культуре;

в) Главной особенностью стратегии развития организации в данном случае становится ее предетерминированность;

г) Организационная культура, перерастая в совокупность традиций, обретает выраженную консервативную направленность и способствует сохранению текущей стратегии развития и препятствует стратегическим изменениям [21].

- школа внешней среды: формирование стратегии как реактивного процесса (основатели – К. Джордж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фриман) – предполагает пассивную (реактивную) роль организации, представляя главную задачу стратегического управления организацией как адаптацию к изменяющейся внешней среде [22]. Формирование стратегии развития представляет собой процесс реакции.

К важнейшим принципиальным положениям можно отнести следующие:

а) Внешняя окружающая среда организации рассматривается как главная причина возникновения процесса формирования стратегии развития организации;

б) Организации следует адекватно реагировать на изменения, происходящие в окружающей среде;

в) Менеджмент фирмы принимает пассивную роль, главной задачей которого при стратегическом планировании и управлении становится

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

обеспечение надлежащей адаптивности организации к изменяющимся условиям внешней среды.

- школа конфигурации: формирование стратегии как процесса трансформации (основатели - Д. Миллер, П. Хандвалла) – представляет собой подход, направленный на попытку синтеза задач и содержания всех предшествующих подходов, а именно – процесс разработки стратегии, ее содержание, внешнюю окружающую среду, организационную структуру.

Основу школы конфигурации составляют положения о конфигурациях и трансформациях. Под конфигурацией понимаются устойчивые системы и внешняя среда. Трансформация – процесс разработки и реализации стратегии развития организации. Идея школы организации заключена в том, что перемены рассматриваются как скачок, при котором происходит одновременное изменение множества организационных факторов, так как организация фактически осуществляет попытку совершить скачок в новое состояние, с новым набором структур, систем и элементов культуры, иными словами, с новой конфигурацией [23].

Школа основана на следующих фундаментальных принципах:

а) Любая фирма может быть представлена как конфигурация ее составных частей. Она принимает определенную форму структуры, что детерминирует ее поведение и присущий ей набор стратегий;

б) Стабильное развитие организации прерывается качественными скачками в иную конфигурацию в результате происходящих перемен во внешней среде;

в) Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и процесса трансформации в новую конфигурацию со временем приобретает закономерную последовательность, что находит отражение в концепции жизненных циклов организации;

г) Главной задачей стратегического менеджмента в организации становится поддержание стабильности текущей конфигурации организации на относительно продолжительных промежутках времени, т.е. обеспечение

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

контроля над процессом перехода из одной конфигурации в другую и сохранение при этом ее жизнеспособности.

Представители школы конфигурации выделяют определенные этапы, присущие циклу развития организации. К ним относят стадию развития, стадию стабильности, стадию адаптации, стадию борьбы, стадию революции.

Среди рассмотренных школ первые три обладают предписывающим характером, то есть, описывают, как должны формироваться стратегии [4].

Следующие шесть школ являются описывающими, поскольку основной целью их создания являются разработка и описание реальных процессов разработки стратегий развития [4].

В результате рассмотрения основных научных школ развития теории стратегического управления, автором были систематизированы основные сведения, присущие данным школам (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация научных школ теории стратегического управления[3]

Группы школ	Название школы	Понимание сущности стратегического управления	Главный драйвер в организации
Предписывающие	Школа проектирования	формирование стратегии как процесса осмысления	Руководитель
	Планирования	формирование стратегии как формального процесса	Отдел стратег. планирования
	Позиционирования	формирование стратегии как аналитического процесса	Высшее руководство
Описывающие	Предпринимательства	формирование стратегии как процесса предвидения	Предприниматель, лидер
	Когнитивная	формирование стратегии как ментального процесса	Руководитель
	Обучения	формирование стратегии как развивающегося процесса	Любой член организации
	Власти	формирование стратегии как процесса ведения переговоров	Властные структуры
	Культуры	формирование стратегии как коллективного процесса	Взаимодействие членов организации
	Внешней среды	формирование стратегии как реактивного процесса	Любой член организации
Интегрирующие	Конфигурации	формирование стратегии как процесса трансформации	Высшее руководство

В данном разделе автором была изложена эволюция теоретических подходов к разработке стратегии компании, рассмотрены основные научные

[3] Составлено автором по: [3, 4, 5]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

школы в развитии теории стратегического управления, а также систематизированы основные сведения о них. Представленные сведения будут использованы в разделе 1.2 в качестве теоретического фундамента.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1.2 Особенности методологических подходов стратегического анализа предприятия нефтесервисной отрасли

Стратегический анализ занимает важное место в процессе разработки стратегии развития предприятия. Поскольку одним из важнейших условий повышения конкурентоспособности российских нефтесервисных компаний как на внутреннем, так и международном рынке, является качественная разработка стратегии развития, эффективное использование современных методологически обоснованных подходов к стратегическому анализу является ключевым шагом в процессе разработки стратегии предприятия [46].

Необходимость в стратегическом анализе обусловлена также снижением уровня внешнеэкономических связей и уменьшением товарооборота между странами. Для улучшения конкурентноспособных позиций предприятия вынуждены проводить регулярную работу по анализу и оценке внешней и внутренней среды, потенциальных возможностей и ресурсов, способствующих развитию деятельности.

Место стратегического анализа в процессе стратегического управления организацией трактуется учеными по-разному:

- стратегический анализ как первый этап стратегического управления: сбор и анализ информации о внутренней и внешней среде организации для дальнейшего определения стратегических целей;

- стратегический анализ, производящийся после определения миссии и целей организации для дальнейшей разработки стратегии, согласующейся с миссией и установленными организации;

- стратегический анализ, расположенный между определением миссии и формированием целей.

Понятие стратегического анализа зачастую подразумевает под собой анализ потенциальных возможностей организации, или даже совокупность текущего потенциала и потенциала развития (будущего потенциала) [47].

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В сложившейся российской деловой практике стратегический анализ рассматривается как информационно-аналитический инструмент, при использовании которого обеспечивается принятие эффективных управленческих решений. Данное видение стратегического анализа обусловлено уникальной спецификой ведения бизнеса в России в современных трансформационных условиях.

Тем не менее, такой подход может быть дополнен и другими видами анализа:

- анализом стратегически важных для России рынков (в частности, рынка нефти и газа, а также рынка нефтесервисных услуг);

- конкурентным анализом показателей стран-конкурентов по ключевым видам сырья и продуктов;

- сравнительным анализом перспектив развития рынков, а также их темпов развития среди стран-конкурентов с учетом сложившихся условий внешней среды и макроэкономических показателей;

- всесторонним социально-экономическим и геополитическим анализом текущей и потенциально возможной ситуации в мире в целом.

В современной теории и практике стратегического анализа выделяют аспектный и системный подходы. В основе аспектного подхода лежит принцип, согласно которому для анализа должен быть выбран один аспект, который считается наиболее важным и актуальным в заданный период времени.

При системном подходе в анализ включаются все аспекты, подлежащие выявлению в своей совокупности, системно, учитывая их взаимообусловленность и взаимозависимость.

При проведении стратегического анализа обычно используются следующие общие методологические принципы [48]:

- принцип системности, в основе которого лежит системный подход. В соответствии с этим принципом любой объект стратегического анализа следует рассматривать как взаимообразующий элемент в отношении других объектов, то есть, как систему;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- принцип сравнительного анализа, в соответствии с которым полученные результаты стратегического анализа подлежат сравнению с показателями конкурентов или общеотраслевыми показателями;

- динамический принцип, предполагающий рассмотрение объекта и совокупности аспектов анализа в динамике, диалектическом развитии и соподчиненности;

- принцип учета специфики сектора, отрасли, рынка, в которых организация ведет деятельность.

Данные принципы являются универсальными для проведения стратегического анализа, при этом, наибольшую ценность для стратегического анализа представляет наиболее полный (насколько это гипотетически возможно) учет факторов неопределенности.

К основным источникам информации стратегического анализа относятся:

- информация, собранная в результате проведения стратегической разведки;

- данные о внешней среде предприятия, представленные в открытом доступе;

- прогнозы информационно-аналитических, рейтинговых агентств

- политические и отраслевые прогнозы и пр.

Кроме того, при разработке методологических подходов к стратегическому анализу важное внимание отводится понятию стратегического потенциала организации. В теории стратегического управления под стратегическим потенциалом понимается совокупность ресурсов и компетенций, которыми располагает предприятие, необходимых организации для реализации установленной стратегии и усилению конкурентных преимуществ [49, с. 92].

Таким образом, развитие стратегического потенциала можно отнести к основной задаче стратегического управления организацией. К комплексу мероприятий, направленных на развитие стратегического потенциала организации, можно отнести:

- анализ и оценку имеющегося (текущего) стратегического потенциала;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- анализ условий и факторов, определяющих стратегический потенциал

- идентификация и отбор специфических факторов, влияющих на развитие стратегического потенциала организации.

Следует отметить, что для того, чтобы имеющиеся ресурсы организации были отнесены к стратегическому потенциалу, они должны соответствовать следующим требованиям [50]:

- неимитируемость – располагаемый организацией ресурс не должен подлежать имитации со стороны любых конкурентных сил;

- специфичность – ресурс должен обладать свойствами и характеристиками, которые не могут быть воспроизведены вне предприятия;

- незаменяемость – у конкурентных сил не должно быть возможности заменить имеющийся ресурс на рынке;

- способность к получению выгоды на рынке – стратегически важными являются ресурсы, способные создавать ценность для потребителя.

Для компетенций требования таковы:

- уникальность – для того, чтобы являться стратегически важными, располагаемые организацией компетенции должны быть уникальными в отрасли, или, если уровень этого навыка превосходит среднеотраслевой;

- доступ к новым рынкам – наличие стратегически важной компетенции должно обеспечивать возможность для организации к выходу на новые рынки сбыта;

- наибольший вклад в ценность создаваемого продукта или услуги – те компетенции, которые обеспечивают ценность продукта или услуги в глазах потребителя.

Степень соответствия ресурсов и компетенций указанным требованиям определяется специфическими показателями, присущими каждому элементу ресурсного и компетентностного потенциала соответственно. Для предприятия нефтесервисной отрасли автором были определены следующие элементы потенциала и соответствующие им показатели (табл. 3):

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 3 – Структура стратегического потенциала нефтесервисного предприятия[4]

Элемент	Содержание	Показатель
Ресурсный потенциал		
Кадровый потенциал	Наличие кадров с уровнем квалификации, необходимым и достаточным для реализации стратегии предприятия	а) Коэфф. обеспеченности кадровыми ресурсами; б) Доля высококвалифицированных кадров; в) Средний возраст кадров; г) Динамика среднемесячной заработной платы; д) Динамика уровня производительности труда; е) Динамика коэффициента текучести персонала; ж) Коэфф. выручки на одного сотрудника.
Материально-технический потенциал	Производственно-технологическое обеспечение предприятия буровым оборудованием, необходимое для стратегического развития организации	а) Оборачиваемость буровых установок; б) Динамика эксплуатационных скважин, запускаемых в срок; в) Прирост разведанных запасов на затраченный руб.; г) Коэффициент фондоотдачи.
Научный-производственный потенциал	Перспектива развития научно-исследовательской деятельности, уровень информационной обеспеченности организации	а) Доля НИОКР в активах организации; б) Коэфф. интеллектуальной собственности; в) Доля научно-технических специалистов в общей численности персонала; г) Коэфф. результативности внедрения инноваций; д) Степень цифровизации предприятия;
Финансово-экономический потенциал	Наличие у предприятия достаточных финансово-экономических ресурсов для реализации стратегии развития	а) Коэфф. финансового левериджа; б) Коэффициент ликвидности; в) Отношение финансового результата к выручке; г) Коэфф. прибыли на одного сотрудника; д) Прочие коэффициенты финансовой устойчивости.
Административно-управленческий потенциал	Качество операционного управления, способствующего улучшению показателей деятельности организации	а) Рентабельность продаж услуг по бурению; б) Средний возраст, образование, трудовой опыт руководителей; в) Достижение предприятием установленных высшим менеджментом операционных и стратегических целей.
Компетентностный потенциал		
Компетенции, позволяющие получать доступ к рынкам	Квалификации исполнительного органа и руководства, связанные с международным менеджментом организации	а) Репутационный капитал организации на рынке и во внешней среде в целом; б) Уровень сервиса, оказываемый заказчикам; в) Значимость бренда на рынке (узнаваемость); г) Квалификация и вовлеченность сотрудников, напрямую взаимодействующих с внешней средой; д) Уровень прямых и непрямых издержек производства; е) Степень ориентации организации на удовлетворение интересов заказчика; ж) Широта портфеля предлагаемых услуг (степень диверсифицированности); з) Доля рынка, занимаемая организацией; и) Имидж организации в глазах заказчиков.
Компетенции, оказывающие влияние на операционную эффективность организации	Квалификации линейных и высших руководителей, связанные с операционным менеджментом организации	
Функциональные компетенции	Квалификации линейных руководителей, связанные с управлением подчиненными с целью повышения эффективности деятельности	

Информацию, представленную в таблице 3 в системном виде, можно использовать при планировании процесса стратегического анализа

[4] Составлено автором по: [46, 47, 49, 51]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

нефтесервисного предприятия. Следует отметить, что основными элементами стратегического потенциала являются кадровый и материально-технический потенциал, поскольку все основные элементы обусловлены ими.

Также очевидно, что одна группа элементов стратегического потенциала организации может быть подвержена анализу извне, так как опирается на информацию, которая подлежит раскрытию в публичном доступе (например, научно-производственный, финансово-экономический потенциал), тогда как другая группа элементов основывается исключительно на внутренней информации организации, к которой невозможно получить доступ внешним заинтересованным лицам (аутсайдерам).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что лимитирующим фактором в анализе стратегического потенциала организации выступает доступность информации, на основании которой анализируются элементы стратегического потенциала.

Для анализа элементов стратегического потенциала нефтесервисного предприятия, основанных на информации, доступной в открытых источниках, могут быть использованы следующие методы [46, с. 229]:

- SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон организации, а также имеющихся возможностей и угроз во внешней среде.

- бенчмаркинг – сравнение показателей эффективности предприятия с сопоставимыми по масштабу и роду деятельности конкурентами, а также со среднеотраслевыми показателями;

- анализ стейкхолдеров – идентификация ключевых групп стейкхолдеров, оказывающих наибольшее текущее и потенциальное влияние на эффективность деятельности организации на рынке и разработка соответствующих способов взаимодействия с ними на основе взаимовыгодного сотрудничества и удовлетворения интересов друг друга;

- PEST-анализ – представляет собой обширный анализ ближнего и дальнего окружения [52]. Данный анализ необходим для выявления политических, экономических, социальных и технологических факторов

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

окружающей среды, прямо или косвенно оказывающих, или способных оказывать влияние на бизнес.

- анализ 5 сил конкуренции М. Портера – данный анализ необходим для определения наиболее значимых конкурентных сил, действующих в отрасли, а также выявление сильных и слабых конкурентных позиций [53].

Ключевым определяющим фактором при стратегическом анализе нефтесервисного предприятия и дальнейшем стратегическом планировании является необходимость в достижении целей, установленных энергетической стратегией России до 2030 года, связанной с увеличением мощностей по добыче углеводородного сырья [40, 54]. В рамках этой стратегии государство в качестве основных приоритетов устанавливает следующие:

- создание независимых нефтесервисных предприятий;

- государственная поддержка по импортозамещению ключевых комплексных технологий, необходимых для производства нефтесервисных работ;

- развитие и поддержка рынка нефтесервисных услуг в области недропользования;

- постепенное увеличение доли независимых (частных) компаний на рынке нефтесервисных услуг до 50% [55].

Для успешного достижения результатов стратегического планирования, необходимо опираться на теоретико-методологические подходы, отвечающие современным экономическим и технологическим вызовам.

Одним из таковых является подход, разработанный Тонышевой Л., Якуниной О., Якуниным Д., представляющий собой алгоритм, позволяющий осуществлять стратегическое планирование нефтесервисного предприятия (Рисунок 3).

В первом шаге алгоритма предполагается определение (или уточнение) стратегических ориентиров нефтесервисного предприятия в текущей экономической обстановке путем уточнения целей и задач ее деятельности, позволяющее определиться с позиционированием компании на рынке в средне-

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

и долгосрочной перспективе, а также выявить занимаемое положение организации в сложившейся конкурирующей среде.

Второй шаг посвящен оценке параметры окружающей среды и их влияние на развитие нефтесервисного предприятия. Оценке подлежит как макроэкономическое, так и непосредственное окружение предприятия, включая рыночные условия нефтесервисных услуг, влияние санкций на нефтегазовый сектор, рост стоимости оборудования, необходимого для оказания работ по бурению и нефтесервису, трудности в доступе к инновационным технологиям, несовершенства в юридической и регулирующей стороне взаимоотношений между нефтегазовыми и нефтесервисными организациями, низкая конкуренция услуг внутреннего рынка в сравнении с зарубежными конкурентами и т.д.

В рамках третьего шага выполняется диагностика внутреннего стратегического потенциала нефтесервисной компании, суть которой заключается в определении сильных и слабых сторон организации. Под диагностикой понимается анализ элементов стратегического потенциала, последовательность которого раскрыта выше, посредством применения вышеуказанных инструментов (SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ пяти конкурентных сил Портера и т.д.). При проведении анализа организационного элемента следует учитывать степень рациональности распределения (аллокации) функциональных обязанностей в рамках организационной структуры предприятия, уровень «издержек на управление» (management expenses) [54, с. 4], а также возможность и целесообразность их сокращения. При анализе элемента маркетинга следует принимать во внимание фактор влияния цен на нефть, поскольку специфика нефтесервисного рынка заключается в детерминированности спроса на услуги уровнем цен на нефть.

В ходе проведения четвертого шага алгоритма должно быть учтено, что в момент проведения стратегического анализа организация может иметь уже существующую и утвержденную стратегию развития. В этом случае текущая стратегия подлежит оценке и, при необходимости, уточнению, корректировке. В

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

случае отсутствия утвержденной стратегии развития на этом шаге предполагается ее разработка.

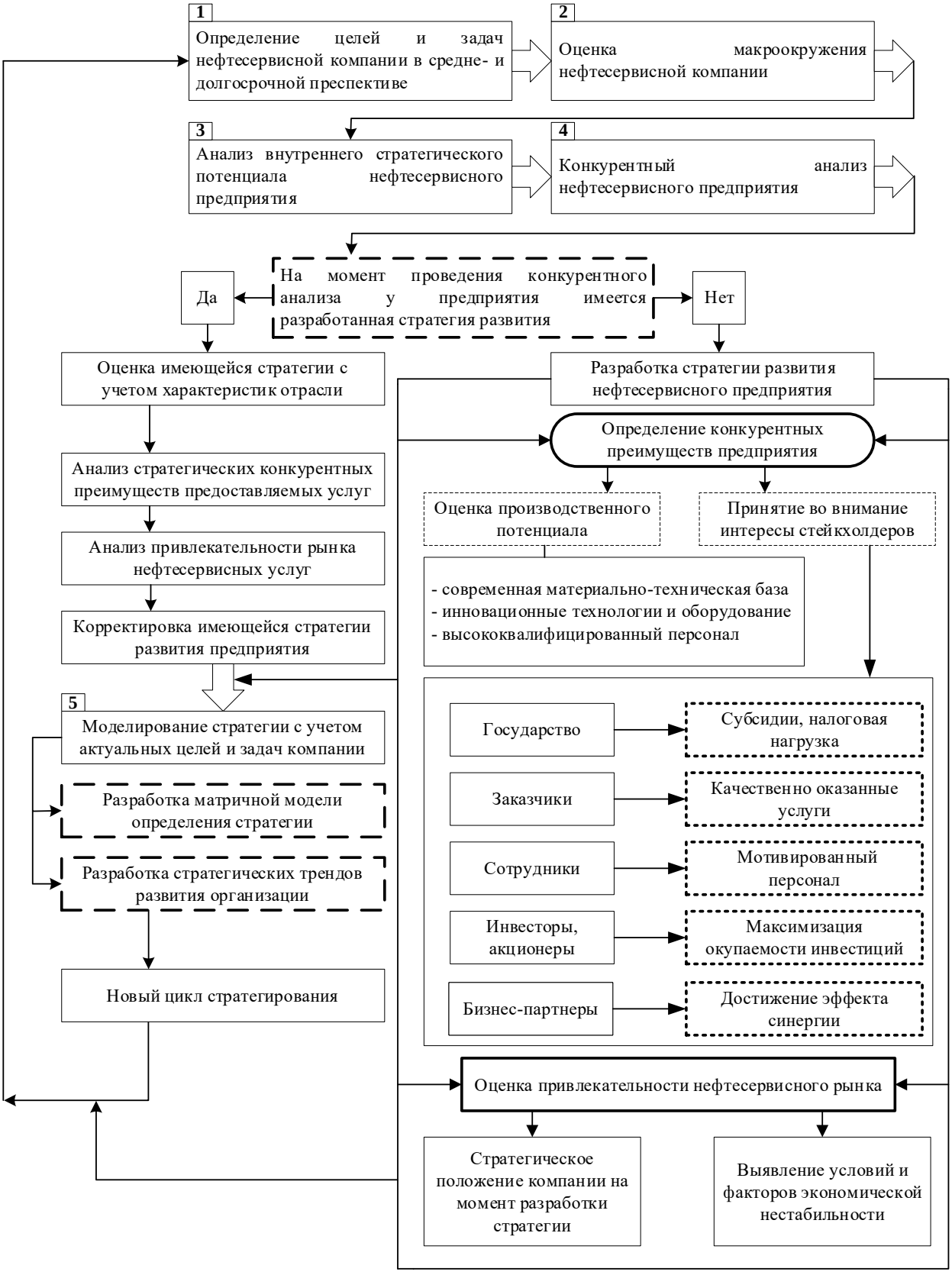

Рисунок 3 – Алгоритм разработки стратегии нефтесервисной компании [54]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Особенно актуальным становится определение (или разработка) стратегических конкурентных преимуществ организации с учетом имеющихся условий динамичной внешней среды. В настоящее время не существует универсального набора показателей, способных отражать конкурентоспособность предоставляемых услуг в целом и на рынке нефтесервисных услуг в частности. Таким образом, их определение их содержания является одной из задач в процессе стратегической алгоритмизации [54, с. 5].

Для определения конкурентных преимуществ нефтесервисной компании могут быть использованы следующие индикаторы:

- портфель предоставляемых услуг, их характеристики;
- цена и качество предоставляемых услуг;
- изменение структуры затрат и темпы роста прибыли нефтесервисной компании;
- темпы роста продаж (выручки), количества заказчиков, а также степени их лояльности;
- степень использования организацией инновационных технологий для предоставления услуг;
- репутация бренда и его восприятие внешней средой, включая заказчиков и конкурентов на рынке нефтесервисных услуг.

Показателями, определяющими привлекательность рынка нефтесервисных услуг могут являться следующие:

- размер и темп роста рынка в разрезе по его сегментам;
- прибыльность целевого сегмента рынка и доля, занимаемая компаниями-конкурентами;
- цикличность (сезонность) рынка (степень колебания уровня продаж в течение года);
- доля рынка, занимаемая крупными компаниями (ВИНК);
- показатели продаж среди различных компаний нефтесервисного рынка;
- стратегические и нестратегические барьеры для входа на рынок.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

При выполнении завершающего, пятого шага на основе проведенного стратегического анализа разрабатывается стратегия развития нефтесервисного предприятия и определяются возможности к росту в средне- и долгосрочной перспективе.

Одним из достаточно распространенных методологических подходов, используемых для моделирования выбора стратегии развития предприятия, является матричный метод. В настоящее время теория и практика стратегического управления предлагает достаточно большой матричный инструментарий, подходящий для решения различных многомасштабных задач.

Преимуществом использования инструментов матричного метода является, в дополнение к структурному представлению и графической визуализации, возможность проследить взаимосвязь наиболее ключевых факторов, положенных в основу той или иной матричной модели и построить на их основе тренды стратегического развития рассматриваемой организации.

Основным недостатком использования моделей, основанных на матричном методе, является недостаток динамики в оценке стратегических процессов и стратегического потенциала компании, поскольку во внимание принимается ограниченное количество факторов, на основании которых строится матричная модель [56].

Рассматриваемая матричная модель включает в качестве критериев такие параметры, как стратегические конкурентные преимущества и привлекательность рынка нефтесервиса (Рисунок 4). В рамках использования модели определяются направления развития для организации в зависимости от конъюнктуры рынка, а также от того, какими стратегическими преимуществами она обладает.

Под сервисными зонами в интерпретации авторов модели понимается совокупность организаций, имеющих идентичный уровень сервисного

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 4 – Матричная модель выбора стратегии развития нефтесервисного предприятия [55]

потенциала, и предоставляющих услуги заказчикам на определенном уровне конкурентоспособности. Модель позволяет определить сервисную зону, в которой находится организация и выбрать соответствующую ей стратегию дальнейшего развития в зависимости от имеющихся конкурентных преимуществ и среды рынка:

а) Инновационно-ориентированная сервисная зона (квадранты 2, 3, 6) – характеризуется высоким уровнем сервисного потенциала компаний, находящихся в ней. Нахождение в данной зоне позволяет организациям аккумулировать имеющиеся конкурентные преимущества для сохранения сильных позиций на рынке;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

б) Динамично-развивающаяся сервисная зона (квадранты 1, 5, 9) – характеризуется не самым высоким уровнем активности компаний, однако все еще позволяет им перемещаться в прилегающие квадранты либо за счет усиления конкурентных преимуществ, либо за счет возникающих возможностей на рынке.

в) Неэффективная сервисная зона (квадранты 4, 8) – характеризуется определенной степенью реактивности действий, а в ряде случаев и их инертностью, предпринимаемых компаниями. Применение инструментов стратегического управления организациями, находящимися в этой зоне, может быть затруднено или неэффективно.

г) Организациям, находящимся в зоне низкого сервисного потенциала (квадрант 7), необходимо проводить оценку целесообразности ведения деятельности, поскольку небольшая доля или полное отсутствие конкурентных преимуществ в совокупности с низкой привлекательностью рынка делают их деятельность затрудненной, а развитие – невозможным.

В разделе 2.2 настоящей главы автором были освещены и системно проанализированы существующие общие теоретико-методологические подходы к стратегическому анализу, а также методология определения направления в разработке стратегии развития нефтесервисного предприятия, в частности.

Кроме того, раскрыто понятие стратегического потенциала организации и способы, позволяющие его измерить. В качестве конкретного подхода к стратегическому планированию нефтесервисной организации раскрыты такие существующие инструменты как алгоритм разработки стратегии и матричная модель выбора стратегии развития нефтесервисного предприятия, а также проведена оценка потенциальной применимости данных подходов на практике.

Таким образом, в качестве вывода по второй главе автором заключено следующее:

а) Положение рынка нефтесервисных услуг полностью детерминировано состоянием нефтегазового сектора, являющегося ключевым и играющего стратегическую роль для нашей страны. Текущая экономическая и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

геополитическая ситуация в мире, а также складывающиеся политико-экономические тенденции (санкционное воздействие, смена курса движения страны и т.д.) являются фундаментом для возникновения неопределенности перспектив дальнейшего развития рынка нефтесервисных услуг.

Этим обоснована необходимость применения теоретически и методологически верных с одной стороны, и отвечающих современным вызовам с другой стороны принципов стратегического управления организацией.

б) Существует необходимость проведения мероприятий по стратегическому планированию и анализу нефтесервисной компании, а также разработки на этой основе практических рекомендаций по улучшению стратегического управления на предприятии. Одной из такой рекомендаций являются стратегические карты Д. Нортона и Р. Каплана.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА НЕФТЕСЕРВИСНЫХ УСЛУГ

2.1 Факторы, влияющие на развитие рынка нефтесервисных услуг

Рынок нефтесервисных услуг является ключевой составной частью российской экономики [30]. Для современного этапа развития и успешного функционирования предприятий нефтесервисной отрасли характерны комплексные условия, которые обусловлены высокой степенью неопределенности в отношении развития нефтегазового сектора России в целом, действующей политикой импортозамещения, а также напряженной геополитической обстановкой в мире [31].

Для нефтесервисного бизнеса характерна высокая степень зависимости от внешней среды рынка, зависимость от состояния нефтегазового сектора России в целом, низкая рентабельность нефтесервисных компаний, не позволяющая достичь современного технико-технологического уровня обеспечения собственных производственных операций, подверженность резким флуктуациям, вызываемыми большим количеством факторов [32].

Сервисные услуги в нефтегазовом секторе экономики включаю в себя целый ряд различных направлений деятельности [61]:

- бурение эксплуатационных и разведочных скважин;
- текущий и капитальный ремонт скважин;
- геофизические работы и сейсмогеологические исследования;
- строительство инфраструктуры для обеспечения деятельности нефтегазового предприятия;
- применение методов повышения темпов добычи и интенсификации нефтеотдачи пластов;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- производство, ремонт и обслуживание оборудования (основных средств) предприятий нефтегазового сектора.

Структура рынка нефтесервисных услуг схематично изображена на рис. 5.

Из приведенного списка направлений деятельности на рынке нефтесервисных услуг видно, что перечень оказываемых услуг нефтесервисными организациями достаточно широк, и включает в себя, помимо бурения и ремонта скважин, строительство инфраструктуры, сейсмогеологические исследования, геологоразведочные работы, обслуживание технологического и общего транспорта.

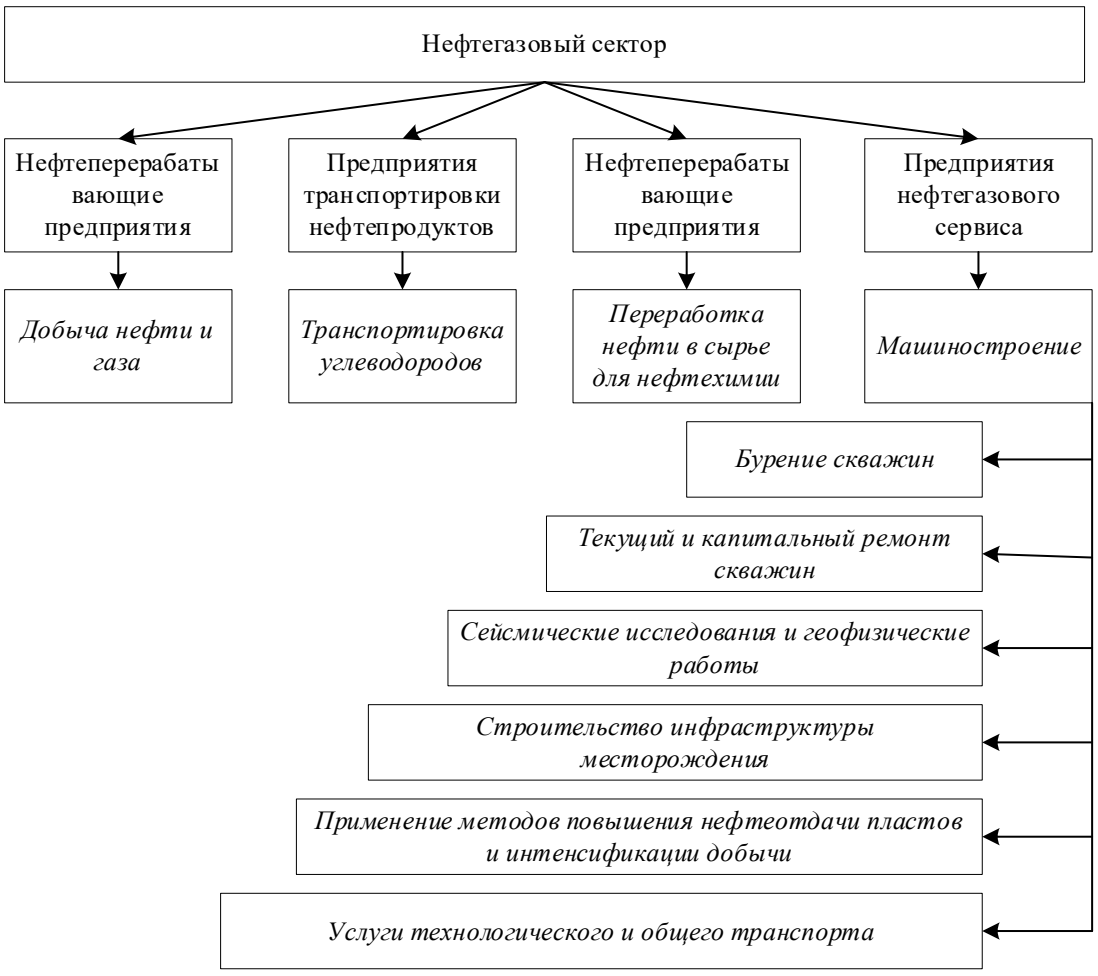

Рисунок 5 – Структура нефтегазового сектора России [61]

Для того, чтобы выделить факторы, оказывающие влияние на деятельность рынка нефтесервисных услуг, необходимо выявить процессы, происходящие на нем, и определяющие спрос и предложение на мировом рынке нефтесервисных услуг (Рисунок 6).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

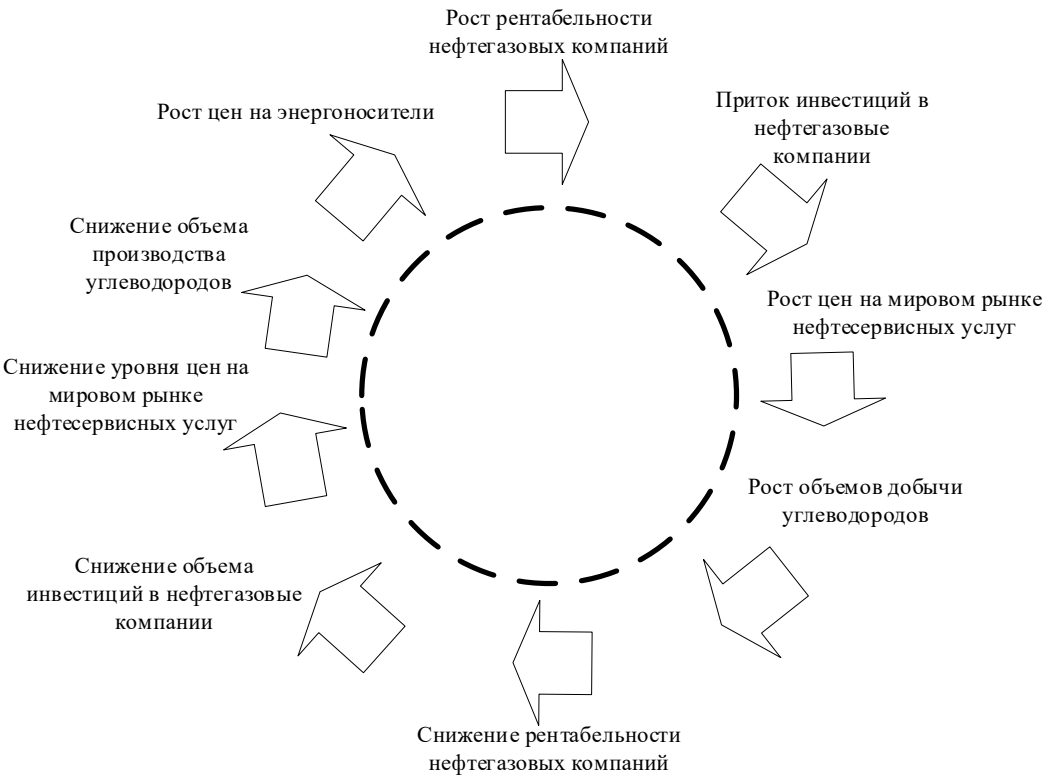

Рисунок 6 – Принципиальная схема функционирования нефтегазового рынка и рынка нефтесервисных услуг [62]

Факторы, существенное влияющие на деятельность и развитие рынка нефтесервисных услуг в России, можно систематизировать на следующие основные группы (рисунок 7):

- экономические – к ним относятся как внешние, так и внутренние, в том числе: уровень организации работ по техническому перевооружению и реновации оборудования. При высоком уровне организации предприятие способно сократить затраты на техническое перевооружение, а также обеспечить непрерывность производственного процесса, что напрямую отражается на финансовых и технико-экономических показателях деятельности предприятия.

Под снижением себестоимости ремонтных работ понимается оптимизация затрат на проведение работ для поддержания оборудования в работоспособном состоянии и доля этих затрат в структуре себестоимости предприятия.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

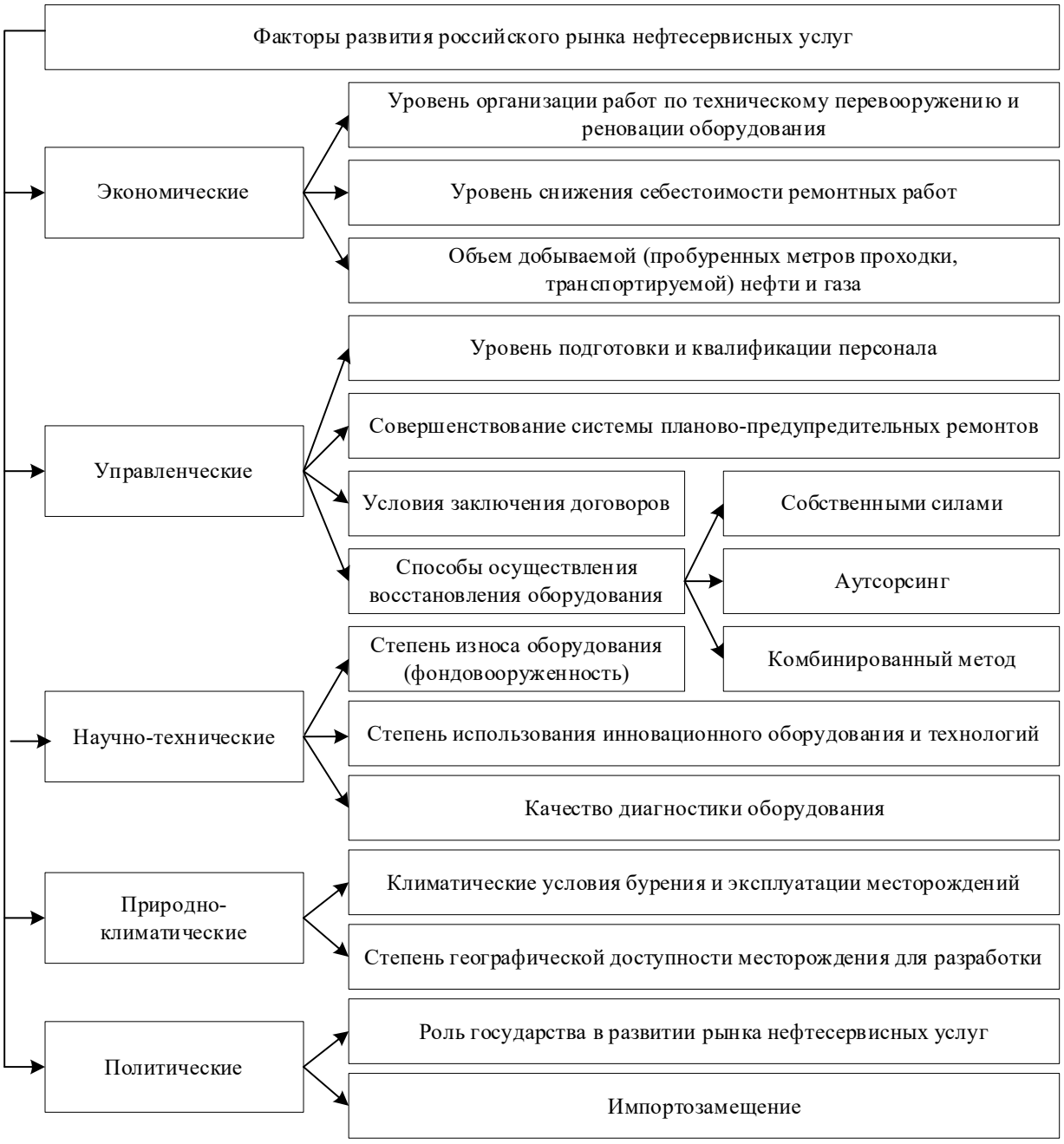

Рисунок 7 – Классификация факторов развития российского рынка нефтесервисных услуг [61]

Большое количество организаций, ориентируясь на зарубежный опыт управления ВИНК, осуществляет снижение себестоимости предоставляемых услуг (или производимой продукции) за счет выделения услуг по поиску, бурению, добыче, транспортировке и переработки полезных ископаемых на аутсорсинг, что приводит к снижению доли затрат продукции нефтяных компаний в себестоимости [61].

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Наиболее определяющим фактором, как будет отражено в разделе 2.2., является мировой объем добычи нефти и газа, поскольку спрос на нефтесервисные услуги детерминирован состоянием нефтегазового сектора.

- управленческие – к данной группе относятся факторы, определяющее влияние на которые оказывает линейный и высший менеджмент организации. Уровень подготовки и квалификации персонала напрямую определяет качество услуг, предоставляемых организацией, а значит, и ее конкурентоспособность на рынке.

Условия заключения договоров также важны, поскольку заказчики (нефтяные компании, предприятия) стремятся заключать договоры по заниженным ценам с длительными отсрочками платежей. Такая практика затрудняет развитие малых и средних сервисных предприятий.

Совершенствование системы планово-предупредительных ремонтов (ППР) включает в себя комплекс мероприятий, направленных на уход, ремонт и обслуживание оборудования, и носит плановый характер.

- научно-технические – к этой группе относится уровень фондовооруженности организации, а также степень использования инновационного оборудования и технологий. По мнению автора, данные факторы можно отнести к ключевым определяющим факторам (наряду с фактором зависимости от нефтегазового сектора), поскольку в современных экономических условиях повышается технологическая и техническая сложность основных бизнес-процессов (таких как бурение и добыча), а значит, возрастает необходимость в наличии высокотехнологического оборудования для возможности осуществления таких видов работ. На сегодняшний день разработка нефти и газа осуществляется в труднодоступных месторождениях, освоение которых требует применение инновационного и высокотехнологического оборудования.

- природно-климатические – от этой группы факторов зависит трудоемкость и сложность бурения и эксплуатации месторождений, а также

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

степень доступности месторождения для разработки, что напрямую влияет на стоимость услуг для заказчика.

- политические – к ним относится влияние мировых санкций и взятый в связи с ними курс на импортозамещение технологий и оборудование. Не менее важным фактором, оказывающим влияние на рынок нефтесервисных услуг, является роль государства в освоении месторождений. Она проявляется в регламентации мер налогового, таможенно-тарифного и нетарифного регулирования [63].

К числу основных проблем современных предприятий нефтесервиса можно отнести низкую конкурентоспособность российских предприятий в сравнении с иностранными в высокотехнологичном сегменте, зависимость от импортных технологий, необходимость модернизации уровня технического и технологического обеспечения, высокий уровень конкуренции на рынке, недостаточный объём государственного финансирования [29, 33].

Отдельно стоит отметить, что ухудшение геополитической обстановки в мире в 2022 г. привело к введению большим количеством западных стран, а также странами Северной Америки -экономических санкций в отношении России. Данные события являются беспрецедентными по степени предполагаемых последствий, а потому не могут быть подвержены комплексному анализу в краткосрочной перспективе. Однако концептуально понятно, что эти события являются осложняющим фактором для ведения бизнеса нефтесервисными предприятиями.

Таким образом, с учетом современной социально-экономической конъюнктуры, вопрос разработки стратегии организации нефтесервисной отрасли и дальнейшее стратегическое управление становится наиболее актуальным.

С учетом вышеизложенного, автором были систематизированы основные условия и факторы экономической нестабильности, влияющие на нефтесервисное предприятие в современных условиях (рис. 8).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 8 – Условия и факторы экономической нестабильности для предприятия на рынке нефтесервисных услуг[5]

Данные условия и факторы можно рассматривать как отправную точку для формирования стратегии развития предприятия нефтесервисного предприятия.

Кроме того, в современных условиях развития экономики, особенно с повышением значимости цифровизации предприятий, а также с учетом возросшей актуальности ESG-повестки, и, как следствие, снижением спроса на нефть и газ в пользу «зеленой энергии», традиционный подход к оценке и стратегическому планированию деятельности предприятия – через призму исключительно финансовых показателей – не отражает объективную картину его деятельности и потенциальных возможностей.

Согласно Р. Каплану и Д. Нортону, рыночная стоимость предприятия все больше зависит от нематериальных активов – интеллектуального капитала, инноваций, «ноу-хау», деловой репутации, включая активность предприятия в отношении окружающей среды, а также в социальном поле. Для эффективного управления этими активами ученые разработали сбалансированную систему показателей (The balanced scorecard – BSC, ССП) [34].

Подход с использованием сбалансированной системы показателей — это подход к предоставлению информации руководству для содействия формулированию и достижению стратегической политики. Он подчеркивает

[5] Составлено автором по: [29]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

необходимость предоставления пользователю набора информации, которая объективно и беспристрастно охватывает все соответствующие области деятельности предприятия. Предоставляемая информация может включать как финансовые, так и нефинансовые элементы и охватывать такие области, как прибыльность, удовлетворенность клиентов, внутренняя эффективность и инновации.

Сбалансированная система показателей позволяет оценивать эффективность деятельности предприятия с четырех различных точек зрения (Таблица 4):

а) Потребительская точка зрения определяет движущие силы роста доходов. Он включает в себя общие результаты для клиентов, такие как удовлетворение, привлечение, удержание и рост, а также дифференцирующее ценностное предложение, которое организация намеревается предложить для увеличения продаж и лояльности со стороны целевых клиентов.

б) Перспектива внутреннего процесса определяет операционные цели, задачи управления клиентами, инновации, а также нормативные и социальные процессы для создания и реализации ценностного предложения для клиентов, а также повышения качества и производительности операционных процессов.

в) Перспектива обучения и роста определяет нематериальные активы, которые наиболее важны для стратегии. Цели в этой перспективе определяют, какие рабочие места (человеческий капитал), какие системы (информационный капитал) и какой климат (капитал организации) необходимы для поддержки внутренних процессов создания ценности. Менеджеры используют оценочную карту для описания и передачи своей стратегии, для согласования бизнес-единиц и общих служб для создания синергии, для определения приоритетов стратегических инициатив, а также для составления отчетов и руководства реализацией стратегии.

г) Финансовая перспектива описывает ощутимые результаты стратегии в традиционных финансовых терминах, такие как окупаемость инвестиций (ROI),

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

акционерная стоимость, прибыльность, рост доходов и более низкие удельные затраты [34].

Таблица 4 – Оценка эффективности деятельности организации посредством сбалансированной системы показателей[6].

Точка зрения	Вопрос	Объяснение
Удовлетворенность клиента	Какое значение имеют для нас текущие и потенциальные клиенты?	Позволяет стремиться к критериям, которые важны для клиентов: цена, качество, сервис и т.д.
Операционная эффективность	Какие процессы следует усовершенствовать для того, чтобы достичь поставленных целей?	Позволяет совершенствовать внутренние процессы предприятия и стремиться к повышению эффективности операционной деятельности
Рост	Можем ли предприятие продолжать расти и производить ценный продукт?	Принимает во внимание способность бизнеса к удержанию и улучшению положения на рынке посредством развития и приобретения новых навыков и разработки новых продуктов
Финансовая эффективность	Каким образом мы удовлетворяем интересы заинтересованных лиц?	Учитывает традиционные показатели оценки деятельности предприятия: темпы роста, показатели прибыльности, ликвидности и т.д.

Сбалансированной система показателей является в том смысле, что менеджмент организации должен планировать свою деятельность с учетом всех четырех точек зрения для того, чтобы не допустить улучшение в одном аспекте за счет ухудшения в другом.

Менеджмент может использовать комплексные показатели эффективности в ССП подразделения, чтобы четко определить ответственность и подотчетность за локальные и глобальные результаты. Используя ССП в качестве основной организационной «системы», показатели децентрализованных подразделений отражают как конкретные компетенции, так и стратегии подразделения для

[6] Составлено автором по: [34]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

достижения локального успеха, а также то, как каждое подразделение взаимодействует с другими подразделениями и предприятием в целом.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2.2 Анализ международного и российского рынков нефтесервисных услуг

Специфика рынка нефтесервисных услуг заключается в его полной зависимости от состояния нефтегазового сектора, являющегося стратегически важным для России. Состояние нефтегазового сектора, в свою очередь, зависит от динамики спроса на нефть и нефтяные продукты, складывающаяся в мире (Таблица 5).

Таблица 5 – Мировой спрос на нефть по странам, млн барр/сут. [45]

	2018	2019	2020	2021	2022 1 кв	2022 2 кв	2022 3 кв	2022 4 кв
Северная Америка	25,41	25,41	22,44	24,19	24,19	25,39	25,76	25,83
В т.ч. США	20,60	20,58	18,35	19,92	19,65	21,03	21,32	21,28
Европа	14,31	14,31	12,43	13,07	12,63	13,22	14,49	14,39
Азиатско-Тихоокеанский регион	8,01	7,93	7,14	7,40	7,96	7,22	7,25	7,90
Китай	13,16	13,71	13,56	14,56	14,54	15,50	15,06	15,65
Индия	4,93	4,99	4,51	4,76	5,48	4,82	4,97	5,35
Другие страны Азии	8,91	9,06	8,13	8,63	9,20	9,59	8,93	8,95
Латинская Америка	6,53	6,59	6,01	6,30	6,46	6,33	6,61	6,50
Ближний Восток	8,13	8,20	7,55	7,98	8,30	8,01	8,49	8,20
Африка	4,33	4,35	4,08	4,26	4,53	4,21	4,27	4,56
Россия	3,55	3,57	3,39	3,62	3,75	3,47	3,68	3,81
Прочие страны в Евразии	1,21	1,19	1,07	1,21	1,30	1,29	1,12	1,32
Прочие страны в Европе	0,74	0,76	0,70	0,76	0,80	0,73	0,74	0,81
Всего	*99,22*	*100,07*	*91,01*	*96,73*	*99,15*	*99,78*	*101,37*	*103,27*
Изменение за год	1.34	0,85	-9,06	-3,38	-0,96	0,63	1,59	1,90

С момента формирования российской нефтяной отрасли все бизнес-процессы, связанные с полным жизненным циклом месторождений,

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

концентрировались внутри образовывающихся ВИНК, в том числе и нефтесервис.

По состоянию на 01.01.2022, добычу нефти и газового конденсата (нефтяного сырья) на территории Российской Федерации осуществляли [40]:

- 285 организаций, имеющих лицензии на право пользования недрами, в том числе:

- 98 организаций, входящих в структуру 11 вертикально-интегрированных компаний (ВИНК);

- 184 независимых добывающих компании, не входящих в структуру ВИНК;

- 3 компании, работающие на условиях соглашений о разделе продукции (операторы СРП).

В 2020 г., в условиях сокращения внешнего и внутреннего спроса на нефтяное топливо, вызванного пандемией коронавируса (COVID-19), предприятия нефтяной промышленности Российской Федерации значительно сократили объемы добычи нефти и газового конденсата. По итогам 2020 года объем добычи нефтяного сырья на территории Российской Федерации составил 512, 8 млн. т., что ниже аналогичного показателя 2019 года на 48,4 млн. т, или 8,6%.

Фиксированное сокращение отечественного производства нефти [40]:

- стало максимальным за последние 10 лет наблюдения;

- охватывало все основные категории недропользователей, осуществляющих добычу нефти, и все базовые регионы российской нефтедобычи;

- осуществлялось в рамках соглашения о сокращении добычи нефти между государствами, входящими в организацию стран-экспортеров нефти («ОПЕК»), и государствами, не являющимися ее членами («ОПЕК+»).

При этом динамика и порядок сокращения нефтедобычи в течение отчетного года во многом определялись обязательствами Российской Федерации, взятыми на себя в соответствии с соглашением «ОПЕК+» и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

предусматривавшими снижение объема отраслевого производства на величину порядка 19 % от уровня добычи нефти (без учета газового конденсата), достигнутого к февралю 2020 года. Указанный объем снижения добычи нефти был разделен между крупными вертикально-интегрированными компаниями (ВИНК), малыми и средними нефтяными компаниями, а также компаниями-операторами проектов, реализуемых в рамках соглашений о разделе продукции (СРП), пропорционально объемам добычи каждой из этих категорий недропользователей на указанную дату [40].



Рисунок 9 – Рейтинг ВИНК по добыче нефти, млн т[7]

Полученная по итогам 2020 года динамика снижения добычи нефти в разрезе основных категорий недропользователей сложилась неравномерно. Наиболее высокие темпы снижения производства (превышающие среднеотраслевой показатель) зафиксированы в основной категории нефтедобывающих предприятий страны – группе компаний ВИНК (включая ПАО «Газпром» и ПАО «НОВАТЭК»). Снижение темпов производства в данной категории недропользователей составило 9,3% к 2019 году.

Объём нефтяного сырья, добытого предприятиями ВИНК в 2020 году, уменьшился в сравнении с 2019 годом на 44,4 млн. т. и составил 431,1 млн. тонн.

[7] Составлено автором по: [40]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Добычи нефти среди малых и средних нефтедобывающих компаний сократилась в 2020 году на 3,2 млн. тонн (или на 4,8% к 2019 году) и закрепилась на уровне 63,1 млн тонн. Добыча операторов СРП снизилась, соответственно, на 0,8 млн тонн (или 4,3% к 2019 году), составив 118,6 млн тонн.

С учетом пропорциональности распределения квот и целенаправленности процессов сокращения добычи нефти, полученные за 2020 год итоговые производственные показатели работы компаний нефтяной отрасли страны свидетельствуют, что:

- снижение объемов годовой добычи нефти распространялось на все крупнейшие отечественные нефтедобывающие компании, за исключением ПАО «Газпром», добыча нефти которого за рассматриваемый период выросла до 18,9 млн тонн. (+0,6 млн тонн или 3,3% к 2019 году);

- максимальный объем снижения годовой добычи нефти в абсолютных значениях зафиксирован у компании ПАО НК «Роснефть», сократившей производство на 15,2 млн тонн (или на -7,8%) к уровню 2019 года;

- наиболее высокие темпы падения производства были зафиксированы у компаний «Башнефть» и «Славнефть», снизивших в 2020 году годовой уровень добычи нефти практически на треть в сравнении с 2019 годом (-30,7% и -30,5% соответственно). [40]

Анализ отраслевых показателей среднесуточной добычи нефти в течение прошедшего 2020 года свидетельствует, что пик снижения объемов пришелся на летние месяцы (примерно -17% к среднесуточным значениям начала года), после чего отраслевая добыча нефти стабилизировалась в коридоре значений 1350-1380 тыс. тонн в сутки и сохранилась на этом уровне до конца 2020 года.

Рынок нефтесервисных услуг демонстрировал рост в течение 2016-2021 гг. со средним темпом 3% и по состоянию на 2021 г. ориентировочная оценка рынка составила 1,78 трлн. руб. В 2021 г. на российском рынке лидировали отечественные компании, составляя общую долю более 80% от общего объема рынка [69].

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

Ключевыми поставщиками услуг по бурению скважин в России, в первую очередь, являются внутренние подразделения ВИНК, ориентирующиеся на обслуживание предприятий своих головных компаний [40].



Рисунок 10 – Структура рынка бурения в России в 2021 г.[8]

На аутсорсинг ВИНК отдают отдельные виды работ, связанные в основном с обслуживанием фонда скважин, бурением, прокатом УЭЦН, исследованиями и прочими точечными услугами.

Зарубежные подрядчики привлекаются российскими компаниями для покрытия потребностей в высокотехнологичных услугах и оборудовании.

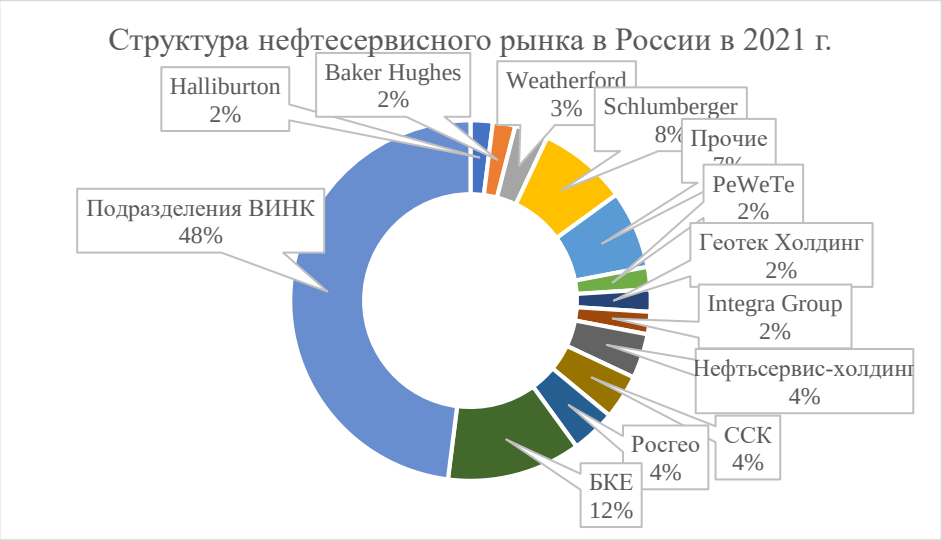

Рисунок 11 – Структура нефтесервисного рынка в России в 2021 г.[9]

[8] Составлено автором по: [41]
[9] Составлено автором по: [41]

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Нефтегазовая промышленность является одним из крупнейших секторов в мире, ежегодно принося около 3,3 триллиона долларов дохода.

В 2020 году на рынок нефти сильно повлияла пандемия COVID-19. В первой половине года глобальные ограничения на поездки привели к резкому падению международного спроса на нефть, в результате чего цена на российскую нефть марки Urals упала до 12 долларов США за баррель в апреле с 67 долларов США за баррель в начале 2004 года. 2020. Во втором полугодии цена на нефть марки Urals постепенно восстанавливалась, достигнув к концу 2020 года 50 долларов за баррель, в основном из-за ограничений добычи странами ОПЕК+, восстановления спроса после снятия ограничений на на передвижение [38].

В результате средняя цена на нефть марки Urals в 2020 году снизилась на 35,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 41,4 доллара за баррель. Однако чистая цена нефти Urals (за вычетом НДПИ и экспортной пошлины) снизилась всего на 20,9 процента из-за прогрессивной шкалы, используемой для расчета НДПИ и экспортной пошлины.

Рубль обесценился по отношению к доллару США в среднем на 11,4 процента до 72,1 рубля за доллар США, что положительно повлияло на рублевую цену нефти марки Urals, которая снизилась на 27,8 процента по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Рублевая чистая цена Urals снизилась на 11,9 процента [38].

Пандемия COVID-19 вызвала глобальный спад экономической активности, закрытие границ, блокировку, закрытие бизнеса, сбои на рынке, падение цен на акции и доходность облигаций, снижение доходов и спроса, а также рост безработицы.

Согласно оценкам Международного валютного фонда (МВФ) за январь 2021 года, мировая экономика в 2020 году (ВВП по ППС1 в постоянных ценах 2011 года) снизилась на 3,5% в годовом исчислении. Развитые экономики сократились на 4,9% в годовом исчислении, в то время как развивающиеся рынки потеряли 2,4% своего ВВП в годовом исчислении.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Сектор услуг больше всего пострадал от ограничений, связанных с пандемией, что объясняет более глубокое сокращение экономики развитых стран по сравнению с развивающимися странами.

По данным МВФ, ВВП США снизился на 3,4% в годовом исчислении в 2020 году, что побудило Федеральный резерв США прибегнуть к исключительным мерам финансового стимулирования. ФРС трижды в течение года снижала процентную ставку до 0–0,25% в марте 2020 года, чтобы поддержать спрос на кредиты со стороны бизнеса и домашних хозяйств, поддержать уровень жизни и экономическую активность.

По оценкам МВФ, ВВП еврозоны снизился на 7,2% в годовом исчислении в 2020 году в результате длительных блокировок, закрытия границ и других ограничений.

Чтобы поддержать экономику, Европейский центральный банк сохранил процентную ставку на уровне 0% в течение года, в то время как ставки по депозитам и краткосрочным кредитам были на уровне -0,4% и 0,25% соответственно. Регулирующий орган также запустил Программу чрезвычайных закупок ценных бумаг частного и государственного секторов на сумму до 1,85 трлн евро. В рамках программы Европейский центральный банк имеет возможность покупать, в частности, долговые обязательства Греции, которые не участвовали в предыдущей программе покупки активов. Ожидается, что программа продлится до конца марта 2022 года. При успешном контроле пандемии прогнозируется рост еврозоны на 4,2% в годовом исчислении в 2021 году.

По данным МВФ, в Великобритании зарегистрировано самое значительное падение ВВП среди развитых стран - 10,0% в годовом исчислении. Инвестиции упали на 11,3% в годовом исчислении, в то время как расходы домашних хозяйств упали на 12,1% в годовом исчислении из-за глобальной пандемии и Brexit.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В некоторых странах с развивающейся экономикой воздействие COVID-19 усугубилось падением цен на сырьевые товары и геополитической напряженностью.

Состояние нефтесервисной отрасли зависит от процессов, происходящих в нефтегазовой отрасли. Изменение конъюнктуры рынка продукции отрасли-потребителя напрямую сказывается на объемах оказания услуг в области нефтесервиса. Снижение объемов производства в нефтегазовой отрасли влечет за собой снижение объемов потребления услуг, оказываемых нефтесервисными компаниями. В свою очередь, снижение оказания услуг сказывается на динамике поступления выручки Общества.

Вторым существенным фактором, оказывающим влияние на объем оказания услуг нефтесервисных компаний, является усиливающаяся отраслевая конкуренция, в том числе со стороны международных участников сервисного рынка.

Эти факторы могут непосредственно влиять на эффективность деятельности компаний в сфере нефтесервиса и способность обслуживать внешнюю задолженность.

В 2020 году произошло наиболее значительное падение спроса на нефть в современной истории, связанное с ограничительными мерами в рамках борьбы с пандемией COVID-19, введенными практически во всех странах. В апреле 2020 года мировое потребление жидких углеводородов сократилось на 23,9 % г/г, до 76,3 млн барр. / сут. В ответ на это страны – участницы ОПЕК+ договорились (12 апреля 2020 года) о рекордном в истории сокращении добычи нефти на 9,7 млн барр. / сут. относительно базового уровня в период с 1 мая по 30 июня 2020 года, который был продлен до 31 июля 2020 года. С 1 августа по 31 декабря 2020 года сокращение добычи ОПЕК+ составило 7,7 млн барр. / сут. относительно базового уровня. При этом, за базовый уровень принят объём добычи нефти в октябре 2018 года для всех стран-участниц ОПЕК+, за исключением России и Саудовской Аравии, для которых за базовый принят уровень 11 млн барр/сут. [39]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

По оценке МВФ, в 2020 году российская экономика сократилась на 3,6% в годовом исчислении, а по данным Минэкономразвития России - на 3,8% в годовом исчислении. Согласно первоначальной оценке Федеральной службы государственной статистики (Росстат), ВВП России в 2020 году упал на 3,1% в годовом исчислении, что меньше первоначального прогноза агентства. В 2019 году экономика страны выросла на 2,0% в годовом исчислении.

Спад был вызван в основном широко распространенными ограничительными мерами COVID-19 в России и во всем мире и их негативным влиянием на внешнюю торговлю, включая снижение мирового спроса и снижение цен на российский экспорт.

По данным Федеральной таможенной службы России, во время мировой рецессии российский экспорт в стоимостном выражении упал на 21,3% в годовом исчислении в 2020 году (снижение на 89,9 млрд долларов США) до 332,87 млрд долларов США против 422,8 млрд долларов США в 2019 году.

В 2020 году экспорт сократился практически повсеместно, больше всего пострадали сырая нефть, нефтепродукты и газ (включая сжиженный природный газ - СПГ). Сокращение экспорта нефти произошло в основном из-за соглашения ОПЕК + о сокращении добычи.

В стоимостном выражении экспорт сырой нефти сократился на 40,4% в 2020 г. до 72,4 млрд долл. США, нефтепродуктов упал на 32,2% до 45,3 млрд долл. США, газа, включая СПГ, снизился на 35,4% до 32,0 млрд долларов США.

В 2020 году нефть и нефтепродукты составили 44,3% от общего экспорта, снизившись на 11,8 п.п. [40]

Из-за сокращения добычи в 2020 г. в рамках сделки ОПЕК+ и снижения цен на сырье нефтедобывающие компании приняли решения по оптимизации своих затрат, в том числе за счет уменьшения объёмов бурения, скважинных операций и геологоразведочных работ, а также пересмотра стоимости услуг и оборудования, отсрочки платежей [41].

Все это отразилось на эффективности независимых нефтесервисных компаний, которые столкнулись с дефицитом оборотных средств и снижением

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

рентабельности бизнеса (в 2020 г. рентабельность по чистой прибыли упала на 30% по сравнению с 2019 г., при этом сам показатель чистой прибыли сократился на 50%). Однако нефтесервисные подразделения ВИНК практически не пострадали, так как были обеспечены финансовыми ресурсами и объёмом работ материнскими компаниями.

Объём российского рынка нефтесервисных услуг в 2020 г. сократился на 21% относительно 2019 г. и составил 21,9 млрд. долл. США. В то же время доля внутренних подразделений ВИНК в структуре нефтесервисного рынка ежегодно растет и по результатам 2021 г. составила почти 50% [41].

В 2021 г. в сегменте нефтесервиса наблюдался позитивный тренд относительно 2020 г., однако прирост связан, главным образом, с развитием новых крупных проектов. Темпы освоения действующих месторождений не были восстановлены.

Российским нефтесервисным компаниям необходимо более активно расширять спектр оказываемых услуг в рамках традиционной деятельности, сконцентрировав внимание на разработке сложных технологических решений. Современные тренды на цифровизацию, вовлечение в разработку трудноизвлекаемых запасов (ТрИЗ) из новых регионов могут стать стратегическим вектором развития бизнеса [41].

Все больше внимания в мире уделяется климатической повестке. Сценарий снижения добычи нефти в рамках постепенного перехода к возобновляемым источникам энергии (ВИЭ) возможен уже в обозримой перспективе. Поэтому современная диверсификация бизнеса нефтесервисных компаний позволит заблаговременно отработать технологии, запрос на которые в России только начинает формироваться [41].

Объём рынка нефтесервисных услуг в России в 2021 г. составил 24 млрд. долл. США. При этом, доля российского нефтесервисного рынка от мирового равна 8%. На отечественные компании приходится 48% нефтесервисного рынка России. Внутренние сервисы ВИНК занимают 43% рынка бурения, доля

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

зарубежных компаний в услугах геофизического исследования скважин составляет 22%.

Иностранные компании все еще являются основными поставщиками высокотехнологичных решений. Так, например, их доля в поставках программного обеспечения в 2021 г. составила около 60% [41].

Ощутимый органический рост нефтесервисного рынка ожидается только в оптимистичном сценарии (в 2030 г. +37% к уровню 2021 г.). В консервативном сценарии рынок в 2030 г. сократится на 23% по сравнению с 2021 г. В базовом сценарии прогнозируется незначительный рост (в 2030 г. +14% к уровню 2021 г.) [41].

Снижение спроса на нефть на фоне пандемии COVID-19 при сохранении прежнего уровня добычи привело к переизбытку предложения и падению цен в 2020 г. Реакцией нефтедобывающих стран стало заключение сделки ОПЕК+ по ограничению добычи, в рамках которой Россия взяла на себя обязательства по сокращению производства нефти в размере 26% от общего объёма стран-экспортеров.

Ограничение добычи нефти в рамках соглашения ОПЕК+ привело к остановке около 30% добывающих скважин в России, а также к значительному пересмотру программ бурения и мероприятий, направленных на дополнительную добычу. Это негативно сказалось на объёмах закупок товаров и услуг у нефтесервисных компаний и машиностроительных предприятий.

В связи с необходимостью сокращения добычи нефти в 2020 г. ВИНК приняли решения по оптимизации своих программ капитальных вложений. При этом основное снижение капитальных вложений в нефтедобыче связано с бурением на действующих проектах. Инвестиции ВИНК в новые проекты в сегменте добычи [40, 41].

В нефтесервисной отрасли на внутреннем рынке можно выделить такие тенденции как:

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- активное формирование рынка услуг в области нефтесервиса: покупка стратегическими инвесторами аффилированных компаний, выделение и образование новых сервисных компаний, процесс слияний и поглощений;

- смещение приоритетов нефтяных компаний от содержания собственных сервисных подразделений к привлечению внешних сервисных подрядчиков. Однако ряд нефтегазовых компаний имеет собственные сервисные подразделения, для которых наличие таких подразделений является необходимостью в силу специфики месторождений. Присутствуют также компании, которые разделяют объем сервисных услуг между дочерней компанией и сторонними подрядчиками для формирования конкуренции и предупреждения искусственного завышения цен собственными подразделениями;

- наличие серьезного ценового давления со стороны нефтяных компаний-заказчиков;

- активное развитие производственно-технологической базы и персонала сервисных компаний;

- развитие рынка высоких технологий;

- преобладание у нефтесервисных компаний комплексного технологического подхода к оказанию услуг до сдачи скважин;

- формирование рынка субсервисов - компаний, специализирующихся на отдельных видах работ и услуг. Из крупных сервисных компаний выделяются подразделения, выполняющие различные виды работ;

- уменьшение доли компаний, инвестировавших ранее недостаточно средств в поддержание технологического уровня в связи с ростом требований заказчиков к технологическому оснащению подрядчика;

- отсутствие на российском рынке нефтесервиса серьезной конкуренции со стороны иностранных компаний, однако, при определенных изменениях в отрасли, наличие возможности интенсификации иностранных буровых компаний;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- незначительное снижение доли компаний с участием западного капитала. Данный факт обусловлен тем, что у данных компаний затраты выше, чем у отечественных. Компании с западным капиталом не смогли осуществить снижение цен, которое требовал заказчик в кризисный и посткризисный период.

Исходя из проведенного анализа зарубежного и российского рынков нефтесервисных услуг, автором определены следующие стратегические проблемы отрасли (таблица 6).

Таблица 6 – Стратегические проблемы нефтесервисной отрасли[10] (составлено автором по [38, 39, 41])

Стратегические проблемы отрасли	Влияние на компании
Снижение объёмов добычи нефти в РФ в рамках соглашения по сделке ОПЕК+	Приостановка текущих нефтегазовых проектов и последующее снижение спроса на услуги нефтесервисных предприятий
Формирование нефтесервисных предприятий, входящих в структуру ВИНК	Увеличение конкуренции и сокращение объёмов свободного рынка, доступного для независимых нефтесервисных компаний
Возрастающий спрос заказчиков на высокотехнологичное оборудование и услуги	Необходимость разработки и внедрения программ технического перевооружения (ТП), что ведет к снижению и без того низкой рентабельности и повышению долговой нагрузки и закредитованности бизнеса
Санкции на покупку иностранного оборудования	
Снижение темпов добычи в традиционных регионах и ухудшение качества запасов	Необходимость развития более удаленных регионов, что влечет повышение операционных затрат и капитальных вложений
Тенденция к переходу на ценовую конкуренцию в большинстве сегментов рынка	Необходимость разработки и внедрения модели бизнеса, позволяющей снижать операционные издержки (себестоимость) и оставаться конкурентоспособным предприятием на рынке
Мировой тренд на возобновляемые источники энергии и «зеленую» энергетику	Необходимость пересмотра пула заказов и увеличения доли не нефтегазовых заказчиков в выручке

Идентификация основных стратегических проблем отрасли является первым шагом в разработке стратегической карты для предприятия нефтесервисной отрасли. По мнению автора, с учетом складывающейся социально-экономической обстановки в России вследствие геополитической

[10] Составлено автором по: [38, 39, 41]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

напряженности в мире, наибольшую степень актуальности приобретает проблема роста требований заказчиков на высокие технологии, сочетающаяся с полным запретом импорта высокотехнологичного оборудования из-за рубежа.

В целях разработки конкретной стратегической карты, призванной к продвижению в решении вышеупомянутых стратегических проблем отрасли, а также рекомендаций по ее применению для нефтесервисного предприятия автором проведен анализ внешней среды нефтесервисного предприятия на примере ООО БК «Евразия» в разделе 3.1.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО БК «ЕВРАЗИЯ»

3.1 Общая характеристика ООО БК «Евразия» и анализ ее финансово-хозяйственной деятельности

Буровая компания «Евразия» (ООО БК «Евразия») - одна из крупнейших независимых буровых компаний России по количеству пробуренных метров, занимающаяся бурением, строительством, ремонтом и реконструкцией нефтяных и газовых скважин всех назначений на лицензионных участках ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром нефть», ПАО АНК «Башнефть», АО НК «РуссНефть» и других нефтегазовых компаний.

Миссия ООО «Буровая компания «Евразия» заключается в предоставлении высококачественных услуг по бурению и строительству нефтяных и газовых скважин в сочетании с использованием передовых технологий.

Компания стремится к тому, чтобы квалифицированный персонал, мощный производственно-технический потенциал и системный подход к развитию упрочили лидирующие позиции компании на рынке сервисных услуг.

В своей деятельности БКЕ учитывает общемировые тенденции развития отрасли и стремится соответствовать самым высоким стандартам производства.

Производственные мощности БКЕ сосредоточены в Западно-Сибирском, Волго-Уральском и Тимано-Печорском регионах. Головной офис Компании находится в городе Москве.

Основными видами деятельности компании являются:

- строительство эксплуатационных, поисковых и разведочных скважин на нефть и газ;

- освоение скважин;

- бурение вторых стволов (методом зарезки боковых скважин);

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- текущий и капитальный ремонт скважин, реконструкция скважин методом бурения боковых стволов, повышение нефтеотдачи пластов.

Основными заказчиками по строительству скважин являются:

- Группа компаний ПАО «ЛУКОЙЛ»;

- ПАО «НК «Роснефть»;

- Группа компаний ПАО «Газпромнефть».

В период 2018-2021 гг. более 99% выручки компании было получено на территории Российской Федерации.

Основой выделения сегментов, признанных отчетными, являются виды выполняемых работ:

- строительство и бурение нефтяных и газовых скважин;

- текущий и капитальный ремонт скважин.

Таблица 7 – Информация по сегментам, тыс. руб. [42]

Наименование показателя	2021		2020	
	тыс. руб.	% к общему итогу	тыс. руб.	% к общему итогу
Выручка, всего	48 820 247		52 702 346	
в т.ч.				
строительство и бурение нефтяных и газовых скважин	43 101 038	88,29	52 702 346	100
текущий и капитальный ремонт скважин	5 719 209	11,71	—	—
Чистая прибыль, всего	4 116 099		8 943 960	
в т.ч.				
строительство и бурение нефтяных и газовых скважин	4 046 860	98,32	8 943 960	
текущий и капитальный ремонт скважин	69 239	1,68	—	—
Активы, всего	84 795 820		104 880 383	
в т.ч.				
строительство и бурение нефтяных и газовых скважин	79 127 733	93,32	104 880 383	100
текущий и капитальный ремонт скважин	5 668 087	6,68	—	—
Обязательства, всего	43 249 358		41 494 810	
в т.ч.				
строительство и бурение нефтяных и газовых скважин	37 581 278	86,89	41 494 810	100
текущий и капитальный ремонт скважин	5 668 080	13,11	—	—

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Компания раскрывает основные финансовые показатели по сегментам в соответствии с требованием Приказа Минфина России от 08.11.2010 N 143н (ред. от 27.11.2020) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Информация по сегментам" (ПБУ 12/2010)".

Как следует из приведенной таблицы, в 2020 г. компания не занималась текущим и капитальным ремонтом скважин, данный вид деятельности был введен в 2021 г., а значит, до 2020 г. компания не имела сегментов.

Далее представлена информация о деятельности компании по строительству и бурению нефтяных и газовых скважин в 2018-2021 гг. (Таблица 8)

Таблица 8 – Общие сведения о пробуренных скважинах в 2018-2021 гг.[11]

Год	Пробурено, м	Пробурено, скважин	Средняя длина скважины, м
2021	3 122 561	946	3 302
2020	3 094 528	939	3 296
2019	3 604 101	1 019	3 537
2018	3 348 523	995	3 365
Ср. за период	3 292 428	975	3 375

В 2019 г. компания показала наибольшие результаты по количеству пробуренных скважин, а также количеству пробуренных метров за рассматриваемый период. В 2020 г. количество пробуренных метров сократилось на 509 573 м или 14%, что является существенным спадом. В 2021 г. компания улучшила показатель по кол-ву пробуренных метров, увеличив его на 28 033 м или на 9%, однако показатели уровня 2019 г. не были достигнуты. Показанный результат представляет собой значение ниже среднего по данным показателям за рассматриваемый период.

В соответствии с организационной структурой в состав компании входят следующие обособленные подразделения:

- Западно-Сибирский филиал;

- Пермский филиал;

[11] Составлено автором по: [42]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- Усинский филиал;
- Когалымский филиал;
- Сибирский филиал;
- Уральский филиал;
- Нефтеюганский филиал;
- Филиал по ремонту и освоению скважин (ФРИОС);
- Филиал по монтажу и ремонту бурового оборудования.

Таблица 9 – Сведения о среднесписочной численности работников структурных подразделений компании за 2018-2021 гг. [42]

Наименование показателей	Ед. изм	2021	2020	2019	2018
Всего по компании	чел.	7 470	6 402	6 521	6 971
Центральный аппарат		179	24	26	25
Западно-Сибирский филиал		912	2 148	2 232	2 325
Когалымский филиал		824	2 026	1 903	2 116
Пермский филиал		978	1 142	1 438	1 438
Усинский филиал		680	1 062	922	1 067
Сибирский филиал		1199	—	—	—
Нефтеюганский филиал		893	—	—	—
ФРИОС		1805	—	—	—

Отсутствие работников в Сибирском, Нефтеюганском филиалах и ФРИОС в 2018-2020 гг. обусловлено тем, что данные филиалы были организованы в 2021 г. вследствие реструктуризации Западно-Сибирского, Когалымского и Усинского филиалов. Цель реорганизации – оптимизация административных и прочих операционных расходов, а также унификация технологических стандартов. В результате создания новых филиалов среднесписочная численность работников по компании выросла с 6 402 чел. в 2020 г. до 7 470 чел. в 2021 г. Также, численность работников в Центральном аппарате в 2021 г. выросла более, чем в 7 раз в сравнении с 2018-2020 гг. – с 25 чел. в среднем до 179 чел. Данный рост связан со структурными преобразованиями в компании, в частности, с открытием новых филиалов и реорганизацией старых, что повлекло

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

за собой необходимость компании в большем управленческом и административном ресурсе.

ООО БК «Евразия» является представителем крупного бизнеса в области нефтесервисных услуг, в сегменте услуг по бурению скважин. Для объективной оценки масштабов компании автором был произведен сравнительный анализ конкурентов по объёмам выручки в 2020-2021 гг. (Таблица 10) Пул конкурентов был определен на основании проведенного во 2-ой главе анализа рынка нефтесервисных услуг (Рисунок 9).

Таблица 10 – Выручка от реализации продукции (оказания услуг) российских буровых компаний, тыс. руб.[12]

Предприятие	2021	2020	Изменение, тыс. руб.	Изменение, %
РН-Бурение	101 695 843	98 483 606	3 212 237	3%
Газпром бурение	100 644 619	92 822 291	7 822 328	8%
БК Евразия	48 820 747	52 703 346	(3 882 599)	(7%)
Эриэлл Нефтегазсервис	32 016 134	26 314 005	5 702 129	22%
Сибирская сервисная компания	24 512 820	23 053 931	1 458 889	6%
Газпром подземремонт Уренгой	14 193 576	13 564 705	628 871	5%
НСХ Азия Дриллинг	11 135 869	8 780 007	2 355 862	27%
Новоуренгойская буровая компания	9 122 420	9 203 788	(81 368)	(1%)
ТаграС-РемСервис	9 082 132	11 631 861	(2 549 729)	(22%)
Пакер Сервис	8 187 583	9 418 940	(1 231 357)	(13%)
Нафтагаз-Бурение	7 685 915	7 375 266	310 649	4%
БУРИНТЕХ	6 369 753	5 401 258	968 495	18%
КАТойл-Дриллинг	5 551 534	5 118 666	432 868	8%
Буровые системы	1 820 779	2 423 603	(602 824)	(25%)
Сервис Пром Комплектация	1 121 625	2 439 799	(1 318 174)	(54%)
Томскбурнефтегаз	420 242	1 519 877	(1 099 635)	(72%)

Проведенный сравнительный анализ продемонстрировал, что БК Евразия является одним из крупнейших поставщиков нефтесервисных услуг на рынке. РН-бурение и Газпром бурение превосходят БК Евразия в выручке более, чем в 2 раза, поскольку являются дочерними предприятиями ПАО «Роснефть» и ПАО «Газпром» соответственно, что предоставляет этим организациям по сути

[12] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

монопольное право в обслуживании основного объёма спроса на нефтесервисные услуги данных нефтегазовых компаний.

На основании анализа представленных компаний-конкурентов можно заключить, что в целом объём рынка вырос, в основном компании демонстрируют устойчивый рост объёмов выручки от нефтесервисных услуг. Между тем, при общем увеличении выручки по отрасли имеет место достаточно большое снижение выручки у отдельных компаний. В основном, снижение выручки происходило у компаний меньшего масштаба (в сравнении, к примеру, с тройкой крупнейших), что объяснимо: при достаточно высокой конкуренции на рынке, малым компаниям становится всё труднее удерживать имеющуюся долю рынка.

Примечателен факт значительного снижения выручки объекта исследования – БК Евразии на 3,8 млрд. руб. за 2021 г. в сравнении с 2020 г. Показатель выручки, взятый в отрыве от полноценного анализа финансово-хозяйственной деятельности, не может свидетельствовать о наличии явных проблем предприятия в экономической или операционной плоскости, тем не менее, данное изменение демонстрирует необходимость в дальнейшем анализе как финансово-хозяйственной деятельности предприятия, так и в стратегическом анализе.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Финансовый анализ представляет собой оценку деятельности предприятия на основе его финансовых показателей. Проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности позволяет дать оценку количественных и качественных изменений финансового состояния предприятия.

Главная цель проведения финансового анализа – получение основных, наиболее информативных параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменение в структуре активов и пассивов, в расчете с дебиторами и кредиторами.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Данная информация является фундаментом для выработки качественных управленческих (в том числе стратегических) решений, направленных на улучшение деятельности компании.

В дополнение к этому, сведения о финансово-экономическом состоянии предприятия являются важной информацией, используемой при стратегическом анализе предприятия, поэтому анализ финансово-хозяйственной деятельности целесообразно проводить в первую очередь.

В зависимости от целей проведения и потенциальных пользователей, финансовый анализ подразделяется на внешний и внутренний.

Внутренний финансовый анализ проводится в интересах самого объекта проведения. На его основе осуществляется контроль за деятельностью предприятия, причем не только за чисто финансовой, но также и за производственной и организационной сторонами деятельности. Источниками для проведения такого анализа является управленческий отчет: различные внутренние финансовые документы, отчеты, консолидированные и функциональные бюджеты и прочая внутренняя информация. Внутренний финансовый анализ может быть проведен непосредственно финансово-экономическими службами организации.

Основными пользователями внутреннего финансового анализа являются инсайдеры компании: руководители структурных подразделений, менеджмент, совет директоров и комитеты при нем, акционеры.

Внешний финансовый анализ осуществляется в интересах внешних заинтересованных лиц, не имеющих доступа к внутренней информации организации. Такой анализ проводится на основании исключительно общедоступной финансовой и бухгалтерской информации (главным образом, на основании годовой бухгалтерской отчетности). Особенность внешнего финансового анализа заключается в его принципиально меньшей точности в сравнении с внутренним финансовым анализом, поскольку управленческий отчет, в отличие от бухгалтерского (финансового), с большей степенью реалистичности отражает текущее положение компании.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Он является основой для оценки деятельности организации, ее объективного финансового положения и справедливой стоимости, а также для построения прогнозов в отношении ее дальнейшего вектора движения на рынке.

К пользователям внешнего финансового анализа относятся аутсайдеры организации (внешние заинтересованные лица): инвесторы, аналитические агентства, СМИ, налоговые органы, конкуренты, поставщики, общественность, научное сообщество.

В настоящей работе для цели разработки рекомендаций по стратегическому управлению ООО БК «Евразия», а также с учетом доступа к финансовой информации, произведен внешний финансовый анализ организации.

Кроме того, результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) не являются репрезентативными сами по себе, поэтому при анализе должна быть возможность сравнения результатов с показателями предприятий-конкурентов и среднеотраслевыми показателями.

Для возможности проведения сравнительного анализа автором была собрана и систематизирована финансовая информация по основным конкурентам ООО БК «Евразия» на нефтесервисном рынке, в частности – на рынке буровых услуг (Таблица 9). Методической основой для сбора информации послужила ранее составленная автором структура стратегического потенциала нефтесервисного предприятия (Таблица 3). В частности, отобраны следующие показатели:

- Коэффициент выручки на одного сотрудника, дает представление о соотношении выручки, осваиваемой организацией и располагаемым количеством персонала в организации, рассчитывается по формуле (1).

$$К1 = \frac{В}{ССЧ}, \quad (1)$$

где ССЧ – среднесписочная численность сотрудников в организации, чел.,

В – показатель выручки, тыс. руб.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- Коэффициент фондоотдачи, характеризует эффективность использования основных средств организацией и показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств, рассчитывается по формуле (2).

$$К2 = \frac{В}{ОС}, \quad (2)$$

где ОС – показатель основных средств, тыс. руб.

- Коэффициент финансового левериджа, свидетельствует о степени закредитованности предприятия, то есть его зависимости от заемных средств. Показывает соотношение заемных средств к всего обязательствам, рассчитывается по формуле (№).

$$Кфл = \frac{ЗС}{(ЗС + СК)}, \quad (3)$$

где ЗС – показатель заемных средств, тыс. руб.;

СК – показатель собственного капитала, тыс. руб.

- Коэффициент текущей ликвидности, характеризует способность предприятия расплачиваться по текущим обязательствам за счет текущих активов, является одним из индикаторов платежеспособности компании, рассчитывается по формуле (4).

$$Ктл = \frac{ОА}{ТО}, \quad (4)$$

где ОА – показатель оборотных активов (текущих активов), тыс. руб.;

ТО – показатель текущих обязательств (краткосрочных обязательств), тыс. руб.

- Рентабельность активов, характеризует эффективность утилизации активов предприятием. Показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, затраченного на формирование активов, рассчитывается по формуле (5).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

$$Кра = \frac{ЧП}{А}, \quad (5)$$

где ЧП – показатель чистой прибыли, тыс. руб.;

А – показатель средней стоимости активов за период, тыс. руб.

- Рентабельность собственного капитала (или рентабельность чистых активов), характеризует эффективность, с которой организация распоряжается вложенным капиталом акционеров или собственников. Показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного акционерами, рассчитывается по формуле (6).

$$Кск = \frac{ЧП}{СК}, \quad (6)$$

где СК – собственный капитал (или чистые активы (ЧА)), тыс. руб.

За основу для расчета показателей фирм-конкурентов и определения среднеотраслевых показателей автором была использована база данных СПАРК-Интерфакс. Для расчета показателей по объекту исследования, ООО БК «Евразия», здесь и далее автором была использована годовая бухгалтерская отчетность [66, 67, 68]. Результаты представлены в Таблице 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ основных финансовых показателей предприятий-конкурентов в секторе буровых услуг на нефтесервисном рынке[13]

Организация	2021					
	К1, тыс. руб.	К2	Кфл,	Ктл	Кра	Кск
БК Евразия	6 536	1,28	0,41	1,67	0,04	0,10
Газпром бурение	15 970	3,22	0,28	5,38	0,13	0,16
РН-бурение	22 624	1,78	2,34	1,05	0,01	0,04
Сибирская сервисная компания	6 050	2,15	0,91	1,11	0,00	0,10
Сургутнефтегаз	9 496	1,09	0,02	0,95	0,15	0,17
ТаграС-Холдинг	18 843	21,19	0,01	12,05	0,03	0,02
Эриелл	8 448	2,73	2,34	0,99	0,03	0,11
Среднеотраслевое значение	12 566	2,04	0,31	1,86	0,05	0,14

[13] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для более комплексной картины автором были рассмотрены приведенные финансовые показатели в динамике за два прошедших периода по организации объекту (Таблица 12).

Таблица 12 – Динамика изменения основных финансовых показателей ООО БК «Евразия» за 2020-2021 гг.[14]

Показатель	2021	2020	Изменение
К1, тыс. руб.	6 536	8 232	-1 697
К2	1,28	0,63	+0,65
Кфл	0,41	0,02	+0,39
Ктл	1,67	5,38	-3,71
Кра	0,04	0,08	-0,04
Кск	0,10	0,14	-0,06

Из проведенного сравнительного анализа автором сделаны следующие выводы:

а) Коэффициент выручки на одного сотрудника предприятия-объекта находится на уровне ниже среднеотраслевого, при этом, он снизился в 2021 г. в сравнении с предыдущим периодом, что может свидетельствовать об избыточном количестве нанятых сотрудников, либо о недостаточной эффективности труда в организации;

б) Коэффициент фондоотдачи увеличился в 2021 г. на 0,65, однако данный показатель также находится на уровне ниже среднеотраслевого. Данный факт может служить индикатором того, что основные средства не используются в достаточной степени эффективно вследствие, например, технологического устаревания оборудования, что подтверждает вывод автора о существовании данной стратегической проблеме в отрасли;

Также примечателен факт, что у предприятий, входящих в структуру ВИНК (Газпром бурение и РН-бурение) коэффициент фондоотдачи выше, чем у организации-объекта, причем показатель Газпром бурение значительно превышает среднеотраслевое значение. Данное отличие также подтверждает вывод автора о том, что ВИНК располагают большими возможностями для

[14] Составлено автором по: [42]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

осуществления технологической модернизации оборудования (буровых установок, комплектующих и т.д.);

в) Коэффициент финансового левериджа увеличился на 39%, с 2% до 41%. Среднеотраслевым значением является 31%. Данное изменение может говорить об изменении структуры капитала, то есть источников финансирования активов организации. Значительное увеличение показывает, что организацией в 2021 году были привлечены заемные средства в больших объёмах. Целью привлечения крупных кредитов, как правило, является реализация какого-либо проекта. В то же время, показатель 41% - выше среднеотраслевого, что свидетельствует об увеличении рисков потери платежеспособности и банкротства для организации;

г) Коэффициент текущей ликвидности в 2021 году значительно снизился, что также является индикатором снижения платежеспособности организации и повышения рисков банкротства, также этот показатель находится в диапазоне ниже среднеотраслевого;

д) Коэффициент рентабельности активов является относительно стабильной величиной как для организации-объекта исследования, так и для других предприятий в целом в силу специфики отрасли, что также было выделено автором как один из элементов стратегического потенциала организации.

е) Рентабельность собственного капитала (рентабельность чистых активов) также снизилась, что говорит о снижении эффективности использования инвестиционных вложений в организацию. Вследствие данного изменения организация снижает свою инвестиционную привлекательность для потенциальных акционеров, что также является стратегической проблемой, поскольку данная тенденция может вылиться в положение, в котором организация будет испытывать трудности в привлечении инвестиций при и без того достаточно высокой закредитованности предприятия (как показала динамика изменения коэффициента финансового левериджа).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Можно отметить, что все отобранные финансовые показатели ООО БК «Евразия» имеют значения, находящиеся за пределами нормальных для отрасли диапазонов. Данный факт доказывает наличие у организации стратегических проблем, изложенных автором ранее.

Для формирования более детальной картины в отношении финансово-экономического положения объекта исследования далее представлен расчет основных показателей деловой активности ООО БК «Евразия», а также динамика изменения этих показателей. Показатели деловой активности (или оборачиваемости) характеризуют спектр действий, предпринимаемый менеджментом и направленный на продвижение предприятия на рынке. Показатели оборачиваемости являются индикатором того, насколько эффективно организация использует имеющиеся активы для ведения операционной деятельности.

В число этих показателей входят:

- коэффициент оборачиваемости запасов в днях, формула (7) - характеризует, на сколько дней работы предприятию хватит имеющихся запасов.

$$Коз = \frac{\frac{(Зн + Зк)}{2}}{С} * 365, \quad (7)$$

где Зн – показатель запасов на начало периода;

Зк – показатель запасов на конец периода;

С – показатель себестоимости.

$$Коз\ (2021) = \frac{\frac{(2\ 862\ 425 + 3\ 327\ 249)}{2}}{41\ 645\ 612} * 365 = 27$$

$$Коз\ (2020) = \frac{\frac{(3\ 327\ 249 + 3\ 482\ 533)}{2}}{38\ 869\ 150} * 365 = 32$$

$$Коз\ (2019) = \frac{\frac{(3\ 482\ 533 + 3\ 548\ 437)}{2}}{40\ 854\ 804} * 365 = 31$$

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

$$Коз\ (2018) = \frac{\frac{(3\ 548\ 437 + 4\ 909\ 973)}{2}}{41\ 460\ 843} * 365 = 37$$

- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в днях (период сбора кредиторской задолженности), формула (8) – показывает, какое количество дней в среднем необходимо организации на погашение текущей кредиторской задолженности.

$$Кокз = КЗ/С * 365\ , \quad (8)$$

где КЗ – показатель краткосрочной кредиторской задолженности;

С – показатель себестоимости.

Кокз (2021) = 11 004 245/41 645 612 * 365 = 96

Кокз (2020) = 7 820 440/38 869 150 * 365 = 73

Кокз (2019) = 8 478 091/40 854 804 * 365 = 76

Кокз (2018) = 8 263 690/41 460 843 * 365 = 73

- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в днях, формула (9) – характеризует количество дней, необходимое организации в среднем для сбора текущей дебиторской задолженности.

$$Кодз = ДЗ/В * 365, \quad (9)$$

где ДЗ – показатель краткосрочной дебиторской задолженности;

С – показатель выручки.

Кодз (2021) = 15 579 805/48 425 467 * 365 = 117

Кодз (2020) = 10 225 093/48 295 977 * 365 = 77

Кодз (2019) = 8 134 650/51 541 504 * 365 = 58

Кодз (2018) = 7 973 529/49 723 544 * 365 = 59

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- цикл оборотного капитала в днях (cash conversion cycle), формула (10) – Отражает эффективность управления оборотным капиталом организации.

$$Кок = Коз + Кодз - Кокз, \quad (10)$$

где Коз – коэффициент оборачиваемости запасов;

Кодз – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

Кокз – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

$$Кок\ (2021) = 27 + 117 - 96 = 48$$

$$Кок\ (2020) = 32 + 77 - 73 = 36$$

$$Кок\ (2019) = 31 + 58 - 76 = 13$$

$$Кок\ (2018) = 37 + 59 - 73 = 13$$

Для наглядной презентации результаты полученных расчетов сведены в таблицу №.

Таблица 13 – Показатели деловой активности ООО БК «Евразия»[15]

Показатель, дни	2021	2020	2019	2018
Коз	27	32	31	37
Кокз	96	73	76	73
Кодз	117	77	58	59
Кок	48	36	13	13

Исходя из произведенных расчетов видно, что деловая активность организации снижалась в течение последних четырех периодов. Этому утверждению свидетельствует изменение цикла оборачиваемости капитала с 2018 по 2021 гг. Кроме того, полученные данные напрямую коррелируют с выводами автора, представленными по результатам проведения сравнительного анализа.

Цикл оборачиваемости капитала показывает, сколько дней у организации занимает процесс с момента закупа сырья и материалов до момента получения денег за произведенные работы (проданный товар). Видно, что данный цикл

[15] Составлено автором по: [42, 66, 67, 68]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

увеличивался в течение последних четырех периодов, что говорит о снижении эффективности управления оборотным капиталом.

Увеличение цикла произошло главным образом за счет увеличение показателя оборачиваемости дебиторской задолженности до 117 дней в 2021 г. Данный коэффициент показывает, что организации необходимо 117 дней для того, чтобы погасить имеющуюся дебиторскую задолженность.

В то же время, за рассматриваемый период увеличился и коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности: с в среднем 75 дней в 2018-2020 гг. до 96 дней в 2021 г. Показатель свидетельствует, что организации необходимо в среднем 96 дней для погашения текущих обязательств перед кредиторами.

Другой методикой анализа финансового положения предприятия является вертикальный (структурный) и горизонтальный анализ.

Вертикальный анализ подразумевает представление тех или иных финансовых показателей в качестве долей в структуре баланса (Таблица 14).

Таблица 14 – Выборочный вертикальный анализ основных статей бухгалтерской отчетности ООО БК «Евразия»[16]

	31.12.21	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18
	тыс. руб.	доля в структуре, %			
Бухгалтерский баланс					
ОС	38 078 424	45%	32%	30%	29%
Запасы	3 051 905	4%	3%	3%	4%
Дебиторская задолженность	17 969 882	21%	11%	10%	12%
Ден. средства и эквиваленты	9 684 247	11%	29%	8%	11%
Активы	*84 795 820*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
Уставный капитал	3 562 542	9%	1%	1%	1%
НРП	37 876 953	91%	99%	99%	99%
Капитал	*41 545 285*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
Краткосрочные ЗС	10 000 000	12%	25%	26%	6%
Долгосрочные ЗС	16 664 974	20%	2%	3%	5%
Краткосрочная КЗ	8 913 567	11%	7%	7%	8%
Обязательства	*84 795 820*	100%	100%	100%	100%
Отчет о финансовых результатах					
Выручка	48 820 247	100%	100%	100%	100%
Валовая прибыль	7 859 136	16%	20%	22%	18%
Чистая прибыль	*4 116 099*	*8%*	*17%*	*14%*	*21%*

[16] Составлено автором по: [42, 66, 67, 68]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В течение рассматриваемого периода доля основных средств в структуре активов выросла на 16% - с 29% по состоянию на 31.12.18 до 45% на 31.12.21. Доля краткосрочных заемных средств в структуре обязательств (пассивов) уменьшилась, а доля долгосрочных заемных средств – напротив, значительно увеличилась – с 5% на 31.12.18 до 20% на 31.12.21. Данное наблюдение подтверждается изменением коэффициента финансового левериджа, проанализированного ранее.

Горизонтальный анализ отражает динамику изменения основных статей отчетности в течение определенного периода в абсолютных и относительных величинах (Таблица 15).

Таблица 15 – Выборочный горизонтальный анализ основных статей бухгалтерской отчетности ООО БК «Евразия»[17]

	31.12.21	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.21	31.12.20	31.12.19
	тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.			Изменение, %		
Бухгалтерский баланс							
ОС	38 078 424	+4 660 958	+906 697	+1 623 404	+14%	+3%	+5%
Запасы	3 051 905	-526 062	-168 526	-205 414	-15%	-4%	-5%
Дебиторская задолженность	17 969 882	+6 196 742	+1 087 409	-2 326 196	+53%	+10%	-18%
Ден. средства и эквиваленты	9 684 247	-20 441 141	+21 706 775	-3 319 702	-68%	+258%	-28%
Активы	*84 795 820*	*-20 084 563*	*-4 663 043*	*+4 769 130*	*-19%*	*-4%*	*+5%*
Уставный капитал	3 562 542	+2 980 472	-	-	+512%	-	-
НРП	37 876 953	-24 804 332	-1 047 607	-13 841 203	-40%	-2%	-18%
Капитал	*41 545 285*	*-21 838 386*	*-1 056 040*	*-13 843 457*	*-34%*	*-2%*	*-18%*
Краткосрочные ЗС	10 000 000	-16 388 889	-1 666 667	21 666 667	-62%	-6%	+339%
Долгосрочные ЗС	16 664 974	+14 305 744	-1 286 408	-1 446 603	+606%	-35%	-28%
Краткосрочная КЗ	8 913 567	+2 039 954	-641 661	-1 066 950	+30%	-9%	-12%
Обязательства	*84 795 820*	*-20 084 563*	*-4 663 043*	*+4 769 130*	*-19%*	*-4%*	*+5%*
Отчет о финансовых результатах							
Выручка	48 820 247	-3 882 099	-3 652 425	-1 180 876	-7%	-6%	-2%
Валовая прибыль	7 859 136	-2 775 574	-1 519 396	+1 863 134	-26%	-13%	18%
Чистая прибыль	*4 116 099*	*-4 827 861*	*+1 287 417*	*-4 587 489*	*-54%*	*17%*	*-37%*

Исходя из анализа, наиболее примечательным является факт снижения активов в 2021 г. на 20 млрд. руб. в сравнении с предыдущим годом. Кроме того,

[17] Составлено автором по: [42, 66, 67, 69]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

очевидно планомерное снижение выручки в течение всего рассматриваемого периода. Объем собственного капитала снизился почти в 2 раза за период 2018-2021 гг. – с 78 283 168 тыс. руб. (на 31.12.18) до 41 545 285 тыс. руб. (на 31.12.21) [68, 42]. Показатель чистой прибыль также снизился с 8 943 960 тыс. руб. на 4 827 861 тыс. руб. до 4 116 099 тыс. руб. в отчетном периоде.

Результаты вертикального и горизонтального анализа наиболее ярко демонстрируют реакцию предприятия на рассматриваемый автором в первой главе кризис в мировом и российском нефтегазовом секторе 2020-2021 гг., вызванный коронавирусной инфекцией.

В то же время, на фоне новых экономических реалий и санкционного давления, происходящих вследствие геополитического кризиса 2022 г. результаты проведенного комплексного финансового анализа ООО БК «Евразия» продемонстрировали наличие стратегических проблем у предприятия и необходимость разработки рекомендаций по их решению.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3.2 Анализ внешней и внутренней среды нефтесервисной компании на примере ООО БК «Евразия»

В марте 2022 г., на фоне обострения геополитической обстановки в Восточной Европе, в отношении Российской Федерации был введен очередной пакет санкций, включающий, в числе прочего, запрет на инвестиции в российскую энергетику, кроме атомной.

Вследствие этого российский рынок покинули все крупнейшие зарубежные нефтесервисные компании. Четыре самых крупных нефтесервисных компании, Weatherford International (оптимизация и повышение безопасности предприятий нефтегазового сектора), Halliburton (производство техники для бурения скважин, обслуживание трубопроводов и хранилищ энергоносителей, разработка IT-решений для отрасли), Schlumberger (выпуск и дистрибуция цифровых продуктов для энергетики) и Baker Hughes (разработка инновационных решений в энергетической сфере и промышленности), объявили о прекращении инвестиций в российский энергетический сектор.

По разным оценкам, доля ушедших компаний «большой четверки» на российском рынке нефтесервисных услуг составляет 11-20% [41].

Однако несмотря на то, что крупные международные компании занимают не более 20% нефтесервисного рынка, на их долю приходится почти половина всего программного обеспечения и операций в области повышения нефтеотдачи [43].

В современных кризисных условиях при беспрецедентном экономическом давлении на Российскую Федерацию, а также при высокой степени неопределенности (по сути, наивысшей за последние 20 лет) критическое значение принимает способность бизнеса к гибким, нестандартным решениям, возможность быстрой реорганизации бизнес-процессов под требования новых экономических реалий, а также умение успешно управлять возросшими рисками.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Фундаментом для проявления менеджерами бизнеса данных компетенций является стратегическое управление.

Таким образом, сложившаяся социально-экономическая конъюнктура обуславливает необходимость принятия качественных стратегических решений, отвечающих сегодняшним вызовам. Для пересмотра бизнесом приоритетных направлений развития как внутри бизнеса, так и при взаимодействии с внешними заинтересованными лицами необходимо применение современных и актуальных подходов к управлению.

Одной из методик определения заинтересованных лиц, а также их интересов, степени влияния на организацию, является анализ стейкхолдеров (Таблица 16). Данный анализ включает в себя следующие шаги:

- Идентификация основных групп стейкхолдеров (заинтересованных лиц), с которыми взаимодействует организация во внутренней и внешней среде;

- Определение ключевых факторов влияния группы стейкхолдеров на организацию. Иными словами - «рычаги», посредством которых стейкхолдеры оказывают или могут оказывать влияние на организацию;

- Построение матрицы стейкхолдеров по модели Менделоу [44] с целью системного представления групп стейкхолдеров для дальнейшей выработки стратегии по взаимодействию с ними (в зависимости от их положения в матрице).

Анализ стейкхолдеров является одним из шагов комплексного стратегического анализа предприятия, необходим для реалистичной оценки места организации во внешней среде, а также для корректной идентификации существующих и потенциальных заинтересованных лиц, способных оказывать влияние на организацию.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 16 – Анализ групп стейкхолдеров ООО БК «Евразия»[18]

Группа стейкхолдеров	Состав	Ключевые факторы влияния стейкхолдера на компанию
Сотрудники	Совет директоров, топ-менеджмент, высококвалифицированные специалисты, рядовые сотрудники, потенциальные, настоящие и бывшие сотрудники	Сотрудники руководящего звена оказывают влияние на развитие компании посредством менеджмента организации. Квалификация сотрудников играет определяющую роль в развитии организации.
Инвесторы	Настоящие и потенциальные акционеры, банковские учреждения, прочие заимодавцы	От количества и структуры привлеченного капитала зависит финансовое положение и экономические результаты компании на рынке, а также долгосрочная перспектива ее развития
Заказчики (потребители услуг)	Российские и зарубежные предприятия нефтегазовой отрасли различного масштаба	Спрос на нефтесервисные услуги в условиях высокой конкуренции на рынке является стимулирующим фактором к повышению качества оказания услуг
Поставщики услуг/материалов	поставщики бурового оборудования и сервисного обслуживания, информационных технологий, материалов, прочих услуг, а также субподрядчики	Ключевые поставщики оборудования и материалов напрямую определяют технологический потенциал, а следовательно, и конкурентоспособность организации. Качество оказываемых прочих услуг (финансовых, аудиторских и т.д.) позволяет эффективнее управлять организацией, а также выполнять различные требования действующего законодательства
Государственные органы регулирования	Правительство РФ, Росфинмониторинг, ФНС, Министерство энергетики РФ, Министерство природных ресурсов и экологии РФ, и пр.	В силу стратегической важности отрасли, государственные органы в значительной степени определяют стратегию развития отрасли, а также осуществляют контроль за соблюдением действующего законодательства в различных сферах
Международные органы и агентства	Международное энергетическое агентство, организация стран – экспортеров нефти, аналитические и консалтинговые агентства	Взаимодействие с сообществом на международных площадках позволяет координировать деятельность с партнерами, привлекать потенциальных заказчиков и налаживать деловой контакт, что способствует признанию бизнеса в международном масштабе
Конкуренты	Организации, оказывающие нефтесервисные услуги	Необходимость привлечения заказчиков побуждает организацию к повышению эффективности деятельности
Научное сообщество и образовательные учреждения	Школы, средне-специальные учебные заведения, университеты, академии наук, исследовательские центры, прочие организации образовательной и научной направленности	Образовательные учреждения являются ключевым поставщиком потенциальных кадров, как рядовых сотрудников, так и высококвалифицированных специалистов
Общественность	Организации, представляющие интересы устойчивого развития, декарбонизации, зеленой энергетики и т.п.	Учет интересов данных организаций существенно снижает репутационные потери, а также повышает инвестиционную привлекательность в восприятии некоторых видов инвесторов
СМИ	Российские и международные информационные агентства	Освещение в СМИ также влияет на репутационный капитал

[18] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

На основании проведенного анализа была построена матрица групп стейкхолдеров в соответствии с моделью Менделоу (Рисунок 11)

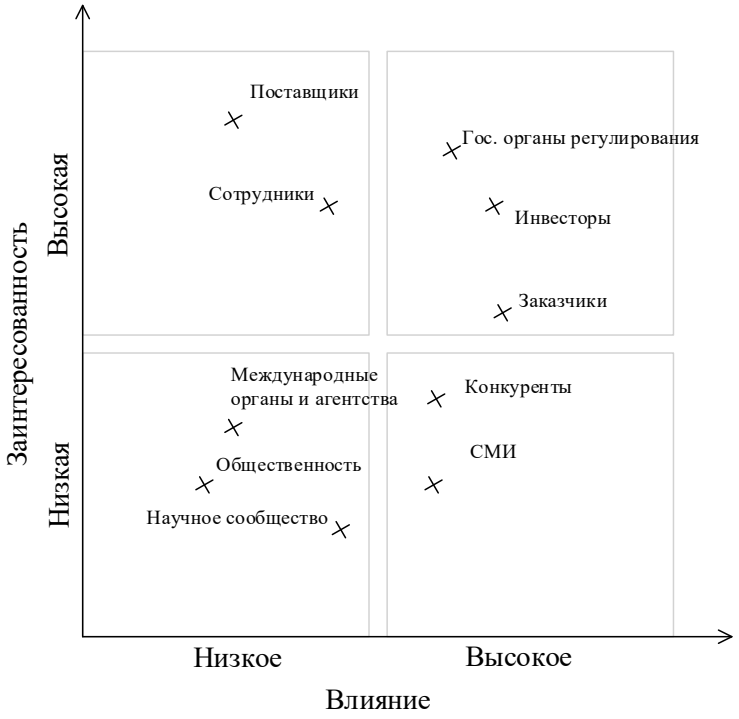

Рисунок 11 – Матрица групп стейкхолдеров по модели Заинтересованность-Влияние[19]

Данная модель позволяет выбирать тактику взаимодействия со стейкхолдерами на основании двух критериев – степени влияния и степени заинтересованности стейкхолдера в бизнесе.

В зависимости от того, какую позицию занимает стейкхолдер на схеме, должна быть выбрана тактика взаимодействия с ним. К возможным вариантам в рамках этой модели относятся следующие:

- Высокое влияние, высокая заинтересованность –к этой категории относятся ключевые стейкхолдеры для организации. В зависимости от своих интересов, они могут влиять на деятельность организации, ее положение на рынке, финансовую устойчивость и т.п. Наиболее подходящий способ взаимодействия с этой категорией – тесное взаимодействие. Организации необходимо тщательно учитывать интересы групп, попадающих в эту категорию

[19] Составлено автором по: [44]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стейкхолдеров. В случае с БК Евразией, как и в нефтесервисной отрасли в целом, к данной категории стейкхолдеров относятся такие группы, как государственные органы регулирования, инвесторы, заказчики. Причиной этому является высокий порог входа на рынок, требующий крупных инвестиционных вложений, что делает невозможным создания бизнеса в данной отрасли без значительного финансирования.

- Высокое влияние, низкая заинтересованность – данная категория стейкхолдеров также имеет высокое влияние на деятельность организации, однако отличие от первой категории заключается в их низкой заинтересованности в организации. Для данной категории стейкхолдеров эффективным подходом является удовлетворение их интересов. К ней могут быть отнесены такие группы, как СМИ и контрагенты.

- Низкое влияние, высокая заинтересованность – группы стейкхолдеров, которые зачастую зависят от организации, однако имеют небольшие (или вовсе не имеют) возможности существенно влиять на деятельность организации. В случае с БК Евразия к этой категории относятся такие группы, как поставщики и сотрудники. Низкое влияние данных групп на бизнес обусловлено относительной простотой их замены. Поставщики заинтересованы в контрактах с организацией ввиду больших объёмах закупок, стабильного финансового положения и хорошими показателями платежеспособности. Сотрудники имеют стремление попасть на работу в организацию по схожим причинам, но из-за высокой конкуренции на рынке труда могут быть относительно просто заменены.

- Низкое влияние, низкая заинтересованность – в конкретном случае БК Евразии к данной категории относятся международные агентства, научное сообщество и общественность. Успешной тактикой взаимодействия с группами, не имеющими ни заинтересованности в деятельности организации, ни влияния на неё, является их мониторинг, поскольку особенностью этой категории является способность перемещения групп стейкхолдеров в другие категории (в случае повышения влияния и/или заинтересованности). Так, к примеру,

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

современный тренд на ESG-повестку может наделять большим влиянием организации, придерживающиеся её принципов, что может отражаться на репутационном капитале компании.

Проведенный анализ стейкхолдеров показал, что наиболее важными группами стейкхолдеров являются государственные органы регулирования, инвесторы и заказчики. Успешное ведение крупного бизнеса с постоянным отслеживанием и удовлетворением интересов данных групп возможно только при применении современных комплексных подходов к стратегическому управлению организацией.

Одной из наиболее универсальных и эффективных методик анализа внешнего окружения является PEST-анализ [58]. Методика PEST-анализа нередко применяется для того, чтобы оценивать ключевые рыночные тенденции той или иной отрасли.

Суть методики PEST-анализа заключается в анализе макроокружения через призму наиболее ключевых групп факторов, больше всего влияющих на работу организации во внешней среде. К ним относятся:

а) Политические (political) факторы. В их число входит геополитическая ситуация в регионе, стране, мире. Рассматривается политико-правовое окружение организации [58]. Для определения основных политических факторов, влияющих на деятельность предприятия во внешней среде, необходимо дать ответы на ряд вопросов, затрагивающих ключевые изменения в правовом регулировании и стабильной политической ситуации. Необходимо определить, ожидаются ли в ближайшем будущем изменения в законодательной базе государства в части, относящейся к деятельности организации, рыночной среде [59], рынку, на котором работает предприятие, и способны ли эти изменения оказать существенное влияние на его работу;

б) Экономические (economical) факторы. К данной группе относятся факторы экономической ситуации на рынке. Для рассмотрения факторов, входящих в эту группу, можно выделить следующие основные параметры,

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

характеризующие текущее экономическое состояние государства и рыночной среды, в которой предприятие осуществляет деятельность:

- динамика развития экономики;

- динамика изменения курсов валют, стоимости капитала;

- динамика изменения уровня безработицы тех регионов, в которых задействовано предприятие;

- изменения в располагаемом доходе на душу населения;

- тенденции кредитно-денежной политики, осуществляемой государством.

в) Социально-культурные (socio-cultural) факторы. Чтобы рассмотреть данные факторы, необходимо дать характеристику следующим параметрам:

- демографические тенденции страны и регионов, в которых предприятие ведет деятельность;

- половозрастная структура рынка труда;

- культурные ценности, менталитет;

- уровень образования общества [60].

г) Технологические (technological) факторы. Анализ данных факторов требует повышенной степени детализации, поскольку именно технологические факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия в условиях современной цифровой экономики.

Все четыре группы факторов сведены в Таблице 17.

Таблица 17 – Факторы внешней среды ООО БК «Евразия» по технологии PEST[20]

Политические факторы
P.1 Санкционное воздействие на отрасль
P.2 Ужесточающиеся экологические нормативы
P.3 Налоговая политика государства и принятая система недропользования
P.4 Государственная поддержка ВИНК
Продолжение таблицы 6
P.5 Наличие инвестиционных проектов в нефтесервисной отрасли с государственным участием
Экономические факторы
E.1 Зависимость от цен на нефть и газ и нефтегазового сектора в целом
E.2 Высокие темпы инфляции в Российской Федерации

[20] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 17 – Факторы внешней среды ООО БК «Евразия» по технологии PEST

Экономические факторы
E.3 Высокая конкуренция на рынке нефтесервисных услуг
E.4 Изменение спроса на нефть вследствие современных тенденций в области зеленой энергетики
E.5 Инвестиционная привлекательность российских предприятий на рынке нефтесервисных услуг
E.6 Высокая волатильность курсов валют
Социально-культурные факторы
S.1 Мировые события и их влияние на рынок нефтесервисных услуг
S.2 Уровень безработицы
S.3 Качество квалификации выпускников профильных вузов
S.4 Зависимость спроса на нефтесервисные услуги от социокультурных факторов
S.5 Тренд мировых рынков на устойчивое развитие
Технологические факторы
T.1 Степень и темпы развития импортозамещения в Российской Федерации
T.2 Зависимость российских нефтесервисных компаний от иностранных технологий
T.3 Технологическое усложнение бизнес-процессов в отрасли

Следующим шагом проведения PEST-анализа является оценка выбранных факторов согласно следующей технологии:

а) Оценивается потенциальное влияние каждого фактора на организацию по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние, 5 максимальное влияние фактора;

Вероятность изменения каждого фактора по трехбалльной шкале, где

0 – в будущем фактор перестанет существовать,

1 – фактор не изменится в ближайшее время,

2 – фактор усилится в ближайшее время.

б) Рассчитывается средневзвешенное значение каждого фактора на основании выставленных оценок, а также направленность его влияния («+» - положительное, «-» - отрицательное).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В качестве оценивающих выступили эксперты, занятые в различных компаниях нефтегазового сектора и нефтесервисной отрасли.

Завершающий шаг проведения PEST-анализа состоит в систематизации полученных данных (Таблица 18).

Таблица 18 – Сводная таблица результатов PEST-анализа ООО БК «Евразия»[21]

Группа факторов	Результат и направленность	Интерпретация
Политические	42,9 из 75 (в равной степени отрицательно и положительно)	Санкции, влияющие на отрасль, оказывают однозначно негативное влияние на отрасль, но, с другой стороны, открывают возможности для государственной поддержки и инвестиций
Экономические	44.1 из 90 (скорее отрицательно)	Нестабильная экономическая внешняя среда является ключевым фактором негативного влияния экономических факторов на организацию
Социально-культурные	31,8 из 75 (в равной степени отрицательно и положительно)	Социально-культурные факторы внешней среды не оказывают значительного влияния на деятельность ООО БК «Евразия»
Технологические	29,2 из 45 (отрицательно)	Закрытие доступа к иностранным технологиям и оборудованию в совокупности с технологическим усложнением бизнес-процессов в отрасли окажут отрицательное влияние на деятельность ООО БК «Евразия»

Следующим шагом комплексного стратегического анализа ООО БК «Евразия» является SWOT-анализ. Данная методика является одним из наиболее универсальных и эффективных инструментов для анализа внешней и внутренней среды предприятия. Основная суть анализа заключается в анализе предприятия с четырех точек зрения:

- сильные стороны (strengths) – характеристики предприятия, формирующие его конкурентные преимущества во внешней среде;

- слабые стороны (weaknesses) – те характеристики, влияние которых может снижать конкурентоспособность предприятия во внешней среде;

- возможности (opportunities) – обстоятельства, позволяющие с заданным набором характеристик достигать определенных выгод или укрепления позиций во внешней среде;

[21] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- угрозы (threats) – обстоятельства, возникновение или наступление которых может оказывать негативное воздействие на деятельность организации.

Анализ сильных и слабых сторон представляет собой характеристику внутренней среды предприятия, а анализ возможностей и угроз – характеристику внешней среды.

В Таблице 19 рассмотрена характеристика внутренней и внешней среды ООО БК «Евразия», определенная автором в соответствии с технологией проведения SWOT-анализа.

Таблица 19 – Характеристика внутренней и внешней среды ООО БК «Евразия» в соответствии с технологией SWOT-анализа[22]

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	а) Большие объемы работ и значительная доля рынка, является крупнейшей частной буровой компанией России и имеет 8 филиалов в различных регионах страны б) Обеспеченность технологическим оборудованием, необходимым для проведения буровых и прочих работ в) Привлекательность HR-бренда для соискателей и сотрудников вследствие высоких зарплат в отрасли; г) Достаточный уровень текущей ликвидности и платежеспособности предприятия д) Развитая сеть поставщиков ресурсов и оборудования е) Высокое качество предоставляемых услуг по бурению и обслуживанию скважин, что подтверждается динамикой роста пробуренных метров в течение последних периодов ж) Большая доля основных средств в структуре активов з) 99% выручки предприятия приходится на внутренний рынок	а) Повышенная зависимость от заемных средств в сравнении с конкурентами и среднеотраслевыми показателями; б) Наблюдаемое снижение фондовооруженности, свидетельствующее об устаревании имеющегося технологического оборудования; в) Успешность деятельности предприятия зависит от высококвалифицированных кадров, занимающихся научно-техническими разработками, необходимыми для повышения конкурентоспособности предприятия; г) Зависимость от импорта технологичного бурового и прочего оборудования д) Низкая рентабельность продаж, а также рентабельность капитала, что свидетельствует о невысокой инвестиционной привлекательности организации
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	а) Возможность расширения доли на рынке буровых услуг вследствие ухода большого количество западных компаний; б) Возможность диверсификации направлений деятельности предприятия в) Возможность взятия курс на импортозамещение оборудования и технологий вследствие введения соответствующих санкций. г) На фоне введения санкций государством анонсированы меры по снижению контроля за ведением бизнеса в России, что дает большую предпринимательскую свободу организации	а) Высокая зависимость рынка нефтесервисных услуг от нефтегазового сектора России и мира, а следовательно, и от цен на нефть и энергоносители б) Развитие собственных сервисов ВИНК приводит к сокращению объемов открытого рынка и снижению конкуренции между частными компаниями в) Санкции на покупку иностранного оборудования и IT-технологий для ведения деятельности

[22] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Следует отметить, что под SWOT-анализом в настоящей работе предполагается не только описательная характеристика вышеуказанных элементов, но и составленная на их основе матрица SWOT-анализа, целью которой являются ответы на следующий ряд вопросов [57, с. 12]:

- каким образом можно воспользоваться возможностями внешней среды, используя идентифицированные сильные стороны организации?

- какие слабые стороны организации могут воспрепятствовать использованию возможностей?

- за счет каких сильных сторон можно минимизировать последствия существующих угроз?

- какие угрозы, усугубленные слабыми сторонами, являются наиболее опасными для организации?

Ответы на данные вопросы могут служить первоначальным фреймворком для выработки дальнейших стратегических рекомендаций для организации.

На основании определенных сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз для предприятия во внешней среде, автором составлена следующая матрица SWOT-анализа (таблица 20).

Таблица 20 – Матрица SWOT-анализа ООО БК «Евразия»[23]

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	а) Высокое качество оказываемых услуг способствует повышению спроса на рынке б) Сильная репутация способствует удержанию и развитию сети поставщиков и привлечению новых заказчиков в) Обеспеченность собственными основными средствами вкупе с достаточной платежеспособностью может поспособствовать осуществлению диверсификации деятельности предприятия г) Снижение контроля за бизнесом позволит предприятию избавиться от ряда административных издержек, направленных на соблюдение различных процедур и политик, что позволит улучшить финансовое положение организации	а) Снижение фондовооруженности может воспрепятствовать проведению диверсификации деятельности б) Большая доля заемных средств в структуре капитала может являться отрицательным фактором при выборе организации в качестве подрядчика услуг в) Осуществление программ по импортозамещению может быть затруднено вследствие низкой рентабельности продаж и капитала организации

[23] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 20 – Матрица SWOT-анализа ООО БК «Евразия»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Угрозы	а) Организация способна выдержать снижение спроса на услуги благодаря высокой финансовой устойчивости б) За счет большой доли на рынке буровых услуг организация имеет возможность оказывать конкуренцию предприятиям ВИНК в) Способность привлечения высококвалифицированных кадров за счет сильного HR-бренда и высоких зарплат в компании	а) Снижение фондовооруженности может усугубить проблему конкуренции с сервисами ВИНК на рынке буровых услуг б) Дефицит высококвалифицированных кадров оказывает негативное влияние на способность проведения организацией программ по техническому перевооружению в) Необходимость дополнительных затрат на разработку собственных технологий приведет к снижению и без того низкой рентабельности продаж и капитала г) Стагнация рынка нефтесервисных услуг может привести к еще большему снижению выручки в последующих периодах

Таким образом, по результатам проведенного стратегического анализа, автором сделаны следующие выводы относительно имеющихся стратегических проблем у ООО БК «Евразия» (Рисунок 12).



Рисунок 12 – Стратегические проблемы ООО БК «Евразия» на рынке нефтесервисных услуг[24]

Выявленные стратегические проблемы ООО БК «Евразия» имеют прямую корреляцию со стратегическими проблемами нефтесервисной отрасли, обозначенными автором ранее.

[24] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Наиболее подходящей методикой для разработки комплекса мер, направленных на решение стратегических проблем предприятия являются стратегические карты.

По смыслу своего названия стратегические карты представляют собой инструмент, применяемый организацией для достижения сбалансированного множества различных экономических факторов [64].

Р. Нортон и Д. Каплан, являющиеся автором концепции стратегических карт, определяют их как некое наглядное изображение стратегии, которое на одной странице рассказывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию [25].

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3.3 Разработка стратегической карты развития ООО БК «Евразия» и рекомендации по ее применению

Первым шагом разработки стратегической карты станет прогноз дальнейшей динамики прибыли до налогообложения ООО БК «Евразия». Выбор показателя для построения прогноза обусловлен тем, что именно показатель прибыли до налогообложения является наиболее общим индикатором успешности деятельности организации на рынке.

Отправной точкой для построения прогноза динамики прибыли до налогообложения является спрос на нефтесервисные услуги. Чтобы спрогнозировать такой спрос, автором были сравнены показатели мирового спроса на нефть и количества пробуренных метров скважин предприятия-объекта исследования.

Основанием для такого сравнения является сделанный во второй главе по отрасли, и подтвержденный в результате финансового и стратегического анализа по предприятию-объекту вывод о том, что спрос на нефтесервисные услуги зависит от мирового спроса на нефть.

На рисунке 13 на одном графике представлена динамика изменения мирового спроса на нефть и количество пробуренных метров скважин ООО БК «Евразия» за 2018-2021 г.



Рисунок 13 – Динамика изменения мирового спроса на нефть и количества пробуренных метров скважин[25]

[25] Составлено автором по: [45, 66, 67, 68]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Исходя из представленного графика умозрительно можно заключить о наличии сильной корреляции между представленными показателями. Тем не менее, для доказательства наличия корреляции, автором рассчитан коэффициент Пирсона для двух рядов данных (таблица №).

Таблица 21 – Сводная таблица показателей мирового спроса на нефть и пробуренных метров скважин ООО БК «Евразия»[26] (составлено автором по [45, 66])

	Мировой спрос на нефть, барр/сут.	Пробурено скважин, тыс. м.
2018	99,22	3 349
2019	100,07	3 604
2020	91,01	3 095
2021	96,73	3 123

Коэффициент линейной корреляции Пирсона (r) рассчитывается по следующей формуле (формула 11):

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n\sum x2 - (\sum x)2)(n\sum y2 - (\sum y)2)}}, \quad (11)$$

где n – количество наблюдений в ряде данных,

x – мировой спрос на нефть, барр/сут,

y – пробурено скважин, тыс. м.

r = 0,8

Полученное значение коэффициента линейной корреляции показало, что между двумя выбранными переменными существует сильная корреляция, что эмпирически доказывает сделанный автором вывод ранее.

В таблице 22 представлен прогноз спроса на нефть на 2022 г.

Таблица 22 – Мировой спрос на нефть в 2022 г.[27]

	1 кв 2022	2 кв 2022	3 кв 2022	4 кв 2022	2022
Мировой спрос на нефть, барр/сут.	99,15	99,78	101,37	103,27	100,89

[26] Составлено автором по: [45, 66]
[27] Составлено автором по: [45]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Как видно, прогноз спроса за 2022 г. составит 100,89 барр/сут, что выше спроса в 2021 г. – 96,73 барр/сут. Исходя из выявленной корреляции можно сделать предположение о том, что спрос на буровые услуги ООО БК «Евразия» в 2022 г. также вырастет, а значит, разработку стратегической карты следует производить исходя из этого предположения.

На рисунке 14 представлена динамика изменения прибыли до налогообложения (EBITDA) ООО БК «Евразия» за 2018-2021 гг.



Рисунок 14 – Прибыль до налогообложения ООО БК «Евразия» в 2018-2021 гг.[28]

Показатель прибыли до налогообложения характеризует эффективность операционной деятельности предприятия, сравнив рисунки 13 и 14 можно заключить, что изменение спроса на нефть на мировом рынке оказывает отложенный эффект на изменение прибыли до налогообложения предприятия.

С учетом современных экономических условий внешней среды, автором был составлен прогноз динамики показателя прибыли до налогообложения на 2022-2026 гг. (Рисунок 15, Таблица 23).

Целесообразно выделить три сценария развития событий мире:

а) Оптимистичный сценарий – предполагается отмена запрета на импорт высокотехнологичного оборудования, а также возобновление деятельности

[28] Составлено автором по: [45, 66, 67, 68]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

крупнейших иностранных нефтесервисных компаний на российском рынке. В этом случае, с учетом прогноза спроса на нефть, у ООО БК «Евразия» имеются все предпосылки по доведению показателя EBITDA до уровня 2019-2020 г. уже к 2026 г.

Таблица 23 – Прогноз динамики прибыли до налогообложения ООО БК «Евразия» до 2026 г., тыс. руб.[29]

	Факт	*Прогноз*		
Период	ПДН, тыс. руб.	Стандартный сценарий, тыс. руб.	Оптимистичный сценарий, тыс. руб.	Пессимистичный сценарий, тыс. руб.
2018	15 528 927	—	—	—
2019	9 642 415	—	—	—
2020	11 257 349	—	—	—
2021	5 252 951	5 252 951	5 252 951	5 252 951
2022	—	6 566 189	7 551 117	5 581 260
2023	—	4 268 023	4 908 226	3 627 819
2024	—	6 402 034	7 362 339	5 441 729
2025	—	7 362 339	8 466 690	6 257 988
2026	—	7 656 833	8 805 358	6 508 308

б) Стандартный (наиболее вероятный) сценарий – отмена введенных санкций в долгосрочной перспективе не предполагается, что приводит к усугублению стратегических проблем отрасли, которые напрямую отражаются на предприятии и выражаются в снижении показателя EBITDA до исторического минимума по итогу 2023 г. Тем не менее, повышение спроса на нефть на этом фоне позволит нивелировать сокращение рынка, что выразится в минимальном росте, т.е. к доведению показателя EBITDA до уровня 2021 г. к 2026 г.

в) Пессимистичный сценарий – введенные санкции оказывают значительное негативное влияние на нефтегазовый сектор России, а, следовательно, и на нефтесервисную отрасль. Запрет на импорт оборудования и технологий усугубляет положение ООО БК «Евразия» за счет снижения конкурентоспособности с предприятиями ВИНК на рынке нефтесервисных услуг, что выражается в дальнейшем снижении доли занимаемого рынка, а вслед за ней и показателя EBITDA до исторически минимальных значений по итогу 2026 г.

[29] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

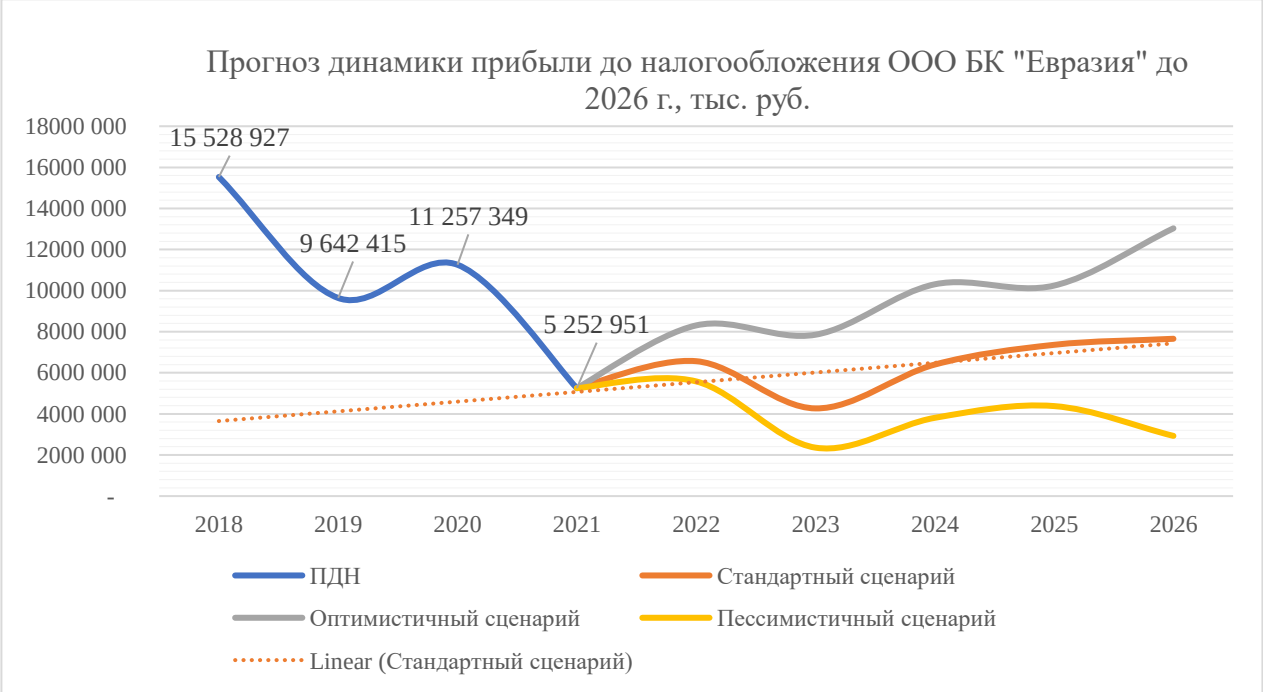

Рисунок 15 – Прогноз динамики прибыли до налогообложения ООО БК «Евразия» до 2026 г., тыс. руб.[30]

Для того, чтобы предлагаемая стратегическая карта отвечала современным требованиям, она должна включать в себя возможность развития события по всем трем сценариям, тем не менее, при ее разработке за основу взят стандартный сценарий, поскольку именно он является по мнению автора наиболее вероятным.

На основании вышеизложенного автором предложено схематичное изображение стратегической карты развития ООО БК «Евразия», направленной на решение выявленных стратегических проблем предприятия в современных условиях (Рисунок 16).

Стратегическая карта включает в себе основную стратегическую цель, которая рассматривается через 4 перспективы: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал.

Главной целью финансовой перспективы является улучшение финансово-экономических показателей предприятия. Как уже было сказано, формулировка цели относительно повышения показателя EBITDA обоснована тем, что именно

[30] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

динамика EBITDA характеризует эффективность операционной деятельности предприятия и ее положение на рынке.

Наиболее очевидным способом повышения прибыли до налогообложения является наращивание выручки с одновременным, насколько это возможно, снижением издержек, иными словами, повышением рентабельности EBITDA.

В свою очередь, через перспективу «клиенты» увеличение выручки достигается за счет увеличения доли рынка.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

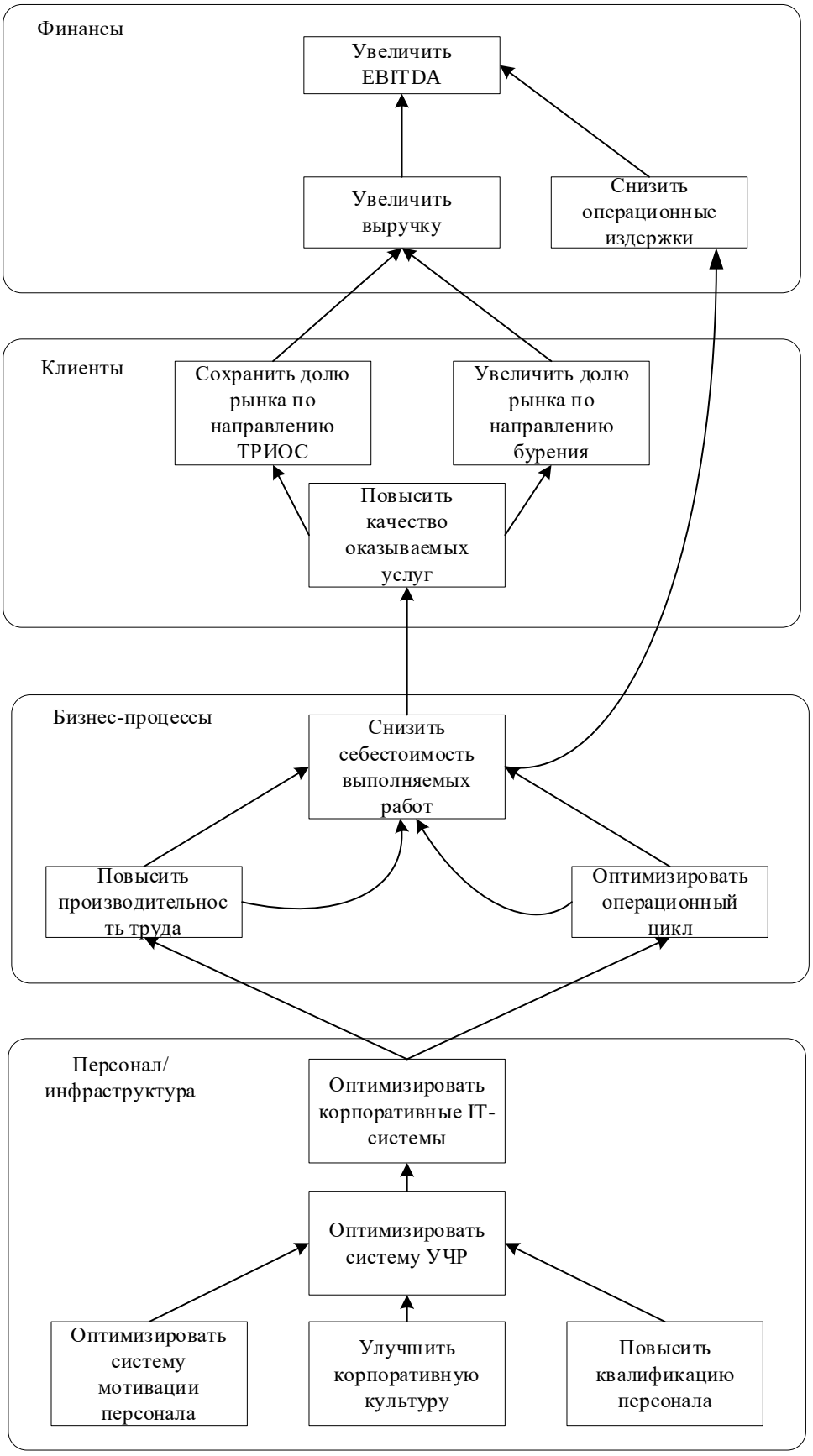

Рисунок 16 – Схематичное изображение стратегической карты ООО БК «Евразия»[31]

[31] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Поскольку 88% выручки составляет направление по разработке и бурению нефтяных скважин, повышение доли именно в этом направлении является наиболее целесообразным.

Увеличение присутствия на рынке достигается за счет повышения качества оказываемых услуг. Данная цель установлена в перспективе «Бизнес-процессы».

Для обеспечения роста качества оказываемых услуг необходимо повысить эффективность управления поставками, производительность труда, оптимизировать операционный цикл, а также осуществить техническое перевооружение предприятия. Данные цели достигаются посредством оптимизации систем управления человеческими ресурсами (УЧР) и корпоративных IT-систем.

Таким образом, предложенная схема стратегической карты логически увязывает в себе все цели, которые необходимо осуществить для достижения основной стратегической цели – увеличения EBITDA.

Следующим шагом разработки стратегической карты является определение ключевых показателей эффективности (КПЭ), служащих для количественного измерения прогресса по достижению целей.

Предлагаемая автором стратегическая карта развития ООО БК «Евразия» размещена в Приложении В.

Применение стратегической карты представляет собой рассмотрение организации в четырех перспективах: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал/инфраструктура [25]. Данное рассмотрение позволяет определять наиболее оптимальный путь реализации общей стратегии ООО БК «Евразия».

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном состоянии российской экономики и нефтесервисной отрасли, в частности, предприятиям необходимо быстро реагировать на изменения экономической ситуации и рыночных реалий. Успешное реагирование на возникающие вызовы внешней среды невозможно без разработанной стратегии предприятия.

В выпускной квалификационной работе рассмотрена деятельность компании нефтесервисной отрасли ООО БК «Евразия» с целью разработки стратегии развития в современных условиях.

Для достижения указанной цели в работе решены следующие задачи:

Во-первых, систематизированы теоретические подходы к разработке стратегии развития компании: рассмотрена эволюция теоретических подходов к разработке стратегии, проведен анализ научных взглядов на понятие стратегии, представлена классификация научных школ теории стратегического управления. Определена специфика стратегического менеджмента в нефтесервисной компании, рассмотрено понятие стратегического потенциала нефтесервисного предприятия и предложена его структура. Установлено, что для анализа стратегического предприятия могут быть использованы такие методы стратегического анализа, как SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ стейкхолдеров, а также анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Во-вторых, выявлены особенности российского и зарубежного рынка нефтесервисных услуг. Установлено, что положение нефтесервисной отрасли зависит от состояния нефтегазового сектора в мире. Рассмотрены структура нефтегазового сектора России и принципиальная схема функционирования нефтегазового и нефтесервисного рынков. Определены и систематизированы условия и факторы, влияющие на стабильность предприятия на рынке нефтесервисных услуг, а также дана классификация факторов развития

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

российского рынка нефтесервисных услуг. В результате проведенного анализа автором выявлены стратегический проблемы нефтесервисной отрасли.

В-третьих, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) ООО БК «Евразия», в результате которого в масштабе предприятия установлены признаки событий, оказавших наибольшее влияние на нефтесервисный рынок (например, кризис, вызванный пандемией COVID-19 в 2020-2021 гг.). Кроме того, посредством анализа ФХД обосновано наличие у предприятия стратегических проблем, характерных для предприятия нефтесервисной отрасли, в частности, снижение рентабельности чистых активов, а также коэффициента текущей ликвидности. Установлено, что основные финансовые показатели предприятия находятся на уровне ниже среднеотраслевого, что свидетельствует о необходимости разработки стратегических решений.

В-четвертых, выявлены факторы, влияющие на стратегию развития ООО БК «Евразия» посредством проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды. Применены методы, целесообразность использования которых обоснована в первой главе: анализ стейкхолдеров, SWOT-анализ, PEST-анализ, в результате проведения которых выявлены стратегические проблемы ООО БК «Евразия», вытекающие из стратегических проблем отрасли, к ним относятся:

- низкая рентабельность и инвестиционная привлекательность предприятия;

- возрастающая технологическая сложность бизнес-процессов и связанная с этим необходимость в высокотехнологичном ПО;

- тенденция к снижению доли предприятия на рынке нефтесервисных услуг, а также низкая конкурентоспособность в сравнении с предприятиями ВИНК;

- устаревающее оборудование и снижение фондовооруженности предприятия.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В-пятых, разработана стратегическая карта развития ООО БК «Евразия». Предложенные стратегические рекомендации основаны на необходимости повышения показателя прибыли до налогообложения предприятия, так как данный показатель наиболее емко характеризует эффективность операционной деятельности предприятия.

Для квантификации установленной цели предложен прогноз динамики прибыли до налогообложения ООО БК «Евразия» до 2026 г., включающий в себя три сценария – оптимистичный, стандартный и пессимистичный. Разработанная стратегическая карта основывается на стандартном прогнозе, поскольку он является наиболее вероятным. В соответствии с выбранной методикой установлен ряд взаимообусловленных стратегических целей в плоскости четырех перспектив, через которые рассматривается предприятие – финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал/инфраструктура. Основой разработки целей во всех четырех перспективах являются выводы, полученные в ходе анализа рынка нефтесервисных услуг, стратегического анализа и анализа ФХД ООО БК «Евразия», что обуславливает их актуальность для предприятия.

Таким образом, рекомендации, разработанные для ООО БК «Евразия», как для предприятия нефтесервисной отрасли, могут быть успешно экстраполированы на другие предприятия отрасли, поскольку базируются на комплексном анализе рынка в современных условиях.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; ред. М. И. Соколова, Л. Г. Зайцев. – Москва : Юнити, 2015. – 577 с.

2. Ушакова О. А. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике //Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – №. 6 (167). – С. 239-243.

3. Минцберг Г., Брюс А., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – Альпина Паблишер, 2013.

4. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / А.Н. Алимов. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – 276 с. – 2014.

5. Тебекин А. В., Тебекин П. А., Егорова А. А. Влияние школы планирования И. Ансоффа и П. Лоранжа на развитие современного менеджмента //Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2020. – №. 3. – С. 118-129.

6. Аверкова Е. В., Сгибнева А. В., Никонова Я. И. Развитие школы позиционирования и её применение в современном стратегическом менеджменте //ПЕРСПЕКТИВЫ НАУКИ-2016. – 2016. – С. 89-91.

7. Гриднев Е. С. Применение матрицы БКГ при разработке стратегии предприятия //Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2010. – №. 10. – С. 61-64.

8. Louwen A., Lacerda J. S. The experience curve: concept, history, methods, and issues //Technological Learning in the Transition to a Low-Carbon Energy System. – Academic Press, 2020. – С. 9-31.

9. Porter M. E. Competitive strategy //Measuring business excellence. – 1997.

10. Тебекин А. В., Тебекин П. А., Егорова А. А. Роль предпринимателя в положениях школы предпринимательства Й. Шумпетера и его значение в

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

формировании стратегий развития бизнеса в современных условиях //Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – №. 9. – С. 263-270.

11. Тебекин А. В. и др. Проблемы и перспективы использования положений школы предпринимательства Йозефа Шумпетера для развития современного менеджмента //Транспортное дело России. – 2021. – №. 2. – С. 69-77.

12. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. П. Романов, И. А. Жариков; Тамбовский гос. техн. ун-т. - Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2006 (Тамбов : ИПЦ Тамб. гос. техн. ун-та). - 78 с.

13. Бражник М. В. Научные школы стратегического управления: варианты классификации //Проблемы современной экономики. – 2009. – №. 3. – С. 141-144.

14. Тебекин А. В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход //Стратегии бизнеса. – 2019. – №. 1 (57). – С. 13-23.

15. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент. В 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 246 с.

16. Овчинникова Т. И., Карпова О. В. Стратегический менеджмент как вид управления инновационной деятельностью //ФЭС: Финансы. Экономика. – 2011. – №. 12. – С. 34а-37.

17. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Влияние школ стратегического менеджмента и маркетинга на современное развитие подходов к управлению //Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2019. – №. 3. – С. 14-23.

18. Каталевский Д. Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению //Государственное управление. Электронный вестник. – 2008. – №. 16. – С. 3.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

19. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие : для студентов, обучающихся по направлениям подготовки "Менеджмент", профиль "Менеджмент организации", "Бизнес-информатика", профиль "Управление бизнес-процессами", "Экономика", профиль " "Экономика предпринимательства" / М. В. Бгашев ; Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского. - Саратов : Амирит, 2018. - 266 с.

20. Allaire Y., Firsirotu M. E. Theories of organizational culture //Organization studies. – 1984. – Т. 5. – №. 3. – С. 193-226.

21. Варламова З. Н. Генезис методологии управления развитием организаций //Экономика региона. – 2007. – №. 2. – С. 201-215.

22. Парахина В. Н., Падалка О. В., Перов В. И. Методология формирования стратегии организации //Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2008. – №. 1. – С. 95-101.

23. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Researching configuration //Rethinking Strategy. – 2001. – С. 198-211.

24. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: дис. – Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 2007.

25. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

26. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [Пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. - 12. изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2003 (СПб. : ГПП Печ. Двор). - 924 с.

27. Стратегическое планирование и управление : Учеб. пособие / М-во общ. и проф. образования РФ. С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. прогнозирования и планирования экон. и социал. систем; Под ред. А. Н. Петрова. - 2 изд., доп. - СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1998

28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Издательство" ДЕЛО", 1997.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

29. Тонышева Л. Л., Якунина О. Г., Кузнецова Н. Л. Стратегирование развития нефтесервисных предприятий: предпосылки и методический инструментарий //Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – №. 7. – С. 2085-2104.

30. Шафраник Ю. К. Стратегия развития нефтяной промышленности России: методологические принципы и приоритеты: дис. – М.: Шафраник Юрий Константинович, 2006.

31. Фролова С. В., Тонышева Л. Л., Ленкова О. В. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НЕФТЕСЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ //Московский экономический журнал. – 2021. – №. 8. – С. 572-581.

32. Белошицкий А. В. ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕСЕРВИСНОГО БИЗНЕСА //Известия Уральского государственного горного университета. – 2022. – №. 1 (65). – С. 152-160.

33. БУРЕНИНА И., ГАЙНУЛЛИН Т. Перспективы стратегического планирования деятельности нефтесервисных предприятий //Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан Башкирский государственный университет Уфимский государственный нефтяной технический университет. – 2020. – С. 72.

34. Robert S. Kaplan, (2005),"How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", Strategy & Leadership, Vol. 33 Iss 3 pp. 41 – 46

35. McKinsey 7S Model - Channon, D. F. and Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. In Wiley Encyclopedia of Management - Volume 12 Strategic Management (eds C. L. Cooper, J. McGee and T. Sammut-Bonnici)

36. Waterman, R. (1982) The seven elements of strategic fit. Journal of Business Strategy, 3, 68–72.

37. Кожевников М. В. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НЕФТЕСЕРВИСНОГО РЫНКА //ББК 70 Н76 Под общей редакцией Посновой МВ, кандидата философских наук. – 2021.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

38. Deloitte. Обзор нефтесервисного рынка России – 2020. Ноябрь 2020. Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ

39. ПАО «НК «Роснефть», Годовой отчет за 2020 год, 2020. – 220 с.

40. Министерство энергетики Российской Федерации. ТЭК России. Функционирование и развитие. Москва. 2021 – 150 с.

41. Vygon Consulting. Нефтесервисный рынок России: фокус на диверсификацию. 2021 – 38 с.

42. ООО БК «Евразия». Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ за 2021 год с аудиторским заключением независимых аудиторов. 2022 г. – 76 с.

43. Интернет-ресурс Forbes.ru. Нефтесервисные компании прекращают инвестиции в России: что будет с добычей нефти – 2022.

44. Botten, N. (2006). Management Accounting - Business Strategy. CIMA Publishing. pp. 3–4. ISBN 9780750680431

45. Organization of the Petroleum Exporting Countries. OPEC Monthly Oil Market Report. 15 March 2022

46. Минаева Л. А. и др. Методологические аспекты стратегического анализа //Вестник Белгородского государственного технологического университета им. ВГ Шухова. – 2017. – №. 11. – С. 226-232.

47. Минаева Л.А., Акимова Г.З. Основные подходы к оценке стратегического потенциала организации / Экономика. Общество. Человек: межвузовский сборник научных трудов. Вып. XXXII // науч. ред. д-р экон. наук, проф. Е.Н. Чижова, сост. С.В. Бацанова; Белгор. гос. Технол. ун-т им. В.Г. Шухова; Белгор. регион. отд-е РАЕН. Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. С.275–283

48. Современный стратегический анализ. под ред. П.В. Иванова. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 589с.

49. Ветрова Е. Н., Гуторова Н. В. Анализ направлений развития стратегического потенциала промышленного предприятия //Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

политехнического университета. Экономические науки. – 2011. – №. 1 (114). – С. 92-98.

50. Глухов, В.В. Стратегический менеджмент инновационного предприятия [Текст] / В.В. Глухов, А.М. Зобов, Е.А. Какаева, Б.Н. Киселев, А.В. Козлов. – М.: ГУУ, 2009. – 387 с.

51. Имайкина О. И. Анализ инновационного потенциала предприятия как инструмент определения его внутренних возможностей //Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – №. 3 (31). – С. 211-223.

52. Спиридонова Е. В. PEST-анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения //Современные научные исследования и инновации. – 2017. – Т. 3. – С. 400-405.

53. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской]; Мин-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.

54. Tonysheva L., Yakunina O., Yakunin D. Modelling oilfield service companies strategic development: the matrix approach //Espacios. – 2019. – Т. 40. – №. 30. – С. 17.

55. Tonysheva, L. L., and Yakunin, D. Ye. (2018). The development of the algorithm for strategic planning of the oil and gas service enterprise development. Society: Politics, Economics, Law, 4, 21-28.

56. Deryabina, V. Yu. (2014). Advantages and disadvantages of matrix methods of strategic planning. Innov, 1(18).

57. Богомолова В. Г. SWOT-анализ: теория и практика применения //Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №. 17. – С. 57-60.

58. Спиридонова Е. В. PEST-анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения //Современные научные исследования и инновации. – 2017. – Т. 3. – С. 400-405.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

59. Разорвин И.В., Шарапова В.М., Усова Н.В. Сегментация потребительских рынков крупных городов Урала как инструмент формирования маркетинговых приоритетов их развития // Вопросы управления. 2016. № 1 (19). С. 66-76.

60. Борисов И.А., Шарапова В.М. Подходы к эмпирическому моделированию внутрифирменного оппортунизма // Новое слово в науке: перспективы развития. 2016. № 4-2 (10). С. 58-60

61. Герасимова М. В., Гирфанова Н. И. Факторы, влияющие на экономическое развитие нефтесервисных предприятий //Качество в производственных и социально-экономических системах. – 2019. – С. 83-85.

62. Oilfield Services and Equipment Sector Market Opportunity Update [Текст] // Oliver Wyman. 2010. P. 7, 17.

63. Чуев Д.Е. Анализ внутренних и внешних факторов развития российского рынка нефтесервисных услуг // Бурение и нефть. 2012. № 12.

64. Винокуров С. И. Стратегические карты как инструмент эффективной деятельности компании //Baikal Research Journal. – 2010. – №. 5. – С. 176-179.

65. Годовой отчет ООО БК «Евразия» за 2020 год, 2021 г., 20 с.

66. ООО БК «Евразия». Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ за 2020 год с аудиторским заключением независимых аудиторов. 2021 г. – 70 с.

67. ООО БК «Евразия». Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ за 2019 год с аудиторским заключением независимых аудиторов. 2020 г. – 72 с.

68. ООО БК «Евразия». Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ за 2018 год с аудиторским заключением независимых аудиторов. 2019 г. – 69 с.

69. АО «КПМГ». Возможности Развития нефтесервисного рынка России в новых условиях. Исследование, май 2022 г. – 12 с.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 — Бухгалтерский баланс ООО БК «Евразия» за 2018-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31.12.21	На 31.12.20	На 31.12.19	На 31.12.18
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1 705	248	1	1 565
Результаты исследований и разработок	—	—	—	—
Материальные поисковые активы	—	—	—	—
Основные средства	38 078 424	33 417 466	32 510 769	30 887 365
Доходные вложения в материальные ценности	—	—	—	—
Финансовые вложения	9 917	15 010 739	25 000 000	39 932 358
Отложенные налоговые активы	702 986	613 989	602 279	529 868
Прочие внеоборотные активы	219 261	325 999	1 225 655	1 130 253
в т.ч. авансы на покупку ОС	211 745	321 337	1 224 342	1 127 382
Итого по разделу I	39 012 293	49 368 441	59 338 704	72 481 409
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	3 051 905	3 577 967	3 746 493	3 951 907
НДС по приобретенным ценностям	203	—	84	78
Дебиторская задолженность	17 969 882	11 773 140	10 685 731	13 011 927
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	15 046 905	10 023 278	27 346 978	3 126 177
Денежные средства и денежные эквиваленты	9 684 247	30 125 388	8 418 613	11 736 315
Прочие оборотные активы	30 385	12 169	6 823	13 164
Итого по разделу II	45 783 527	55 511 943	50 204 722	31 839 568
БАЛАНС	84 795 820	104 880 383	109 543 426	104 320 977
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	3 562 542	582 070	582 070	582 070
Собственные акции, выкупленные у акционеров	—	—	—	—
Переоценка внеоборотных активов	105 790	120 316	128 749	131 003
Добавочный капитал (без переоценки)	—	—	—	—
Резервный капитал	—	—	—	—
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	37 876 953	62 681 285	63 728 892	77 390 180
Итого по разделу III	41 545 285	63 383 671	64 439 711	78 103 253
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	10 000 000	26 388 889	28 055 556	6 388 889
Отложенные налоговые обязательства	5 839 914	4 797 053	4 847 557	4 718 233
Оценочные обязательства	—	—	—	—
Прочие обязательства	—	—	—	72 637
Итого по разделу IV	15 839 914	31 185 942	32 903 113	11 179 769
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	16 664 974	2 359 230	3 645 638	5 092 241
Кредиторская задолженность	8 913 567	6 873 613	7 515 274	8 582 224
Доходы будущих периодов	1 177	1 902	1 547	3 307
Оценочные обязательства	1 467 463	830 032	624 043	535 239
Прочие обязательства	363 440	245 993	414 100	824 954
Итого по разделу V	27 410 621	10 310 770	12 200 602	15 037 965
БАЛАНС	84 795 820	104 880 383	109 543 426	104 320 977

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица А.2 — Отчет о финансовых результатах ООО БК «Евразия» за 2018-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	За 2021 г.	За 2020 г.	За 2019 г.	За 2018 г.
Выручка	2110	48 820 247	52 702 346	56 354 771	57 535 647
Себестоимость продаж	2120	(40 961 111)	(42 067 636)	(44 200 665)	(47 244 675)
Валовая прибыль (убыток)	2100	7 859 136	10 634 710	12 154 106	10 290 972
Коммерческие расходы	2210	—	—	—	—
Управленческие расходы	2220	(2 736 951)	(2 099 704)	(2 285 583)	(2 422 804)
Прибыль (убыток от продаж)	2200	5 122 185	8 535 006	9 868 523	7 868 168
Доходы от участия в других организациях	2310	—	—	—	—
Проценты к получению	2320	2 224 287	4 469 053	4 814 619	2 479 245
Проценты к уплате	2330	(2 269 920)	(2 490 684)	(2 128 514)	(483 287)
Прочие доходы	2340	1 944 875	1 996 376	1 449 731	10 462 141
Прочие расходы	2350	(1 768 476)	(1 252 402)	(4 361 944)	(4 797 340)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 252 951	11 257 349	9 642 415	15 528 927
Налог на прибыль	2410	(1 136 852)	(2 300 814)	(1 749 016)	(3 260 421)
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(1 572 254)	(2 363 028)	76 195	(179 102)
отложенный налог на прибыль	2412	435 402	62 214	(103 272)	(24 466)
Прочее	2460	—	(12 575)	(28)	(8)
Чистая прибыль (убыток)	2400	4 116 099	8 943 960	7 790 099	12 244 032

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 — PEST-анализ ООО БК «Евразия»

Факторы PEST	Влияние фактора			Ср. значимость фактора	Вероятность изменения фактора			Ср. вероятность изменения фактора	Средневзвешенное значение	Направленность влияния
Политические	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3			
1, Санкционное воздействие на отрасль	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	2,0	3,0	2,7	13,3	-
2. Ужесточающиеся экологические нормативы	3,0	4,0	3,0	3,3	2,0	1,0-	1,0	1,3	4,4	-
3. Налоговая политика государства и принятая система недропользования	2,0	3,0	3,0	2,7	1,0	2,0	1,0	1,3	3,6	+
4. Государственная поддержка ВИНК	4,0	4,0	5,0	4,3	2,0	2,0	2,0	2,0	8,7	+/-
5. Наличие инвестпроектов в нефтесервисной отрасли с гос. участием	4,0	5,0	5,0	4,7	3,0	3,0	2,0	2,7	12,4	+
Экономические										
1. Зависимость спроса на нефтесервисные услуги от цен на нефть и нефтегазового сектора в целом	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	2,0	1,3	5,3	-
2. Высокие темпы инфляции в Российской Федерации	4,0	5,0	5,0	4,7	2,0	1,0	2,0	1,7	7,8	-
3. Высокая конкуренция на рынке нефтесервисных услуг	5,0	4,0	4,0	4,3	2,0	2,0	1,0	1,3	5,8	+
4. Изменение спроса на нефть вследствие современных тенденций в области зеленой энергетики	3,0	4,0	3,0	3,3	3,0	2,0	3,0	2,7	8,9	+
5. Уровень инвестиционной привлекательности российских предприятий на мировом рынке нефтесервисных услуг	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	2,0	2,0	1,7	8,3	-
6. Высокая волатильность рубля	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	8,0	-
Социально-культурные										
1. Влияние геополитических событий на рынок нефтесервисных услуг	3,0	4,0	4,0	3,7	2,0	1,0	3,0	2,0	7,3	-
2. Уровень безработицы в Российской Федерации	3,0	2,0	3,0	2,7	1,0	1,0	2,0	1,3	3,6	+

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы Б.1 – PEST-анализ ООО БК «Евразия»

Факторы PEST	Влияние фактора			Ср. значимость фактора	Вероятность изменения фактора			Ср. вероятность изменения фактора	Средневзвешенное значение	Направленность влияния
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3			
3. Качество квалификации выпускников профильных вузов	3,0	4,0	5,0	4,0	2,0	3,0	3,0	2,7	10,7	-
4. Зависимость спроса на нефтесервисные услуги от социокультурных факторов	2,0	1,0	1,0	1,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3	+/-
5. Тренд мировых рынков на устойчивое развитие	4,0	3,0	3,0	3,3	2,0	3,0	3,0	2,7	8,9	-
Технологические										
1. Степень и темпы развития импортозамещения в Российской Федерации	4,0	4,0	5,0	4,3	2,0	3,0	2,0	2,3	10,1	-
2. Зависимость российских нефтесервисных компаний от иностранных технологий	5,0	4,0	5,0	4,7	3,0	2,0	3,0	2,7	12,4	-
3. Технологическое усложнение бизнес-процессов в отрасли	4,0	3,0	5,0	4,0	1,0	2,0	2,0	1,7	6,7	-

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Стратегическая карта развития ООО БК «Евразия»

Перспектива	Цель	Формула/описание показателя	Периодичность мониторинга	Базовое значение	Целевое значение	Ключевой показатель эффективности достижения цели	Дата реализации цели
Финансы	Увеличить EBITDA	EBITDA = 2200 стр. + 2320 стр. – 2330 стр. + 2340 стр. – 2350 стр.	Ежегодно	5 252 951 тыс. руб.	8 000 000 тыс. руб.	1. Динамика изменения EBITDA	31.12.2026
	Увеличить выручку	Доход от продаж	Ежегодно	48 820 247 тыс. руб.	55 000 000 тыс. руб.	1. Темп изменения выручки 2. Темп изменения рентабельности продаж	31.12.2026
	Снизить операционные издержки	Соотношение административных расходов к выручке	Ежегодно	5%	3%	1. Рентабельность активов 2. Норма чистой прибыли	31.12.2024
Клиенты	Сохранить долю рынка по направлению ТРИОС	Доля рынка по направлению ТРИОС	Ежегодно	2%	2%	1. Объём выручки по сегменту ТРИОС 2. Доля рынка в структуре рынка ТРИОС	31.12.2026
	Увеличить долю рынка по направлению бурения скважин	Доля рынка по направлению бурения скважин	Ежегодно	13%	20%	1. Объём выручки по сегменту бурения 2. Доля рынка в структуре рынка буровых услуг	31.12.2026
	Повысить качество оказываемых услуг	Уровень удовлетворенности клиента	Ежегодно	—	—	1. Индекс удовлетворенности клиента 2. Доля основных заказчиков в структуре выручки	31.12.2023
Бизнес-процессы	Снизить себестоимость выполняемых работ	Соотношение себестоимости к выручке	Ежегодно	84%	75%	1. Рентабельность продаж 2. Коэффициент фондовооруженности	31.12.2024
	Повысить производительность труда	Пр. труда = объём услуг/время, затраченное на пр-во услуг	Ежегодно	—	—	1. Выручка на одного сотрудника 2. Доля высококвалифицированных специалистов в штате компании	31.12.2023
	Оптимизировать операционный цикл	Оборачиваемость запасов, ДЗ и КЗ	Ежегодно	48 дней	20 дней	1. Группа коэффициентов деловой активности (оборачиваемости)	31.12.2023

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение Таблицы В.1 – Стратегическая карта развития ООО БК «Евразия»

Перспектива	Цель	Формула/описание показателя	Периодичность мониторинга	Базовое значение	Целевое значение	Ключевой показатель эффективности достижения цели	Дата реализации цели
Персонал/ инфраструктура	Оптимизировать корпоративные IT-системы	Уровень цифровизации предприятия	Ежегодно	—	—	1. Затраты на внедрение корпоративных IT-систем 2. Показатели технической обеспеченности IT-систем	31.12.2023
	Оптимизировать систему мотивации персонала	Актуальная система мотивации персонала, отвечающая бизнес-потребностям организации	Ежеквартально	—	—	1. Показатель текучести кадров 2. Показатель производительности труда	31.12.2023
	Улучшить корпоративную культуру	Корпоративная культура, способствующая повышению вовлеченности персонала	Ежегодно	—	—	1. Диагностика по методике OCAI (Камерона-Куинна)	31.12.2023
	Повысить квалификацию персонала	Уровень квалификации, достаточный для обеспечения достижения бизнес-целей организации	Ежегодно	—	—	1. Коэффициент производственного брака 2. Соотношение сотрудников ИТР к общему числу персонала	31.12.2023

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК