

**УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО
И ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСОВ:
ИННОВАЦИИ; ИНТЕГРАЦИЯ; КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ**
**MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE AT MINERAL RA W
MA TERIAL AND FUEL AND ENERGY COMPLEXES:
INNOVATIONS; INTEGRATION; COMPETITIVENESS**

УДК 338.266.4:622.276

И.В.БУРЕНИНА, канд. экон. наук, доцент, iushkova@yandex.ru
Уфимский государственный нефтяной технический университет

I.V.BURENINA, PhD in econ. sc, associate professor, iushkova@yandex.ru
Ufa State Petroleum University

**ПОСТРОЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ
ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

Планирование в современных условиях должно предусматривать изменения, которые происходят во внутренней и внешней средах предприятия, чтобы затем эффективно прогнозировать дальнейшую деятельность. Предложен теоретический механизм построения сценариев планирования деятельности нефтегазодобывающего предприятия.

Ключевые слова: сценарии, процесс построения сценариев, сценарная модель, внешние параметры.

**FORMING OF PLAN SCENARIOS OF OIL AND GAS ENTERPRISE
ACCORDING TO THE EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS**

Planning in modern conditions should provide changes which occur in internal and external environments of the enterprise that then effectively to predict the further activity. In article the theoretical mechanism of construction of scenarios of planning of activity of the oil and gas extraction enterprise is offered.

Key words: scenarios, process of scenario composition, scenario model, external parameters.

Сценарное планирование является важным инструментом стратегического управления, позволяющим определить и обосновать цели и задачи, стоящие перед компанией или группой компаний. Планы и бюджеты,

сформированные для решения задач, должны быть составлены не от достигнутого, а с учетом происходящих и возможных изменений окружающей бизнес-среды, изменений внутри компании, действующих

Предмодельный этап

Определение и уточнение цели исследования

Выявление изучаемой системы ее элементов, среды и каналов управления ею в соответствии с целью исследования

Анализ теоретической базы исследования

Разработка на содержательно-теоретическом уровне альтернатив развития системы

Первоначальное определение количества сценарных вариантов

Определение организационных форм работы экспертов над проектом и форм их взаимодействия с получателями сценария

Модельный этап

Построение блок-схемы сценарной модели

Анализ основных переменных модели, частной динамики, шкалы их измерения

Анализ пространства альтернативных состояний системы

Выбор инструментария моделирования и построения математической модели системы

Выбор процедуры идентификации и идентификация параметров модели

Построение сценарных моделей и образцов

Построение сценарных вариантов с помощью модельного анализа

Послемодельный этап

Содержательная интерпретация полученных результатов

Наполнение сценарных вариантов экспертной информацией

Оформление результатов исследования в удобном и понятном для получателя сценария виде

Рис.1. Последовательность сценарного исследования

или возможных в будущем ограничений, накладываемых на те направления бизнеса, в которых участвует компания.

Для большинства нефтегазодобывающих предприятий в ходе планирования головной компанией устанавливаются единые сценарные условия, представляющие собой прогноз основных макроэкономических показателей развития экономики страны и международных рынков. Использование единых сценарных условий позволяет исключить формирование бизнес-планов в несопоставимых условиях. Поэтому применение сценарного метода планирования является несомненно актуальной задачей.

Построение сценария - это метод, с помощью которого устанавливается логическая последовательность событий: как из заданной ситуации последовательно, шаг за шагом, прогнозируется будущее состояние.

Процесс построения сценариев развития бизнес-систем удобно разделить на два больших этапа: предмодельный и модельный, с помощью которых синтезируются и исследуются сценарии (рис.1).

Сценарий позволяет получить предварительное представление о системе и ситуациях, которые могут возникнуть. Он служит основой для разработки стратегии, оперативных планов и подготовки детальных вариантов при принятии решения о дальнейших действиях.

Основой плана деятельности нефтегазодобывающего предприятия является производственная программа на планируемый период (рис.2). Разработка производственной программы заключается в прогнозе основных технологических показателей хозяйственной деятельности предприятия. При формировании прогноза проводится оценка предпо-

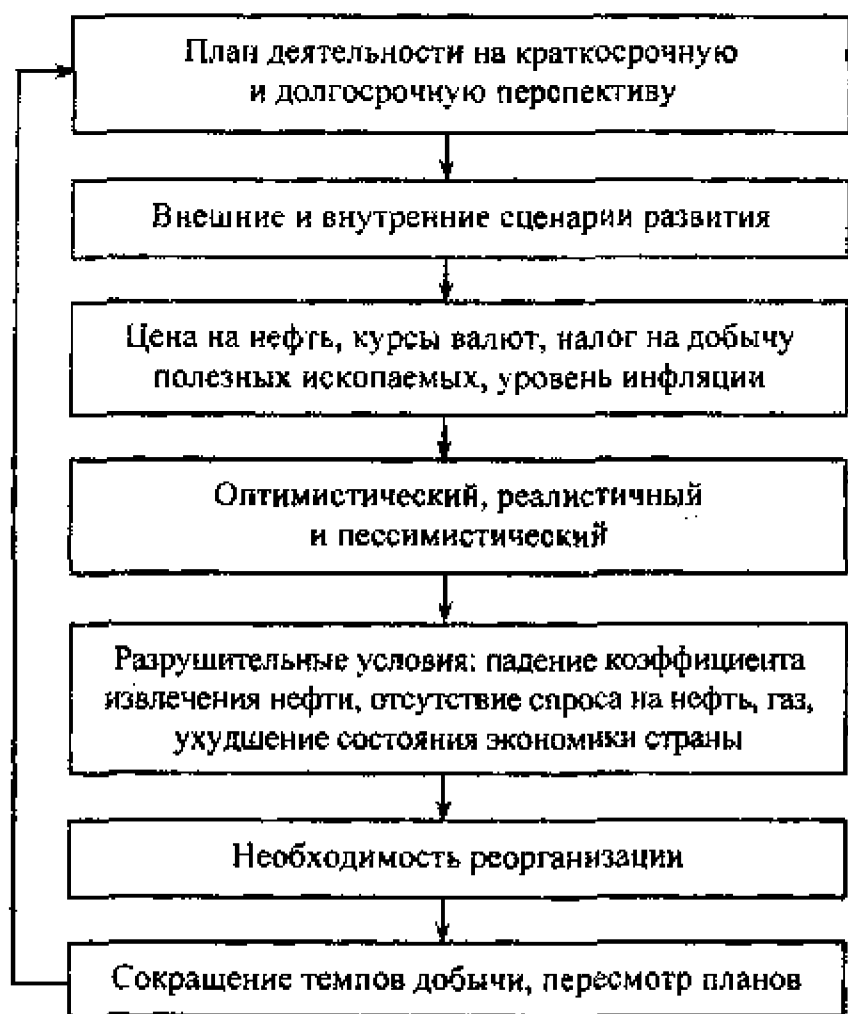


Рис.2. Построение сценария развития нефтегазодобывающего предприятия

лагаемых сценариев развития деятельности. Подготовка плана производства включает техническую экспертизу осуществимости предлагаемых инициатив, их стоимостную оценку и ранжирование по экономической эффективности. Стоимостная оценка выполняется по фактическим показателям за период, предшествующий планируемому, с учетом дефляторов. При построении сценариев развития нефтегазодобывающего предприятия на предмодельном этапе уточняется цель исследования - разработка плана деятельности на краткосрочный и долгосрочный период. Преимуществами управления на основе «гибкого» планирования являются более успешная адаптация к изменениям внешней среды бизнеса; лучшая управляемость; своевременное принятие защитных мер против разного рода рисков; смягчение влияния слабых сторон деятельности предприятия; максимальное использование конкурентных преимуществ; предотвращение возможных ошибок.

Теоретической базой исследования являются методические подходы к сценарному планированию. Рассматриваются три альтер-

нативы развития системы, элементами которой являются основные технико-экономические показатели:

- стабильное развитие предприятия - поддержание добычи нефти и газа на уровне предыдущего периода;
- «развитие с регрессом» - постепенное истощение запасов месторождений, падение коэффициента нефтеизвлечения, существенное снижение добычи углеводородного сырья, ухудшение ситуации на мировом рынке энергоресурсов. Заураты растут быстрее доходов из-за высокой инфляции, увеличения налоговых изъятий;
- инновационный путь развития - увеличение добычи нефти, газа, газоконденсата с применением современных методов увеличения нефтеотдачи пластов, инвестиций в высокоэффективные проекты (наука, технологии).

Минимальное количество сценарных вариантов три: оптимистический, реалистичный и пессимистический.

И, наконец, необходимо учесть сценарные параметры, влияние которых существенно для нефтегазодобывающих предприятий:

- рыночные и отраслевые параметры (спрос на нефть и газ, цены на них, структура рынка для конкурентных видов топлива, поставщики нефти и газа, себестоимость разведки и добычи углеводородов, состояние национальной экономики, используемые отраслевые технологии);
- экономические, технологические и социальные параметры (состояние экономики и политика страны, энергетические стратегии предприятий отрасли, уровень используемых нефтегазовыми комплексами технологий, состояние общества).

Сценарная модель должна состоять из двух групп параметров: внешних и внутренних. Первые формируются на основе прогнозных значений цены на нефть, уровня инфляции, курса валют и не могут контролироваться предприятием, вторые представляют собой прогнозируемые значения производственных и экономических показателей предприятия, которыми можно управлять. В качестве базового сценария выбирается тот, который учитывает наиболее вероятные условия развития прогнозируемой

системы. В процессе построения сценарных моделей логико-эвристический анализ сочетается с формальными методами исследований на математических моделях.

На послемодельном этапе оценивается уровень неопределенности предложенных сценариев, вероятность достижения показателей и меры, которые будут способствовать снижению неопределенности и увеличению достоверности сценариев.

Одной из важнейших проблем для компаний в условиях кризиса является сложность прогнозирования конъюнктуры спроса и предложения на стратегически важных

отраслях и рынках, а также финансово-экономического положения предприятий-контрагентов (наиболее крупных поставщиков и потребителей продукции) и предприятий-конкурентов.

Итак, процесс сценарного планирования и прогнозирования должен основываться на исследованиях системы и строиться на математических моделях (для полной достоверности). Основная цель сценарного подхода - это ориентация предприятия на эффективное использование внутренних ресурсов и потенциала нефтегазодобывающего предприятия.