

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

Выпуск 2 - 2015 апрель — июнь <http://mir-nauki.com/issue-2-2015.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/03EMN215.pdf>

УДК 33

Тихонов Герман Юрьевич

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Россия, Уфа

Бакалавр экономики, магистрант

E-Mail: aavtoufa@mail.ru

Щинов Александр Андреевич

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Россия, Уфа

Бакалавр экономики, магистрант

shinov92@mail.ru

Разработка методики выбора подхода к стратегическому планированию и совершенствование методического подхода к разработке производственной программы нефтяной компании

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к стратегическому планированию, последовательность, алгоритм, и усовершенствованная методика выбора подхода к стратегическому планированию, а также рассмотрены понятия, функции, задачи производственной программы, ее особенности, суть усовершенствованной методики разработки производственной программы.

Ключевые слова: планирование; подходы к планированию; методы планирования; стратегии; производственная программа; планирование; задачи и методы планирования; ситуационный анализ.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Тихонов Г.Ю., Щинов А.А. Разработка методики выбора подхода к стратегическому планированию и совершенствование методического подхода к разработке производственной программы нефтяной компании // Интернет-журнал «Мир науки» 2015 №2 <http://mir-nauki.com/PDF/03EMN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функций организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратегических планов. [1, С.23]

Актуальность заключается в том, что стратегическое планирование является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности фирмы на рынке и его используют практически все нефтяные компании.

Недостаточная проработка процесса стратегического планирования, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманых решений ведет к таким явлениям, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП. [2, С.140]

Так же существуют следующие проблемы в рассматриваемом вопросе: все предприятия нефтегазового комплекса используют разные инструменты и подходы к стратегическому планированию, проблема состоит в том, что нет единой методики и готовых решений выбора подхода к стратегическому планированию.

Для того чтобы создать методику выбора подхода к планированию, необходимо разработать такую схему, по которой можно будет идентифицировать показатели любого предприятия (например нефтяной компании).

В каждом предприятии определенной отрасли есть что-то общее, во-первых – это бизнес-единицы. Возьмем наиболее общие стратегические бизнес единицы крупных нефтяных предприятий (ВИНК), это: добыча, переработка, сбыт.

Алгоритм анализа бизнес-единиц будет таким: выделяются показатели бизнес-единицы (например: объем добычи нефти, объем добычи газа, запасы углеводородов), затем, эти показатели анализируются за определенный период (согласно документам и отчетам компании), определяется динамика этих показателей (за 2-3 года), определяется увеличение/уменьшение, на этом анализ бизнес-единиц заканчивается, перейдем к стратегиям и подходам к планированию.

Для того чтобы соотнести подходы планирования, распишем все возможные стратегии, а так же сами подходы планирования. Затем необходимо найти связь между подходами и стратегиями, т.е. анализируем к какому подходу относится та или иная стратегия, находится связь между ними (см. табл. 1).

Соотнесем стратегии к подходам, и в результате получим сводную таблицу зависимости подхода к планированию от стратегии предприятия.

Таблица 1

Зависимость подхода к планированию от стратегии

Подход/Стратегия	Корпоративное	Итеративное	Гарвардская модель	М. Стейнера	М. Портера	М. Ансоффа
Глубокое внедрение на рынок						
Расширение границ						
Совершенствование товаров						
Регрессивная интеграция						
Прогрессивная интеграция						
Горизонтальная интеграция						
Концентрическая диверсификация						
Горизонтальная диверсификация						
Конгломератная диверсификация						
Стратегия сокращения						

Последовательность планирования по разработанной методике (алгоритм):

1. Анализируем предприятие по блок-схемам (отдельно по каждой бизнес-единице).
2. На основе анализа по блок-схемам, выявляем и выбираем стратегию, используемую в определенной бизнес-единице (согласно таблице классификации стратегий).
3. Соотносим полученные в ходе анализа стратегии с подходами согласно разработанной таблице соотношений (таблица 1).
4. Выбираем подход к планированию.

Таблица 2

Итоговая таблица методики выбора подхода к стратегическому планированию

Компания	Годы			Увеличение / уменьшение	Стратегия	Подход к планированию
	x_1	x_2	x_n			
ОАО «ПРИМЕР»						
Добыча						
y_1						
y_2						
y_n						
Переработка						
y_1						
y_2						
y_n						
Сбыт						
y_1						
y_2						
y_n						

Научная новизна работы заключается в том, что:

- разработана методика выбора подхода к стратегическому планированию на нефтяных предприятиях;
- составлена схема анализа предприятия и выбора стратегии по каждой бизнес-единице;
- сформирована таблица зависимости подходов от стратегии.

Получилось упорядочить и стратегии, и подходы к планированию, и к тому же удалось систематизировать данные таким образом, что теперь начиная от небольшого анализа бизнес-единицы, в результате которого, получаем правильный подход к планированию. Данный результат, как методика является удобной и простой, теперь выбрать подход к планированию не составит большого труда.

Перейдем к следующему вопросу, касающегося производственной программы.

Производственная программа это подробный план производства и реализации продукции, отражающий объем, номенклатуру, ассортимент и качество продукции.

Основная цель заключается в том, сколько нужно произвести продукции и в каком ассортименте, чтобы были достигнуты цели предприятия в планируемом периоде.

Задачи:

- планирование объемов производства и мощностей;
- планирование объемов сбыта;
- планирование номенклатуры и качества продукции;
- и другие.

Проблема: существующие методы разработки производственной программы являются относительно устаревшими и не совершенными, так как не учитывают ряд факторов.

Каждое предприятие нуждается в такой методике, которая позволила бы разработать максимально приближенную к реальности производственную программу, учитывающую все факторы, это и обуславливает актуальность рассматриваемого вопроса.

Выделим различные методы планирования производственной программы: уровневое прогнозирование, ситуационное планирование, планирование «снизу вверх», планирование «сверху вниз», интерактивное планирование, линейное программирование, балансовый метод, нормативный метод, программно-целевой метод, метод планирования по технико-экономическим факторам.

На мой взгляд, при разработке «идеальной» производственной программы должны учитываться следующие критерии: объем производства, производственные мощности, объемы сбыта, конкурентное положение, внутренние факторы, внешние факторы, резервы на непредвиденные обстоятельства, ожидаемая выручка/прибыль.

Перечисленные выше методы и выбранные мною критерии занесем в таблицу и проведем рейтинговый анализ (по баллам). По итогам анализа, наибольший балл набрало «Ситуационное планирование» (5 баллов), следом за ним идет «Уровневое прогнозирование» и «Нормативный метод» (по 4 балла).

По результатам проведения анализа выбора наиболее подходящего метода планирования к составлению (разработке) производственной программы выявлено, что наиболее подходящим методом является «ситуационное планирование», оно является самым оптимальным методом планирования и разработки производственной программы, но он не совершенен, он может дать неточные и недостающие результаты, так как он не учитывает следующие факторы: конкуренты, внешние факторы, резервы на непредвиденные обстоятельства и другие.

Совершенствование методического подхода к разработке производственной программы нефтяной компании заключается в составлении собственно алгоритма планирования, учитывающего недостающие факторы (см. выше).

Разработанная последовательность планирования производственной программы включает в себя следующие этапы и шаги планирования:

Этап №1. Анализ технико-экономических показателей за последние годы (3-5 лет) и выбор периода планирования производственной программы (до 10 лет).

Этап №2. Выделение бизнес-единиц (бизнес-сегментов). Стратегический и текущий анализ бизнес-единиц.

Этап №3. Шаг №1. Объем производства. Объем добычи нефти/газа

Формула: $A = X + Y1 + Y2 + Yn$, где:

A – объем добычи к планируемому году, млн. тонн;

X – объем добычи (текущий), млн. тонн;

Y1 – прирост/уменьшение объема добычи за счет способа №1, млн. тонн;

Y2 – прирост/уменьшение объема добычи за счет способа №2, млн. тонн;

Yn – прирост/уменьшение объема добычи за счет способа №n, млн. тонн.

Объем переработки нефти/газа (Формула: $A = X + Y1 + Y2 + Yn$).

Шаг №2. Номенклатура производства и качество.

На данном этапе указывается номенклатура производства по бизнес-единицам (ассортимент) и качество (глубина переработки). Выписывается согласно стратегическому плану компании, корректируется в процентном соотношении от объемов нефтепереработки во всех трех сценариях.

Шаг №3. Объемы сбыта (*Формула: $A = X + Y1 + Y2 + Yn$*).

Шаг №4. Конкуренты. Исходя из текущей доли рынка, на сколько мы должны увеличить свою долю на рынке к определенному периоду (в процентах), чтобы в общем была достигнута цифра, согласно стратегии развития ЭС - 2020 /2030.

Шаг №5. Внутренние факторы. Тенденции за последние 3-5 лет по основным показателям. Вывод по ТЭП, анализ улучшений/ухудшений подробный, в итоге показывающий факторы внутреннего роста. Анализ ТЭП, в результате анализа выявляются факторы роста / регресса.

Шаг №6. Внешние факторы. Изменение курса валюты (доллар/евро). Изменение цен на нефть. Инфляция, ставка рефинансирования.

Шаг №7. Резервы на непредвиденные обстоятельства. В качестве резерва, планирование происходит по трем сценариям, согласно выбранному по результатам анализа «Сценарному планированию»

Этап №4. Сведение данных. Данные, полученные в результате выполнения этапа №3, занесем в общую таблицу. Рассчитаем производственную программу.

Новизна заключается в том, что:

- Разработана методика составления производственной программы по шагам.
- Разработана методика планирования объемов производства, переработки, сбыта.
- Составлена методика планирования, учитывающая все факторы внутренней и внешней среды предприятия. К данным факторам относятся: анализ бизнес-единиц, учет внешних факторов (курс валюты, цены на нефть, инфляция, ставка ЦБ).

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О. С., Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2008. - 265 с.
2. Платонова Н.А. Планирование деятельности предприятия. М.: Дело и Сервис, 2005. – 432

Tikhonov German Yur'evich

Ufa state petroleum technical University
Russia, Ufa
E-mail: aavtoufa@mail.ru

Shchinov Aleksandr Andreevich

Ufa state petroleum technical University
Russia, Ufa
E-mail: shinov92@mail.ru

Development of the technique of the choice of approach to strategic planning and enhancement of methodical approach to development of the production program of the oil company

Abstract. In article approaches to strategic planning, sequence, algorithm, and an advanced technique of a choice of approach to strategic planning, concepts, functions, tasks of the production program, its feature, an essence of an advanced technique of development of the production program are considered.

Keywords: planning; approaches to planning; planning methods; strategy; production program; planning; tasks and planning methods; situation analysis.

REFERENCES

1. Vikhanskiy O. S., Strategicheskoe upravlenie.- M.: Gardarika, 2008. - 265 s.
2. Platonova N.A. Planirovanie deyatel'nosti predpriyatiya. M.: Delo i Servis, 2005. – 432