

## МИССИИ И ЦЕЛИ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

Ленкова О.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», Тюмень, Россия (625000, г. Тюмень, ул. Володарского, д. 38), e-mail: [olga\\_lenkova@mail.ru](mailto:olga_lenkova@mail.ru)

Приведены результаты типологического анализа миссий коммерческих организаций, а также компонентного анализа миссий отечественных вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний. Выявлены основные факторы, определяющие внутреннее наполнение миссии: особенности производства, продукции и условий ведения бизнеса в нефтегазовой промышленности. Произведена декомпозиция факторов на составляющие. Обозначены взаимосвязи между определяющими содержанием миссий условиями. Указано на сложнопостроенность нефтегазовых компаний и на наличие противоречий между целями отдельных подсистем. На уровне холдинга актуализируется необходимость поиска компромисса между целевыми установками в сфере устойчивости развития и в сфере доходности функционирования. Приводится декомпозиция целей по звеньям технологической цепи на примере одной из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Даются необходимые пояснения к отдельным целям. Указываются возможности поиска компромисса и разрешения конфликта целей внутри компании.

Ключевые слова: миссия, цель, нефтегазовая компания.

## MISSIONS AND AIMS OF RUSSIAN OILS AND GAS COMPANY

Lenkova O.V.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Tyumen State oil and gas University Russia, 625000 Tyumen, Volodarskogo Street 38, e-mail: [olga\\_lenkova@mail.ru](mailto:olga_lenkova@mail.ru)

There are results of typology analysis of missions of commercial organizations. Results of component analysis of missions of the domestic peak-integrated oil and gas companies. Basic factors that influence on the internal filling of mission are deduced: features of production, features of products and terms of doing business in oil and gas industry. Dividing of factors is done into elements. Connections mark between terms that determine maintenance of missions. Oils and gas company are difficult built. There are contradictions between the aims of separate subsystems. At the level of holding the search of compromise is actual between aims in the field of stability of development and in the field of profitability of work of company. A division over of aims is brought on the links of technology on the example of one of the large peak-integrated oils and gas company. There are necessary explanations to the separate aims. Searchabilities of compromise and permission of conflict of aims into a company.

Keywords: mission, aim, oil and gas company.

Актуальность установления миссии и целеполагания в современных условиях функционирования компаний в настоящее время трудно переоценить. В условиях неопределенности внешней среды миссия задает общий вектор развития компании и позволяет идентифицировать среди других субъектов хозяйствования, а также служит серьезным элементом внутрикорпоративной культуры. Цели, в свою очередь, конкретизируют общее направление и позволяют перевести стратегические установки в плоскость реализации управленческих решений [3].

Говоря о сущности миссии, следует отметить, что существует широкое и узкое понимание данного термина. В широком понимании миссия - это философия и предназначение организации в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п. При этом содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те

действия, которые она намерена осуществлять. Акцентируются создание возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг), одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей, гибкость маневрирования в управлении организацией. При узком подходе миссия - это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных [7].

Существуют различные виды миссий, различающиеся содержательным наполнением. Так, миссия-предназначение содержит информацию о направлениях деятельности организации, категориях клиентов и рынках работы, заботе о выживании и росте организации, об используемых технологиях и прочих основных свойствах фирмы. Миссия-политика является концентрацией самых основных финансовых и стратегических целей развития фирмы. Миссия-ориентация уточняет характер поведения фирмы, выявляя ценности, которых придерживается руководство. Миссия подразделения разрабатывается для ключевых функциональных и обеспечивающих подразделений, и круг затрагиваемых вопросов в ней сужен.

При этом на выбор вида и содержание миссии может оказывать влияние большое количество факторов и условий, среди которых отраслевые занимают не последнее место. С целью выявления наиболее важных компонентов при формулировании миссии отраслевыми компаниями, а также особенностей раскрытия этих компонентов представлялось интересным провести анализ состава миссий нефтегазовых компаний России [4]. Результаты такого исследования могут быть учтены при формулировании (корректировке) миссий нефтегазовых компаний в будущем.

Для реализации компонентного и типологического анализа и повышения степени визуализации полученных результатов на основе систематизации соответствующих общетеоретических положений была разработана аналитическая форма, содержащая перечень возможных компонентов миссии организации (табл. 1).

Таблица 1

Наличие отдельных компонентов в миссиях ВИНК

Компонент миссии	Компания							
	РосНефть	ЛУКОЙЛ	ТНК-ВР	Сургут-нефтегаз	Газпром-нефть	Славнефть	РусНефть	Татнефть
Миссия-предназначение								
1. Указание на место в рейтинге.					+	+	+	
2. Продукция, работы, услуги.	+	+		+	+	+	+	+
3. Категории целевых потребителей.								
4. Рынки.		+					+	
5. Забота о выживании, росте и прибыльности.	+	+	+					
6. Технология.	+			+				
7. Конкурентные преимущества.	+							

Миссия-политика								
1. Финансовые цели.								
2. Стратегические цели.	+	+						+
Миссия-ориентация								
1. Теоретические ценности.			+					
2. Экономические ценности.	+	+		+	+		+	
3. Социальные ценности	+	+	+	+	+	+		+

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что на особенности формирования миссии ВИНК решающее воздействие оказывают особенности:

- 1) производственно-технологических процессов в нефтегазовой промышленности;
- 2) продукции нефтегазовой промышленности;
- 3) ведения бизнеса в нефтегазовой промышленности.

Производственно-технологические особенности функционирования нефтегазовых компаний предполагают высокую капиталоемкость процессов производства и необходимость постоянно производить большие инвестиции для поддержания объемов добычи, высокую экологическую нагрузку на окружающую среду, неравномерность размещения производственных мощностей по территории страны и концентрацию основной части производства в нескольких субъектах Федерации. Среди особенностей продукции наибольшее влияние на формулирование миссий оказывают: широкое производственное и личное потребление продукции; стратегическое значение продукции (как следствие первого пункта) [6].

Из вышеприведенных особенностей вытекают особенности ведения бизнеса в нефтегазовой отрасли: наиболее приемлемой организационно-правовой формой организации бизнеса является открытое акционерное общество; на рынке действует ограниченное количество крупных нефтяных компаний; деятельность нефтегазовых компаний находится под строгим регулированием и контролем со стороны государства [8].

Под воздействием упомянутых факторов формируется список наиболее важных компонентов при формулировании миссии ВИНК:

1. **Указание на место в рейтинге.** Указание на рыночное положение компании несет большую смысловую нагрузку для пользователей миссии и обязательно упоминается при выгодной позиции. Например: «ОАО «Славнефть» входит в десятку крупнейших нефтяных компаний России и т.д. Стратегические цели компании устанавливаются в разрезе повышения рейтинга: «...(компания) стремится укрепить свое положение среди ведущих мировых энергетических корпораций и занять лидерские позиции» (ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»), «...трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию» (ОАО «ЛУКОЙЛ»).
2. **Продукция, работы, услуги, категории целевых потребителей, рынки.** Ввиду широкого производственного и личного потребления продукции компаний, их ограниченного

числа и широкого профиля миссия нефтегазовых компаний формулируется, как правило, в широком понимании, без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и рынкам. Например: «...удовлетворение потребностей общества в энергоресурсах» (ОАО «НК Роснефть»), «мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить на благо человека» (ОАО «ЛУКОЙЛ») и т.д.

3. ***Забота о выживании, росте и прибыльности.*** В миссии часто указывается направленность компании на долгосрочный рост, который гарантирует собственникам устойчивые доходы. Например: «Компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров» (ОАО «НК Роснефть»), «Компания нацелена на рентабельность и эффективный рост» (ОАО «ТНК-ВР») и т.д.

4. ***Технология и конкурентные преимущества.*** Поскольку крупные нефтегазовые компании работают как в рамках национального рынка, так и за рубежом, то есть являются частью глобальной системы энергообеспечения, они осознают, что ключевыми факторами конкуренции на глобальном рынке в настоящее время выступают новейшие технологии. Упоминание в миссии об инновационном характере производственной деятельности формирует имидж передового успешного участника глобального рынка. Например, «...компания ориентируется на применение самых передовых наукоемких технологий...» (ОАО «Сургутнефтегаз») и т.д.

5. ***Экономические и социальные ценности.*** Ввиду масштабов деятельности, сильного негативного воздействия на окружающую среду и пристального внимания со стороны государства обязательным элементом миссии нефтегазовых компаний выступает указание на влияние деятельности компании на экономико-социальное развитие и экологическую безопасность в регионах присутствия. Например: «компания стремится всемерно способствовать развитию экономики регионов и благосостояния их жителей, направляя весомые налоговые платежи в местные бюджеты, создавая новые рабочие места, строя новые производственные объекты на территориях регионов» (ОАО «РуссНефть»), «деятельность компании основана на убеждении, что эффективное и устойчивое развитие бизнеса неразрывно связано с национальной экономической конкурентоспособностью, социальным благополучием, сохранением природных богатств» (ОАО «Газпромнефть») и т.д.

В целом можно сказать, что миссии ВИНК формулируются исходя из широкого понимания миссии и чаще всего являют собой комбинацию миссии-предназначения и миссии-ориентации. Как следствие, миссии ВИНК остаются неизменными долгое время, и процесс стратегического планирования в большей мере сосредоточен в области структурирования целей.

Поскольку любая ВИНК представляет собой сложно структурированный объект, включающий в себя ряд подсистем, то специфические цели подсистем оказываются контрарными. Цель обеспечивающей подсистемы - стабильность и устойчивость функционирования компании - в определенной степени противоречит цели подсистемы реализации продукции - эффективность (доходность) функционирования компании. Эта амбивалентность обусловлена тем, что для поддержания стабильности функционирования компании достаточно большие средства должны отвлекаться в долгосрочные проекты по разведке и разработке запасов углеводородного сырья, которые имеют большой срок окупаемости и меньший уровень рентабельности по сравнению с производством и реализацией нефтепродуктов и продуктов нефтехимического производства [2]. В связи с этим генеральной целью развития нефтегазовой компании всегда является обеспечение сбалансированности критериев устойчивости и эффективности ее функционирования в зависимости от условий внешней среды и текущего потенциала (рис. 1). В результате экономического кризиса, произошедшего снижения спроса на сырье, неопределенности на финансовых и потребительских рынках для ОАО «ЛУКОЙЛ» становится целесообразно переориентироваться с наращивания объемов добычи на рост свободного денежного потока. У Компании имеется ресурсный потенциал для принятия такого решения: по запасам нефти ОАО «ЛУКОЙЛ» находится на первом месте среди крупнейших частных нефтегазовых компаний мира, по запасам газа - на шестом [5].

Генеральную цель функционирования нефтегазовой компании удобно подвергать декомпозиции по направлениям:

1. Экстенсивное и интенсивное развитие сырьевой базы – отражает, как в генеральной цели учитывается критерий устойчивости.
2. Максимизация доходов от реализации продукции – отражает, как в генеральной цели учитывается критерий доходности.
3. Рационализация затрат во всех звеньях технологической цепи - отражает операционный аспект деятельности предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Дерево целей ВИНК [1]

С учетом обозначенной генеральной цели постепенное снижение коэффициента восполнения запасов газа, например, для нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» уже не рассматривается как проблема. При высокой обеспеченности запасами газа на долгосрочную перспективу рационально в сложившейся обстановке ориентироваться на монетизацию запасов газа. Добыча газа должна расти ускоренными темпами как в России, так и за рубежом, доля газа должна быть доведена до трети от суммарной добычи углеводородов. Ресурсной базой для реализации этой цели являются месторождения Большехетской впадины, Каспийского моря и Центрально-Астраханское месторождение в России, а также международные газовые проекты – Кандым-Хаузак-Шады в Узбекистане и Шах-Дениз в Азербайджане. При этом должна сохраняться полная компенсация добычи приростом запасов. Таким образом, должен быть обеспечен стабильный прирост добычи газа в среднесрочной перспективе [50]. Главной проблемой в подсистеме «разведка и добыча нефти и газа» становятся отрицательные темпы прироста запасов нефти. Это связано, в первую очередь, с высокой степенью изученности территории Западной Сибири, главного региона расположения запасов и добычи Компании. Для того чтобы обеспечить стабильный прирост добычи нефти в среднесрочной перспективе, Компании необходимо обеспечить полную компенсацию добычи нефти приростом запасов посредством расширения географической диверсификации как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

В целях рационализации затрат в рамках подсистемы «разведка и добыча нефти и газа» необходимо придерживаться принципа отбора наиболее эффективных проектов, а также заняться оптимизацией портфеля активов (включая вывод малоэффективных активов в специализированную компанию). Кроме того, усилия должны быть направлены на применение в разведке и добыче современных технологий, утилизацию попутного газа, оптимизацию скважинного парка и систем разработки месторождений.

Рационализация затрат в системе переработки включает оптимизацию портфеля активов. Необходимо отобрать наиболее перспективные из имеющихся у Компании НПЗ и провести модернизацию с целью увеличения сложности процессов и выхода светлых нефтепродуктов. Выборочное инвестирование в рамках существующего портфеля позволило бы Компании развиваться и экстенсивно. Компания добывает нефти больше, чем может переработать на собственных перерабатывающих мощностях. Развитие секторов переработки и сбыта позволило бы Компании снизить зависимость от высокой ценовой волатильности на рынке нефти и улучшить свои конкурентные позиции в основных регионах деятельности путем выпуска и реализации высококачественной продукции с высокой добавленной стоимостью. Для расширения ассортимента предлагаемой продукции одновременно с переработкой необходимо развивать нефтехимию. Таким образом, Компания могла бы защитить инвестиции в

разведку и разработку месторождений, что служило бы гарантией стабильного роста доходов акционеров.

В сфере сбыта продукции Компании максимизация общего свободного денежного потока предполагает выборочное развитие сбытовых сетей в приоритетных регионах. Значительно снизить издержки помогла бы дальнейшая оптимизация логистических операций, совершенствование схемы оптовой торговли газом без посредников [1].

С целью максимизации доходов Компании на уровне оптовой торговли нефтью следует отрабатывать схемы экспорта, минуя систему «Транснефти» и реализуя нефть с премией к цене Urals. На уровне розничной торговли нефтепродуктами – повышать качество нефтепродуктов, расширять ассортимент сопутствующей продукции, продвигать бренд.

### Список литературы

1. Дебердиева Е.М., Ленкова О.В. Корпоративная стратегия развития нефтегазовой компании. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2011. – 168 с.
2. Ленкова О.В. Дебердиева Е.М. Реструктуризация предприятий нефтегазового профиля: теоретико-методологические аспекты. Научное издание. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2007. – 152 с.
3. Ленкова О.В. Корпоративное управление реструктуризацией бизнеса предприятий нефтегазового профиля : дис. ... канд. экон. наук. – Тюмень, 2006.
4. Ленкова О.В., Молдованова Е.В. Особенности формирования миссии нефтегазовых компаний // Известия высших учебных заведений РФ. Социология. Экономика. Политика, 2011. - № 2. – С. 10-14.
5. Официальный сайт компании ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения: 18.01.2011).
6. Gazeev M.H., Volynskaya N.A., Lenkova O.V. Implementation of the Life Cycle Concept in Strategy Development of Oil Company // World Applied Sciences Journal. – 2013. - № 24 (5). – P. 644-648.
7. Lenkova O.V. The Peculiarities of Mission Forming in Russia's Oil and Gas Companies // World Applied Sciences Journal. – 2013. - № 27 (3). – P. 345-348.
8. Lenkova O.V., Osinovskaya I.V. Implementation of the concept of sustainable development in Russian oil and gas companies // Middle East Journal of Scientific Research. - 2013. - № 15 (4). – P. 482-486.

**Рецензенты:**



Головнина Л.А., д.э.н., профессор кафедры менеджмента в отраслях топливно-энергетического комплекса ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень.

Волынская Н.А., д.э.н., профессор, генеральный директор ООО «Топливо-энергетический независимый институт», г. Москва.