

Подлатова Ксения Игоревна

студентка

Панфилова Елена Евгеньевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

г. Москва

DOI 10.21661/r-555545

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПАО «ГАЗПРОМ» В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

***Аннотация:** статья посвящена рассмотрению вопросов разработки и корректировки стратегии развития ПАО «Газпром». Представлены результаты проведенного стратегического анализа макро- и микросреды организации. Выявлены ключевые проблемы в деятельности компании. Предложен подход к осуществлению многокритериальной оценки и выбору базовой стратегии конкуренции организации.*

***Ключевые слова:** конкурентное преимущество, стратегия развития рынка, стратегическая цель, SWOT-анализ.*

В условиях пандемии не только малый, средний бизнес, но и глобальные энергетические компании сталкиваются с необходимостью постоянного пересмотра ранее разработанных стратегий под влиянием высокой неопределенности внешней среды [1; 2]. Для оценки влияния факторов макросреды на рынок, на котором реализует свою деятельность ПАО «Газпром», необходимо построить профиль макросреды с использованием метода взвешенной балльной оценки (табл. 1). Следует отметить, что вес факторов (относительная важность) был определен экспертным путем. Экспертные оценки степени влияния факторов на рынок представлены шкалой от -5 до $+5$, где -5 – это наибольшее отрицательное влияние, а $+5$ – наибольшее положительное влияние.

Таблица 1

Профиль макросреды для рынка газа

Фактор макросреды	Вес (А)	Оценка (В)	Взвешенная оценка (С=А*В)
<i>Политические факторы</i>			
Налоговая система	0,2	- 1	- 0,2
Государственная поддержка предпринимательства	0,5	+ 3	+ 1,5
Рост политических рисков в регионах, наиболее богатых углеводородами	0,3	- 3	- 0,9
<i>Итого</i>	<i>1</i>		<i>0,4</i>
<i>Экономические факторы</i>			
Курсы валют	0,1	- 1	- 0,1
Увеличение тарифов естественных монополий	0,2	- 3	- 0,6
Резкий рост потребности развивающихся азиатских стран в энергоресурсах	0,2	+4	+ 0,8
Рост потребления углеводородов	0,3	+ 5	+ 1,5
Уровень доходов населения	0,2	+ 3	+ 0,6
<i>Итого</i>	<i>1</i>		<i>2,2</i>
<i>Социально-культурные факторы</i>			
Уровень образованности, квалификации кадров	0,5	+ 4	+ 2,0
Потребительский спрос	0,35	- 3	- 1,05
Спонсорство	0,15	+1	+ 0,15
<i>Итого</i>	<i>1</i>		<i>1,1</i>
<i>Технологические факторы</i>			
Использование в практике добычи нефтегазовой продукции новой техники и технологий	0,6	+ 3	+ 1,8
Недостаток перерабатывающих и транспортных мощностей и ограниченность дополнительных мощностей по добыче газа	0,4	- 2	- 0,8
<i>Итого</i>	<i>1</i>		<i>1</i>

Из таблицы следует, что наибольшее положительное влияние на деятельность компании оказывают экономические факторы (взвешенная оценка 2,2).

Политические факторы практически приближены к нейтралитету (взвешенная оценка 0,4), следовательно, существует риск того, что политические факторы могут перерасти в новые угрозы для «Газпрома».

По результатам проведенного анализа макросреды можно сделать вывод, что наибольшую угрозу для обеспечения устойчивого функционирования ПАО «Газпром» представляют факторы увеличения тарифов естественных монополий (поскольку, чем выше тарифы, тем больше будет терять компания) и снижения спроса на традиционные энергоресурсы в долгосрочной перспективе (такой риск присутствует из-за тенденции к переходу на возобновляемые источники энергии). Среди проанализированных *возможностей* можно выделить развитие новой техники и технологий в нефтегазовой сфере и высококвалифицированные кадры, что позволит «Газпрому» стать еще более конкурентоспособным среди нефтегазовых компаний мира [3].

ПАО «Газпром» является ведущей российской компанией газовой отрасли. Основными причинами изменения рыночных условий и конкуренции, *движущими силами*, в газовой отрасли являются: 1) государственная политика в газовой отрасли; 2) усовершенствование технологии добычи и переработки газа; 3) расширение рынков сбыта. Выявленные факторы оказывают сильное воздействие на отрасль в настоящее время и будут влиять в будущем.

Для удержания позиции на рынке «Газпрому» необходимо постоянно поддерживать конкурентоспособность компании, искать новые рынки сбыта внутри и за пределами страны, быть готовым к большим вложениям. Существует ряд возможностей и угроз, которые могут повлиять на компанию. К основным *возможностям* ПАО «Газпром» следует отнести: увеличение ёмкости рынка; повышение конкурентоспособности компании; расширение географии деятельности внутри и за пределами страны; рост прибыльности компании; развитие новых технологий; увеличение объемов добычи газа; расширение ассортимента товаров и услуг; увеличение доли рынка [4].

Ключевые угрозы компании представлены следующим перечнем: быстрый износ оборудования; появление новых конкурентов за счет низких входных барьеров; медленная адаптация к изменениям внешней среды (компания негибкая); увеличение издержек; ввод новых санкций против России; слабая государственная поддержка. При том, что компания уже состоялась на рынке, возможности развития постоянно расширяются и требуют меньших усилий. Все выявленные движущие силы одинаково сильно действуют на происходящие изменения в газовой отрасли. Своевременное отслеживание изменений и предугадывание дальнейших изменений в предпочтениях потребителей позволит организации длительное время сохранять устойчивое положение на рынке, а также развиваться и увеличивать оборот [5].

Дадим общую оценку конкуренции в газовой отрасли в таблице 2, используя также 5-балльную шкалу: 5 – грубая, 4 – жесткая, 3 – устойчивая, 2 – умеренная, 1 – слабая.

Таблица 2

Интегральная оценка интенсивности конкуренции в отрасли

Конкурентная сила	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1. Уровень внутриотраслевой конкуренции	0,15	3,15	0,47
2. Угроза появления новых конкурентов	0,1	2,62	0,262
3. Угроза со стороны товаров-заменителей	0,2	3,4	0,68
4. Рыночная власть поставщиков	0,15	2,67	0,4
5. Рыночная власть покупателей	0,4	3,62	1,45
Итого	1		3,262
<i>Общая оценка конкурентной ситуации в отрасли</i>			3,3

Таким образом, конкурентная ситуация в отрасли составила 3,3 балла и оценивается как умеренная. Это свидетельствует об устойчивой конкуренции в отрасли. Наибольшее влияние на компанию из приведенных характеристик имеет рыночная власть покупателей. С учетом специфики рассматриваемой отрасли можно отметить, что в газовой отрасли действует небольшое число крупных конкурентов, которые определяются долей в общей добыче природного га-

за в стране. ПАО «Газпром» является крупнейшей компанией по добыче и имеет стабильное положение на рынке, поэтому компания устойчива к конкуренции в отрасли.

ПАО «ГАЗПРОМ» обладает как сильными, так и слабыми сторонами, которые оказывают значительное влияние на ее функционирование в газовой отрасли. *Сильными сторонами* являются:

– эффективная кадровая политика (создан корпоративный институт, в котором сотрудники постоянно обучаются и повышают квалификацию, существует система надбавок и премии);

– активная маркетинговая деятельность (компания занимает большую часть доли внутреннего рынка и значительную часть мирового рынка газа, взаимодействие со всевозможными СМИ, высокая узнаваемость компании);

– высокий уровень операционного менеджмента (большое количество клиентов внутри и за пределами страны, высокое качество товаров и услуг в соответствии с комплексом корпоративных стандартов);

– сильная организация управления (сильная корпоративная культура, грамотное руководство, эффективная организационная структура управления).

К *слабым сторонам* организации можно отнести финансовые показатели, состояние которых в 2020 году изменилось в худшую сторону в связи с пандемией коронавируса, так как в мире и в России сократилось потребление углеводородных ресурсов. В 2021 году компания успешно восстанавливает финансовые показатели до уровня 2019 года. Ключевые факторы успеха ПАО «Газпром» представлены в табл. 3. Как показывает проведенный анализ, компания «Газпром» занимает стабильное положение на рынке топливно-энергетического комплекса и является лидером на рынке газа. Конкурентные преимущества «Газпрома»: высокое качество продукции (10 баллов), хорошая репутация компании, признанный высокий профессионализм, налаженные связи с поставщиками, надежная информационная система, эффективная

организационная структура (по 9 баллов). Конкурентным недостатком является низкая степень износа оборудования как у нашей компании, так и у ее ближайших конкурентов [6].

Результаты проведенного SWOT-анализа и выявленных значимых взаимосвязей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами для компании ПАО «Газпром» были сформулированы следующие проблемы и предложены рекомендации по их решению:

1) недостаток финансирования от государства может повлечь за собой нехватку средств для обучения персонала, оплаты труда грамотных руководителей, замену оборудования отечественными аналогами, разработку новых месторождений и строительство новых производственных мощностей.

Таблица 3

Ключевые факторы успеха КФУ

Параметры	Вес	Наша компания		Конкурент 1 НК «Роснефть»		Конкурент 2 ПАО «Лукойл»		Конкурент 3 ПАО «НО- ВАТЭК»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Высокое качество продукции	0,14	10	1,4	10	1,4	10	1,4	10	1,4
Хорошая репутация компании	0,13	9	1,17	9	1,17	9	1,17	9	1,17
Высокая загрузка производственных мощностей	0,12	8	0,96	8	0,96	8	0,96	8	0,96
Признанный высокий профессионализм	0,12	9	1,08	8	0,96	8	0,96	8	0,96
Налаженные связи с поставщиками	0,12	9	1,08	9	1,08	9	1,08	9	1,08

6 <https://interactive-plus.ru>

Широкая продуктовая линия	0,10	7	0,7	6	0,6	6	0,6	5	0,5
Надежная информационная система	0,08	9	0,72	9	0,72	9	0,72	9	0,72
Низкая степень износа оборудования	0,05	6	0,3	6	0,3	6	0,3	6	0,3
Высокотехнологический потенциал	0,09	8	0,72	8	0,72	7	0,63	7	0,63
Эффективная организационная структура	0,05	9	0,45	9	0,45	8	0,4	8	0,4
Невзвешенная общая оценка		84		82		80		79	
Общая взвешенная оценка	1		8,58		8,36		8,22		8,12

Для того, чтобы уменьшить зависимость от государственного финансирования «Газпрому» необходимо привлекать частных инвесторов, заключать контракты с отечественными заводами; износ оборудования требует замены более качественным, но зарубежное оборудование стоит дороже, и для российских компаний открыты не все зарубежные рынки, поскольку наша страна находится под санкциями западных стран. Поэтому «Газпрому» следует рассмотреть в качестве поставщиков отечественных производителей. Стоимость российского оборудования будет ниже, чем зарубежные аналоги.

Также эффективным инструментом для импортозамещения является государственно-частное партнерство, например СПИК, при помощи которого в России уже было осуществлено строительство заводов для производства оборудования нефтегазовой отрасли. Поскольку «Газпром» является вертикально-интегрированной компанией, компания медленно реагирует на изменения внешней среды, в отличие от простой компании, так как ВИНК (вертикально-интегрированный нефтяная компания) подразумевает более длинные каналы передачи информации (так как информацию необходимо передавать сразу между десятками дочерних компаний).

Для эффективного реагирования на изменения внешней среды, каждую дочернюю структуру необходимо обеспечить органами, контролирующими ситуацию на рынке, политические, экономические, социокультурные факторы, чтобы вовремя обратить их негативное влияние на компанию. По результатам экспертной оценки составим корреляционную SWOT-матрицу с выбором эталонной стратегии для ПАО «Газпром» (табл. 4).

В таблице 5 перечислены условия выбора для каждой разновидности стратегии концентрированного роста, в третьем столбце отмечены условия, соответствующие деятельности ПАО «Газпром», проведен подсчет доли отмеченных условий в общем количестве рассматриваемых условий выбора стратегии в процентном отношении.

Из табл. 5 видно, что наиболее подходящая для ПАО «Газпром» стратегия – это стратегия развития рынков. В таблице 6 перечислены условия выбора для каждой разновидности стратегии интегрированного роста, в третьем столбце отмечены условия, соответствующие деятельности ПАО «Газпром», проведен подсчет доли отмеченных условий в общем количестве рассматриваемых условий выбора стратегии в процентном отношении.

Таблица 4

Корреляционный SWOT-анализ с выбором эталонной стратегии
для ПАО «Газпром»

		Возможности (O)			Угрозы (T)		
		<i>O1 – Повышение конкурентоспособности</i>	<i>O2 – Увеличение объемов добычи газа</i>	<i>O4 – Расширение географии деятельности</i>	<i>T1 – Медленная адаптация к изменениям внешней среды</i>	<i>T2 – Слабая государственная поддержка</i>	<i>T4 – Быстрый износ оборудования</i>
Сильные стороны (S)	<i>S1 – высококвалифицированные сотрудники</i>	<i>Стратегия концентрированного роста (23 балла)</i>			<i>Стратегия интегрированного роста (23 балла)</i>		
	<i>S3 – Грамотное руководство</i>						
	<i>S7 – Высокое качество товаров и услуг</i>						
Слабые стороны (W)	<i>W1 – Снижение темпов добычи газа</i>	<i>Стратегия дифференцированного роста (18 баллов)</i>			<i>Стратегия сокращения (17 баллов)</i>		
	<i>W2 – Нехватка производственных мощностей</i>						
	<i>W5 – Высокая доля экспортного оборудования</i>						

Таблица 5

Оценка условий выбора разновидностей стратегии концентрированного роста применительно к ПАО «Газпром»

Стратегия	Условия выбора	ПАО «Газпром»
Стратегия постоянных улучшений (интенсификации усилий на рынке)	1. Существующие рынки не насыщены продукцией организации. 2. Прогнозируется существенный рост нормы потребления данной продукции у традиционных потребителей. 3. Доля главных конкурентов на рынке сложилась в то время, как общая реализация аналогичной продукции возросла. 4. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества	+ + +
<i>В процентном соотношении</i>		75%
Стратегия развития рынков (рыночная экспансия)	1. Появляются новые недорогие, надежные каналы сбыта продукции. 2. Существуют новые не освоенные или не насыщенные рынки. 3. Организация имеет необходимые ресурсы для расширения операций и др.	+ + +
<i>В процентном соотношении</i>		100%
Стратегия продуктовых инноваций (товарная экспансия)	1. Отрасль характеризуется быстрыми технологическими изменениями. 2. Отрасль развивается высокими темпами роста. 3. Основные конкуренты предлагают продукцию лучшего качества по сравнимой цене. 4. Организация выпускает достаточно успешные продукты, находящиеся на стадии зрелости. 5. Организация отличается высоким уровнем НИОКР	+ + +
В процентном соотношении		60%

Таблица 6

Оценка условий выбора разновидностей стратегии интегрированного роста применительно к ПАО «Газпром»

Стратегия	Условия выбора	ПАО «Газпром»
Стратегия горизонтальной интеграции	1. Организация конкурирует в растущей отрасли. 2. Организация может стать монополистом. 3. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. 4. Организация имеет необходимые ресурсы для своего расширения. 5. У конкурентов нет достаточного опыта или ресурсов,	+ + + +

	которыми располагает организация	
<i>В процентном соотношении</i>		80%
Стратегия обратной (регрессивной) вертикальной интеграции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поставщики дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворять запросам организации. 2. Число поставщиков ограничено по сравнению с числом конкурентов. 3. Организация конкурирует в быстро растущей отрасли и ожидается расширение рынков сбыта продукции. 4. Возможности дистрибьюторов ограничены в смысле создания для организации конкурентных преимуществ. 5. Организация имеет необходимые ресурсы для организации поставок материальных ресурсов для своего производства. 6. Особую ценность имеют стабильные цены на сырье и материалы. 7. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов. 8. Поставщики организации получают высокий процент прибыли 	 + + + +
<i>В процентном соотношении</i>		50%
Стратегия прямой (прогрессивной) вертикальной интеграции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дистрибьюторы дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворять запросам организации. 2. Возможности дистрибьюторов ограничены в смысле создания для организации конкурентных преимуществ. 3. Организация конкурирует в быстро растущей отрасли и ожидается расширение рынков сбыта продукции. 4. Организация имеет необходимые ресурсы для организации дистрибуции собственной продукции. 5. Непосредственная работа с потребителями важна для обеспечения стабильности производства. 6. Действующие дистрибьюторы и продавцы продукции получают очень высокий процент прибыли 	 + +
<i>В процентном соотношении</i>		33%

Из табл. 6 видно, что наиболее подходящая для ПАО «Газпром» стратегия – это стратегия горизонтальной интеграции.

Подводя итоги, следует отметить, что в условиях пандемии и высоких рисков реализации крупных инвестиционных проектов ПАО «Газпром» больше всего подходят такие стратегии, как стратегия развития рынков (рыночная экспансия) и стратегия горизонтальной интеграции.

Список литературы

1. Дуненкова Е.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлениям 27.03.05 Инноватика, 38.03.02 Менеджмент / Государственный университет управления, Институт отраслевого менеджмента ГУУ. – М.: Издательский дом ГУУ, 2021. – 177 с.

2. Панфилова Е.Е. Оценка инвестиционной привлекательности промышленных организаций: монография. – М.: Спутник+, 2019. – 160 с.

3. Панфилова Е.Е. Управление развитием организации: монография. – М.: Спутник+, 2021. – 173 с.

4. О «Газпроме». Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/> (дата обращения: 01.12.2021).

5. Производство. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/production/> (дата обращения: 11.10.2021).

6. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-annual-report-2020-ru.pdf> (дата обращения: 09.11.2021).