

# MANAGEMENT STRATEGIES OF HOLDING STRUCTURES IN THE OIL INDUSTRY

Shpakova A.N. (Russian Federation)

*Spakova Alina Nikolaevna – Master's degree Student,  
DEPARTMENT OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS, FACULTY  
OF ECONOMICS,  
RUSSIAN CUSTOMS ACADEMY, LYUBERTSY*

**Abstract:** *any formulation of strategy in different organisations and areas of society is a reaction to developments in various fields, especially in the economy and industry. In today's world, what distinguishes managers and service organizations and makes them competitive is the effective formulation of strategic planning. Despite the many organisations and their complex competition in today's Iranian economy, managing these institutions requires that managers have the appropriate strategic skills to interact with the organisation in the right way. This requires managerial knowledge of strengths, weaknesses, opportunities and threats. The purpose of this study was to develop a model for oil and gas strategy formation, using a descriptive-analytical research method at the outset. After studying the mission statement of the company, internal and external factors affecting the company were identified and by examining the strengths, weaknesses, threats and opportunities, internal factor evaluation matrices (IFE) and external factor evaluation matrices (EFE) were generated. After examining the matrices, the internal and external factors (IE) matrix was used to determine the type of strategy. The review in this study was conducted on the example of the oil and gas holding company, PJSC Gazprom. After evaluation, we concluded that centralised strategies can be used to maintain the current state.*

**Keywords:** *strategic planning, internal factors, external factors, oil and gas industry.*

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР В НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

Шпакова А.Н. (Российская Федерация)

*Шпакова Алина Николаевна – студент магистратуры,  
кафедра международных экономических отношений, экономический  
факультет,  
Российская таможенная академия, г. Люберцы*

**Аннотация:** *любая формулировка стратегии в различных организациях и сферах общества является реакцией на события в различных областях, особенно в области экономики и промышленности. В современном мире*

*то, что отличает менеджеров и обслуживающие организации и делает их конкурентоспособными, — это эффективная формулировка стратегического планирования. Несмотря на многочисленные организации и их сложную конкуренцию в современной иранской экономике, управление этими учреждениями требует, чтобы менеджеры обладали соответствующими стратегическими навыками для правильного взаимодействия с организацией. Это требует управленческих знаний о сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах. Целью данного исследования являлась разработка модели формирования стратегии нефтегазовой отрасли, используя описательно-аналитический метод исследования на начальном этапе. После изучения заявления о миссии компании, были определены внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность компании, и путем изучения сильных и слабых сторон, угроз и возможностей были сформированы матрицы оценки внутренних факторов (IFE) и матрицы оценки внешних факторов (EFE). После изучения матриц использовали матрицу внутренних и внешних факторов (IE) для определения типа стратегии. Обзор в данном исследовании проводился на примере нефтегазового холдинга ПАО «Газпром». После оценки мы пришли к выводу, что для поддержания текущего состояния можно использовать централизованные стратегии.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, внутренние факторы, внешние факторы, нефтегазовая промышленность.

В 21 веке менеджеры сталкиваются с серьезными вызовами. Тенденция к глобализации и появление технологий, ориентация на потребителя, сокращение срока службы продукта и интенсивность разнообразия усилили конкуренцию между организациями. Успех в современных организациях невозможен только за счет знания внутренних рынков. Необходимо также уметь работать на зарубежных рынках и против незнакомых конкурентов. Растущая тенденция к глобализации обусловлена огромной силой технологии и оттесняет конкуренцию на второй план. Эти две силы, глобализация и технологии, наряду с проблемой ориентации на клиента, требуют новой формы лидерства. В настоящее время постоянно растущие изменения в значительной степени изменили организации. Следовательно, лучшим инструментом для обеспечения успеха организаций, не поддаваясь изменениям, является стратегическое управление, поскольку этот фактор позволяет организациям действовать творчески и инновационно, быть осмотрительными и гибкими в отношении своего будущего. Одним из доступных решений для управления делами организации и достижения успеха является анализ этой организации и соответствующего взаимодействия менеджера с внутренней и внешней средой.

Сегодняшние драматические изменения, которые затронули все организации и системы, - это взрывные технологические изменения. Коммуникация и информация, по сути, создали единый мир, и нарастающий темп изменений до такой степени, что организации должны постоянно бороться за его поддержание. Эффективным решением в царстве скорости и технологий было бы предоставление высококачественных услуг. Эти условия требуют стратегического планирования и выбора подходящего стратегического управления для организаций как инструмента борьбы с упомянутыми вызовами.

Процесс стратегического управления можно представить как процесс принятия конкретного решения или решения проблем, состоящий из общего представления от стадий планирования до реализации и оценки. Другими словами, процесс стратегического управления представлен в рамках общей и приемлемой модели следующим образом: формулирование стратегии, стратегия реализация, оценка стратегии. Ученые называют несколько причин, по которым необходимо внедрения стратегического управления в организациях, включая изменения в современном мире, увеличение риска ошибок, высокая цена ошибок, экономические проблемы, нехватка ресурсов, необходимость для правительств увеличить источники дохода, уменьшить зависимость от доходов от экспорта материалов.

Важные методы разработки стратегии могут быть включены в трехэтапную схему принятия решений. Инструменты, представленные в этой схеме, подходят для различных организаций самых разных размеров и помогают стратегам определять, оценивать и выбирать стратегии.

Первый этап схемы формулирования стратегии включает в себя матрицу оценки внутренних матрицу оценки внутренних факторов, матрицу оценки внешних факторов и матрицу анализа конкуренции. На первом этапе, который называется входным этапом, определяется основная информация, необходимая для формулирования стратегии.

На втором этапе, который называется этапом сравнения, уделяется внимание возможным стратегиям, и для этого устанавливается некий баланс между основными внутренними и внешними факторами организации. Методы и инструменты, используемые на втором этапе, следующие: матрица сильных, слабых сторон, возможностей, угроз (SWOT); матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE); матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG); матрица внешних и внутренних факторов (IE); матрица основной стратегии.

На третьем этапе, который называется этапом принятия решения, используется только один уникальный метод, а именно количественная матрица стратегического планирования. Матрица использует информацию, предоставленную на первом этапе для оценки и суждения о типах

стратегий, которые могут быть реализованы на втором этапе объективным образом и без применения личного мнения.

*Таблица 1. Аналитическая основа для формулирования стратегии*

<b>Первый этап: входной этап</b>				
Матрица оценки внешних факторов (EFE)	Матрица обзора конкуренции (CPM)	Матрица обзора	Матрица оценки внутренних факторов (ИЭФ)	
<b>Второй этап: сравнение</b>				
Матрица сильных, слабых сторон, возможностей, угроз (SWOT)	Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE)	Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG)	Матрица внешних и внутренних факторов (IE)	Матрица основной стратегии
<b>Третий этап: принятие решений</b>				
Матрица количественного стратегического планирования (QSPM)				

В настоящем исследовании, на первом этапе, матрица IFE была использована для того, чтобы определить сильные и слабые стороны, а матрица EFE была использована для определения возможностей и угроз. На втором этапе, с помощью внутренних и внешних факторов (IE), определяются предлагаемые стратегии. Наконец, используя матрицу количественного стратегического планирования (QSPM), измеряется относительная привлекательность стратегий для определения их приоритетности.

Используя матрицы оценки внешних факторов, стратеги могут оценить экономические, социальные, культурные, экологические, экологические, политические, правительственные, юридические, технологические и конкурентные факторы. информационные факторы. Чтобы подготовить матрицу оценки внешних факторов, необходимо выполнить следующие пять шагов должны быть выполнены:

1 шаг – после изучения внешних факторов перечислите известные факторы. Записываются от 10 до 20 факторов, которые включают создание возможностей или угрожающих факторов;

2 шаг – придать вес или коэффициент этим факторам. Эти коэффициенты варьируются от нуля (незначительный) до единицы (очень важный). Коэффициент указывает на относительную важность фактора (с точки зрения успеха организации в отрасли). Часто факторам, создающим возможности, присваивается более высокий коэффициент, чем угрожающим факторам, но если угрожающие факторы также серьезны, им

следует присвоить высокий коэффициент. Весовые коэффициенты могут быть определены путем сравнения успешных конкурентов с неуспешными или после группового обсуждения и согласия членов группы. Сумма коэффициентов должна быть равна единице;

3 шаг – оценка каждого фактора, способствующего успеху, по шкале от одного до четырех, и эти цифры указывают на эффективность текущих стратегий компании в отношении данного фактора. Число четыре означает, что реакция была превосходной, число три означает, что реакция выше средней, цифра два означает, что реакция умеренная, а цифра номер один означает, что реакция плохая. Эти рейтинги определяются эффективностью стратегий организации. Ранжирование внутри организации и коэффициенты (которые определяются на втором этапе) определяются в зависимости от отрасли;

4 шаг – умножение коэффициентов каждого фактора на соответствующий ранг, чтобы получить итоговый балл<sup>4</sup>

5 шаг – получение суммы этих оценок, относящихся к каждой из переменных, для определения суммы баллов организации. В матрице оценки внешних факторов, независимо от количества факторов, вызывающих возможность или угрозу для компании, общая итоговая сумма баллов для организации никогда не превышает четырех и никогда не бывает меньше одного.

Если это число достигает четырех, это означает, что организация очень хорошо реагирует на факторы, вызывающие угрозы и возможности. Другими словами, она успешно использует имеющиеся возможности в своих стратегиях и минимизирует влияние факторов, вызывающих угрозу. Показатель равный единице указывает на то, что компания при формулировании своих стратегий не смогла воспользоваться факторами, которые создают возможности, или не смогла избежать факторов, создающих угрозы.

Матрица оценки внутренних факторов является результатом стратегического исследования внутренних факторов организации. Эта матрица формулирует и оценивает основные сильные и слабые стороны и слабые стороны целевых подразделений организации, а также предлагает способы выявления и оценки взаимосвязей между этими подразделениями.

Для того чтобы подготовить матрицу для оценки внутренних факторов, следует полагаться на интуитивные суждения; поэтому научные методы не следует интерпретировать таким образом, что они считаются единственно действенным, ценным и всеобъемлющим способом. Глубокое понимание этих факторов гораздо важнее, чем фактические цифры.

В дополнение к стратегиям, которые определяются путем расстановки приоритетов, существует еще один аналитический метод, который определяет относительную привлекательность стратегий. Этот метод называется количественная матрица стратегического планирования, и на

третьем этапе он используется для формулирования стратегии в качестве аналитической основы. Используя этот метод, можно объективно определить различные стратегии, которые являются лучшими стратегиями в мире.

В реализации матрицы планирования стратегии, количественный анализ первого этапа и результат сравнения внутренних и внешних факторов организации, второй этап, используется для определения объективных путей реализации стратегий. Для подготовки количественной матрицы стратегического планирования (этап 3) используются результаты первого и второго этапов.

Первый этап включает в себя подготовку матрицы оценки внешних факторов, матрицы оценки внутренних факторов, а второй этап - матрицы оценки внутренних факторов. матрицы оценки, а на втором этапе - матрицы внутренней и внешней оценки.

Количественная матрица стратегического планирования – это один из инструментов или методов. Она позволяет стратегам объективно оценить типы возможных стратегий на основе уже идентифицированных внутренних и внешних факторов успеха, а также других аналитических методов, используемых для формулирования стратегий. С точки зрения применения матрицы количественного стратегического планирования, необходимо следует использовать хорошее интуитивное суждение.

### **Выявление факторов, влияющих на развитие холдинга нефтегазовой отрасли ПАО «Газпром»**

После проведения исследований для достижения консенсуса среди менеджеров и экспертов и в соответствии с заявлением о миссии компании «Газпром», были распределены внутренние и внешние факторы влияния по категориям.

Приобретение знаний о внутренней среде компании и оценка ее сильных и слабых сторон являются одними из важных факторов для формулирования подходящей стратегии и исполнительных планов для компании. Соответственно, по итогам исследований, проведенных в области внутренних факторов и путем проведения мозговых штурмов и после полученного мнения руководителей компании, представлен перечень сильных и слабых сторон в различных областях внутренней среды компании. Список сильных и слабых сторон представлен следующими областями.

*Таблица 2. Внутренние факторы компании нефтегазового сектора  
«Газпром»*

1 Финансовое положение
2 Человеческие ресурсы и управление
3 Организация и структура, организационная культура
4 Системы и методы, информационные технологии и рабочие процессы
5 Технические и технологические возможности

Одной из наиболее важных частей процесса стратегического планирования для компании является выявление и анализ условий внешней среды. Понимание факторов, влияющих на внешнюю среду компании, является началом для выявления экологических возможностей и угроз, чтобы можно было принять стратегии и руководящие принципы для минимизации угроз и обеспечения необходимой основы для оптимального использования возможностей.

В конечном итоге, учитывая координаты положения итоговых баллов, полученных из матриц оценки внутренних и внешних факторов, должны быть реализованы стратегии, направленные на сохранение статус-кво. Компания «Газпром» отличается тем, что в ее подразделениях очень распространены стратегии проникновения на рынок и разработки продукта.

#### **Стратегия и руководство по проникновению на рынок**

Менеджеры компании должны постараться в полной мере использовать существующие специализированные и технические возможности, а также стараться ежегодно увеличивать способность приема соискателей и, конечно же, привлечения специализированных кадров. Причиной для использования этой стратегии является то, что компания еще не смогла достичь желаемой доли рынка относительно отрасли.

#### **Стратегия и руководство по развитию рынка**

Это еще одна стратегия, которая представляется целесообразной и может включать такие мероприятия, как повышение уровня обслуживания. Менеджеры компании должны попытаться расширить зону обслуживания и обслуживать в других географических районах. В любом случае, для этого необходимо провести необходимой оценки целесообразности и потребностей. Конечно, следует отметить, что данная компания находится в выгодном положении среди своих конкурентов в государственном секторе в плане охвата территорий в провинции, но при таких характеристиках, учитывая существующий спрос и его сильную поддержку, необходимо повысить уровень обслуживания.

**Расстановка приоритетов предлагаемых стратегий в газовой компании по матрице QSPM**

Количественная матрица стратегического планирования – это аналитический метод, который определяет относительную привлекательность стратегий и используется на третьем этапе для формулирования стратегий в качестве аналитической основы. Используя этот метод, мы можем объективно определить различные стратегии которые являются лучшими стратегиями в мире. Путем исследования QSPM была определена приоритетность двух стратегий была определена, в ходе которой стратегия проникновения на рынок имеет достаточно большую относительную привлекательность.

### **Заключение**

Из-за недавних экономических санкций у «Газпром» возник ряд проблем. В исследовании ее угрозы и слабости перевешивают его сильные стороны и возможности, и если мы хотим создать условия для создания огромных экономических изменений с использованием стратегических решений, мы должны уменьшить слабые стороны и увеличить сильные стороны и возможности и быть в состоянии противостоять угрозам надлежащим образом.

Поэтому, на основе проанализированного, были предложены стратегии стратегического управления «Газпром». Для того, чтобы использовать эффективные меры, они могут быть приняты от национального производства, использования специализированных сил в секторах экономики, решения их проблем и улучшения управления финансовыми и человеческими ресурсами.

### ***Список литературы / References***

1. Достижение углеродной нейтральности к 2050 году: самая неотложная глобальная задача. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.un.org/sg/ru/content/sg/articles/2020-12-11/carbon-neutrality-2050-the-world%E2%80%99s-most-urgent-mission/> (дата обращения: 02.06.2022)
2. What would sanctions on Russian energy mean and why is Europe reluctant to impose a ban? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.euronews.com/next/2022/04/05/what-would-sanctions-on-russian-energy-mean-and-why-is-europe-reluctant-to-impose-a-ban/> (дата обращения: 02.06.2022)
3. Russian energy exports in focus as Europe plans new sanctions. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edition.cnn.com/2022/04/04/business/russia-energy-europe-sanctions/index.html/> (дата обращения: 01.06.2022).
4. Санкции на поставки оборудования: влияние на нефтяников. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://ru.investing.com/analysis/article-200291910/> (дата обращения: 02.06.2022).

5. *Алексеев А.Н., Королёв Г.В.* Реорганизация предприятий в эпоху цифровизации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2019. № 2 (29). С. 82-86.
6. *Кострова Ю.Б., Шибаришина О.Ю.* Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2020. № 2 (33). С. 29-37.
7. *Лебедева Н.Е., Зеленин В.А.* Подходы к моделированию инновационных стратегий предприятий ТЭК в условиях санкционного давления // Вестник Алтайской академии экономики и права. [Электронный ресурс]. 2022. № 5-3. С. 369-374. Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2220/> (дата обращения: 02.06.2022).
8. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2017. № 4 (23). С. 60-69.
9. *Шпакова А.Н.* Проблемы создания и управления компаниями с холдинговой структурой // Экономика и бизнес: теория и практика [Электронный ресурс], 2021. №5-3. С. 194-196. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sozdaniya-i-upravleniya-kompaniyami-s-holdingovoy-strukturoy/> (дата обращения: 03.06.2022).
10. *Шпакова А.Н.* Совершенствование структуры управления холдингами // Проблемы научной мысли. [Электронный ресурс], 2021. Т. 3. № 2. С. 22-26. Режим доступа: <http://www.rusnauka.com/books/2021-01-31-A4-tom-3+.pdf/> (дата обращения: 26.08.2022).
11. *Шпакова А.Н.* Холдинговые структуры в экономике стран ЕАЭС: особенности осуществления внешнеэкономической деятельности // Уральский научный вестник. [Электронный ресурс]. 2022. Т. 1. № 4. С. 21-26. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48221854/> дата обращения: 26.08.2022).
12. Официальный сайт ПАО «Газпром». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/strategy/gas-business/> (дата обращения: 03.06.2022).
13. Паспорт инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/f/posts/97/653302/prir-passport-2018-2025.pdf/> (дата обращения: 03.06.2022).