

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Кафедра организации и планирования местного развития

КУРСОВАЯ РАБОТА

511/16

«Исследование стратегического планирования на предприятии как  
инструмент повышения конкурентоспособности  
(на примере ПАО «Лукойл»)»


Работу выполнил

 30.12.2016 Джиджелава Лана Димитриевна  
(подпись, дата)

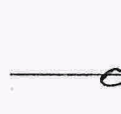
Направление подготовки  
Направленность  
(профиль)

38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление  
Управление государственной и муниципальной  
собственностью

Научный руководитель  
канд. эконом. наук,  
доцент

 30.12.2016 Т.Г. Лаврова  
(подпись, дата)

Нормоконтролер  
канд. эконом. наук,  
доцент

 30.12.2016 Т.Г. Лаврова  
(подпись, дата)



Краснодар 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Сущность стратегического планирования в управлении конкурентоспособностью фирмы .....	5
1.1 Необходимость стратегического подхода к организации деятельности компании .....	5
.....	
1.2 Взаимосвязь стратегического планирования и конкурентоспособности .....	12
2 Использование стратегического подхода в управлении ПАО «Лукойл»	
2.1 Содержание стратегического управления в компании «Лукойл».....	17
2.2 Использование стратегического планирования в достижении конкурентоспособности компании «Лукойл».....	22
.....	
Заключение.....	28
Список использованных источников.....	31

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из актуальных проблем развития бизнеса является грамотное использование стратегического планирования на предприятии для повышения его конкурентоспособности. Многие компании переживают сегодня резкое падение, так как концентрировались только на настоящем и основывались на данных прошлых лет. Но сегодня, в условиях постоянных изменений и конкуренции требуется, чтобы компании уделяли внимание также и моделированию будущего, обращая внимание и на внешнюю среду. Для того чтобы преуспеть сегодня, предпринимательские структуры должны постоянно совершенствоваться, сохраняя мобильность и гибкость. В этой связи, представляется важным рассмотрение вопроса о стратегическом планировании как инструмента повышения конкурентоспособности организации.

Анализ литературы по теме исследовательской работы свидетельствует о том, что проблема использования стратегического планирования на предприятии находится в центре внимания экономистов, бизнесменов и учёных, специализирующихся в соответствующей сфере. Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных учёных, таких как: Ильин А. И., Владимирова Л.П., Басовский Л.Е., Грузинова В.П. по проблеме определения стратегического планирования.

Объектом исследования выступает использование стратегического планирования на предприятии как инструмента повышения конкурентоспособности .

Предмет - стратегическое планирование на предприятии как инструмент повышения конкурентоспособности.

Цель работы– выявление необходимости использования стратегического подхода в целом, а также анализ процесса стратегического планирования в достижении конкурентоспособности на примере компании «Лукойл».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность стратегического планирования;
- определить необходимость стратегического подхода к организации деятельности компании;
- исследовать взаимосвязь стратегического планирования и конкурентоспособности;
- рассмотреть содержание стратегического управления в компании «Лукойл»;
- провести анализ эффективности использования стратегического планирования в достижении конкурентоспособности компании «Лукойл».

В своей работе автор опирался на научные статьи, годовые отчёты и новости о достижениях компании «Лукойл».

Структура курсовой работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя: введение, два раздела (первый раздел– «Сущность стратегического планирования в управлении конкурентоспособностью фирмы», второй раздел– «Использование стратегического подхода в управлении ПАО «Лукойл»), заключение, список использованных источников.

# 1 Сущность стратегического планирования в управлении конкурентоспособностью фирмы

## 1.1 Необходимость стратегического подхода к организации деятельности компании

В условиях усиления конкуренции менеджеры компаний находятся в постоянном поиске новых, соответствующих условиям конкуренции инструментов управления и повышения конкурентоспособности. С появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции появился подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на стратегиях конкуренции. Данный подход позволяет провести анализ ключевых компетенций компании, обеспечивающих ей рыночные преимущества, и дает возможность оценить потенциал сохранения и упрочения конкурентных позиций.

Для достижения высоких финансовых результатов и оптимального использования производственных ресурсов следует применять стратегическое планирование. Для реализации стратегии применим набор инструментов стратегического менеджмента. С помощью стратегического менеджмента руководство определяет направление движения организации, то есть основополагающую стратегию.

Термин «стратегическое планирование» впервые появился в употреблении военачальников. Заметим, что многие методы управления возникли как результат решения сугубо военных задач. В частности, методы моделирования и исследования операций, методологические основы принятия решений – как методы планирования и управления разнородными группами войск в боевой обстановке.

Методы военного управления или, точнее сказать, методы управления, широко применявшиеся военными, в 1950-х гг. стали проникать в сферу управления компаниями. Причинами стали: перестройка экономики, экономический рост, усложнение экономической конъюнктуры, укрупнение

компаний, – все это потребовало выработки адекватных методов управления, зачатки которых появились при решении боевых и военно-промышленных задач.

В конце 1950-х гг. уже были изданы публикации по вопросам стратегии развития. Однако А. Чандлер первым связал воедино стратегию и организацию деятельности компании. Заметим, что стратегия, в его понимании, все же следовала за структурой, хотя он утверждал обратное. Рассуждая о стратегиях, он указывал, что для решения деловых задач нужны перемены в организационном построении, которые делают возможным реализацию долгосрочных целей. Увеличение объема продаж, по его мнению, требует создания новых административных офисов, географическая экспансия – регионально-ориентированной структуры. Сам А. Чандлер рассматривал только два варианта стратегии: стратегию вертикальной интеграции и стратегию диверсификации, которые сейчас получили бы название стратегий организационного развития.

Вертикальная интеграция, которую еще называют наступательной стратегией, относится к стратегиям, которые обеспечивают организации развитие во внешней среде.

Вертикальная интеграция применяется организацией с целью повышения конкурентоспособности и рентабельности продукции за счет усиления или полного установления контроля над звеньями в цепочке, которые являются стратегически важными для производства и продажи выпущенной продукции.

В зависимости от направления развития организации, различают следующие виды интеграции:

- прямая или движение «вперед»;
- обратная или движение «назад»;
- сбалансированная интеграция, которая проводится сразу по двум направлениям, то есть сочетая прямую и обратную [1, с. 67].

Диверсификация производства – это одновременное развитие многих не

связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т. п. Диверсификация применяется с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства. В основе диверсификации, в первую очередь, лежат экономические выгоды для компании, проявляющиеся в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как падение рентабельности основного вида бизнеса, усиление конкуренции и т. д. и смягчение их последствий. Основные экономические преимущества диверсификации продемонстрированы на рисунке 1 [2, с. 54].



Рисунок 1 – Экономические преимущества диверсификации

Кроме перечисленных выше стратегий также существует отдельная категория стратегий, которая представляет собой определенную «матрешку стратегий» и состоит из 3 основополагающих стратегий. Из рисунка 2 видно, что наиболее важное значение в этой матрешке имеет базовая стратегия.

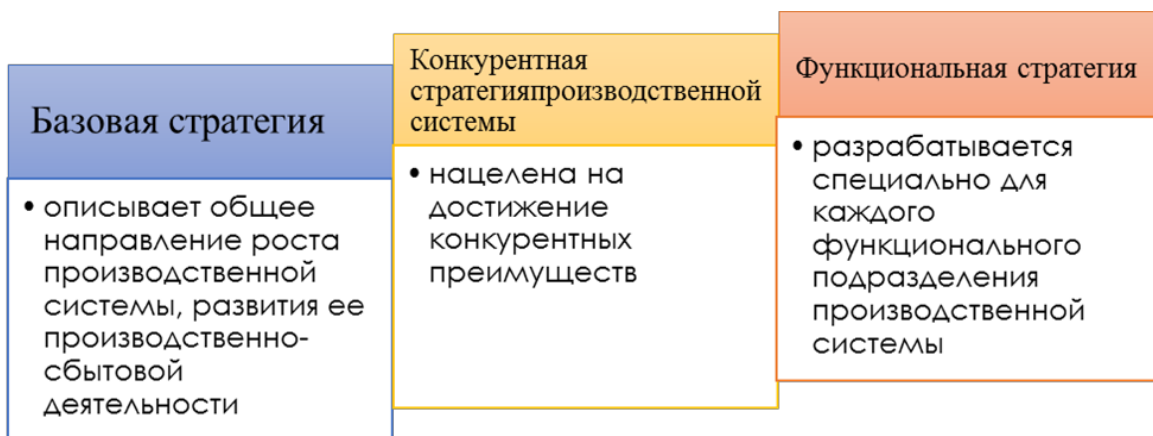


Рисунок 2– Виды стратегий экономического развития

Базовая стратегия неоднозначна. Она имеет различные виды, обуславливающие направления деятельности компании. В дополнение к базовой стратегии, определяющей комбинации различных стратегических областей деятельности организации, конкурентные (деловые или бизнес-стратегии) стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. Стратегия такого рода преследует цель формирования безусловных конкурентных преимуществ.

Еще один тип стратегий, дополняющий базовые – это функциональные стратегии. Как правило, они краткосрочны, разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Основными типами функциональных стратегий выступают:

1) стратегия НИОКР. Она обобщает идеи о новом продукте – начиная от его разработки и до вывода на рынок. бывает имитационной и инновационной;

2) стратегия производственная. Её задача – решение вопросов сбалансированного эффективного использования оборудования, учитывая основные элементы производственного процесса и полноту исполнения поступающих заказов;



3) маркетинговая стратегия. Данная стратегия отвечает за определение продукта, рынка и их совмещение;

4) финансовая стратегия отвечает за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Кроме указанных стратегий, последнее время многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами). При помощи данной стратегии решается ряд проблем в отношении мотивации труда, повышения привлекательности труда, поддержание такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса [3].

Стратегический выбор предприятия должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае предприятие достигнет успеха.

Естественно, что одни предприятия являются более успешными по сравнению с другими в силу того, что их руководители по-разному представляют основные пути и механизмы организационного развития своих предприятий, хотя и находятся в равных внешних условиях. Зачастую, главной причиной такого неравенства является то, что они выбирают разный тип управления.

Выделяют 3 уровня управления:

- 1) оперативное;
- 2) тактическое;
- 3) стратегическое.

Основной целью управления конкурентоспособностью на стратегическом уровне является формирование предпосылок для эффективного использования имеющихся у предприятия внешних конкурентных преимуществ и создание новых для успешной деятельности в перспективе. Основная задача управления конкурентоспособностью на оперативном уровне – оказание помощи менеджерам в достижении

запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных плановых показателей развития, что обеспечивает предприятию устойчивый уровень развития. Тактический уровень управления конкурентоспособностью связан в основном с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности продукции за счет высокого качества, приемлемых цен и эксплуатационных издержек, а также эффективного маркетингового обеспечения. Однако в настоящее время особую значимость приобретает управление конкурентоспособностью на стратегическом уровне, позволяющее прогнозировать дальнейшее развитие предприятия, с учетом изменений, происходящих во внешней и внутренней среде компании. Более подробно основные характеристики каждого из уровней представлены на рисунке 3 [4, с. 60].



Рисунок 3– Основные характеристики стратегического, тактического и оперативного уровней управления конкурентоспособностью предприятий.

Для того, чтобы дать развернутое определение стратегического управления, необходимо сравнить этот вид управления с преимущественно оперативным по ключевым характеристикам управления компанией. Данное сравнение приведено в таблице 1.

Таблица 1– Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, её главную ценность и источник её благополучия
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Обобщая данные таблицы следует отметить следующие особенности стратегического управления:

- 1) опора на человеческий потенциал как основу организации;
- 2) ориентация производственной деятельности на запросы потребителей;
- 3) гибкость и проведение своевременных изменений в организации, отвечающих вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ;
- 4) возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

## 1.2 Взаимосвязь стратегического планирования и конкурентоспособности

Конкуренция является важнейшей чертой рыночной экономики и одним из показателей эффективной деятельности предприятия. Именно конкуренция способствует применению творческого потенциала личности, формирует условия для реализации деятельности организации в экономике путём создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

В условиях рынка невозможно добиться большого успеха на предприятии, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Для определения взаимосвязи между конкурентоспособностью фирмы и стратегическим планированием необходимо раскрыть понятия «конкурентоспособность» и «стратегическое планирование».

Конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов. [5, с. 37]

Управление конкурентоспособностью может также рассматриваться как система реализации стратегических планов предприятия, то есть разработка и реализация стратегических планов побуждают руководство предприятия уделять серьезное внимание не только внутренним проблемам, но и состоянию непосредственного окружения предприятия. Система стратегических планов предприятия выполняет ключевую функцию координации и согласования в организационно-экономических действиях предприятия. [6, с. 61]

В условиях стремительного усиления конкуренции главы предприятий находятся в постоянном поиске рациональных решений, а также инструментов управления предприятием и механизмов повышения конкурентоспособности. Для выживания организации, для обеспечения её адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды, для удержания предприятия на высоком уровне важное значение имеет стратегическое планирование.

Однако понятие «стратегическое планирование» не имеет однозначного объяснения: взгляды различных учёных, философов, профессоров и экономистов на содержание данного понятия крайне различны. Например, А.И. Ильин считает, что стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по её достижению [7].

Л.П. Владимирова полагает, что стратегическое планирование- это набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы, с целью разработки функциональных стратегий оказания помощи фирме в решении задач её развития [8].

Л.Е. Басовский обозначил стратегическое планирование как комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей организации, предприятия [9].

По мнению В.П. Грузинова, планирование- это видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-политическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового

состояния; стратегическое планирование целиком и полностью является прерогативой высшего руководства предприятия [10].

Стратегическое планирование осуществляется для того, чтобы контролировать развитие предприятия в перспективе и определять возможные угрозы для их последующего предотвращения. Однако систему планирования на предприятии необходимо организовывать таким образом, чтобы использовать все необходимые для этого инструменты: экономико-управленческие, опыт и знания сотрудников.

Выделяют три фактора, на которых должна сосредоточиться компания при стратегическом планировании [11, с. 44]:

- 1) организационная эффективность;
- 2) обновление продукции;
- 3) работа с потребителем.

Организационная эффективность нужна, чтобы достичь самых низких производственных затрат и расходов по распределению, - так, чтобы цены были ниже цен конкурентов.

Компания, следующая инновационной стратегии, сосредотачивается на постоянном обновлении продукции.

Основной целью стратегического планирования также является разработка четких целевых установок в отношении конкретных показателей развития предприятия, определение конкурентной стратегии, согласованной с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретное предприятие.

Была разработана концептуальная модель управления конкурентоспособностью предприятия в рамках стратегического планирования предприятия, показанная на рисунке 4. Согласно этой модели, управление конкурентоспособностью может рассматриваться как система реализации стратегических планов предприятия. Разработка и реализация стратегических планов побуждает руководство предприятия уделять серьезное внимание не только внутренним проблемам, но и отслеживать состояние непосредственного

окружения и макроокружение предприятия. Система стратегических планов предприятия выполняет в разработанной модели ключевую функцию координации и согласования в организационно-экономических действиях предприятия. Система управление конкурентоспособностью, основанная на взаимодействии комплексной оценки и прогнозировании конкурентоспособности, обладает возможностями формирования и корректировки целей и стратегий развития предприятия, в соответствии с достигнутым уровнем конкурентоспособности.



Рисунок 4– Концептуальная модель управления конкурентоспособностью предприятия в рамках стратегического планирования предприятия

Конкурентоспособность предприятия характеризуется тремя группами показателей:

- 1) наличием у компании определённых ресурсов;
- 2) операционной эффективностью компании, описываемой такими показателями, как рентабельность основных направлений деятельности и уровень издержек, приходящихся на основные виды продукции; наукоёмкость и технический уровень продукции в сравнении с основными конкурентами на национальном и мировом рынках; степень дифференциации деятельности компании; доля компании на национальном и мировом рынках; индекс цен на продукцию компании в сравнении с динамикой цен в отрасли и/или на мировом рынке; степень экспортной ориентации и/или импортной зависимости и ряд других (важно отметить, что в современных условиях операционная эффективность способна обеспечить лишь временные преимущества);
- 3) наличием эффективной стратегии развития, направленной на формирование конкурентных преимуществ компании.

Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью. Управление конкурентоспособностью должно охватывать, с одной стороны, проблемы качества продукции, ресурсосбережения, изучения инфраструктуры, внутренних и внешних рынков, с другой - все общие функции управления - стратегический маркетинг, планирование, организацию процессов, мотивацию и регулирование, учет и контроль. В целом - все стадии жизненного цикла управляемых объектов, начиная со стратегического маркетинга, НИОКР и заканчивая утилизацией отработанного объекта.

В настоящее время необходимо создавать механизмы, способные гарантировать высокую конкурентоспособность отечественных промышленных предприятий. Можно сказать, что наиболее удачная стратегия повышения конкурентоспособности должна решать две задачи в отношении действующих сил конкуренции:



- как можно больше изолировать свое предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции;
- использовать сложившуюся в отрасли ситуацию в свою пользу.

## 2 Использование стратегического подхода в управлении ПАО «Лукойл»

### 2.1 Содержание стратегического управления в компании «Лукойл»

ПАО «ЛУКОЙЛ» – корпоративный центр Группы «Лукойл» (далее также – Группа), координирующий деятельность организаций, входящих в состав Группы, и способствующий дальнейшему развитию и глобализации бизнеса Группы «Лукойл».

Одна из основных функций корпоративного центра – координация организационных, инвестиционных и финансовых процессов в дочерних обществах Компании и управление ими. В этой связи корпоративный центр ориентирован на достижение максимальной прозрачности процедуры принятия решений внутри Группы, на обеспечение соблюдения интересов акционеров и повышение общей инвестиционной привлекательности ПАО «Лукойл».

Миссия компании следующая: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные нам уникальные месторождения углеводородов, обеспечивая рост Компании, благополучие ее работников и общества в целом».

«Лукойл» выделил 5 основных корпоративных ценностей:

- 1) персонал. Все, что делает Компания, делается людьми и для людей;
- 2) экология и технологии. Являясь одним из крупнейших природопользователей в мире, «Лукойл» неукоснительно следует высочайшим мировым экологическим стандартам и гордится выстроенной системой управления охраной окружающей среды по всей вертикали управления;
- 3) ответственность за жизни людей и вверенные природные ресурсы в регионах деятельности;

4) открытость и партнёрство во взаимодействии с обществом и заинтересованными сторонами.

5) нравственность. Следуя своему предназначению, «Лукойл» осуществляет деятельность на основе честности и справедливости, уважительности и порядочности.

Кроме этого компания гарантирует надёжность, эффективность и доходность. Первое проявляется в стабильном развитии на протяжении 25 лет. Эффективность- Лукойл является одной из наиболее эффективных компаний российского нефтегазового сектора. Доходность- устойчивое финансовое положение и высокие результаты деятельности позволяют

Компании стабильно увеличивать выплаты акционерам. С учетом ранее выплаченных промежуточных дивидендов суммарный размер дивиденда за 2015 год составил 177 руб. на одну обыкновенную акцию (+14,9 % к уровню 2014 года), дивидендная доходность – 6,9 %.

Осознавая значимость своей деятельности в регионах и странах присутствия, Группа «Лукойл» устойчиво развивает бизнес, приумножая его ценность для Компании, широкого круга заинтересованных сторон и населения страны в целом. Производя энергетические ресурсы, Группа способствует развитию экономики, созданию новых рабочих мест, инвестициям, развитию инфраструктуры, повышает качество жизни миллионов потребителей. Созданная бизнес-модель, в основе которой лежит миссия Группы «Лукойл», направлена на успешное достижение стратегических целей.

Созданная 25 лет назад вертикально-интегрированная бизнес-модель Компании показала устойчивость к самым крайним проявлениям рыночной и финансовой нестабильности. Пройдя через сложное время гипер-инфляции и ограничения экспорта из России в 1993-1994 годах, дефолта по основным видам государственных ценных бумаг 1998года, мирового экономического кризиса 2008-2009 года и текущего кризиса на сырьевых рынках 2014-2015 годов Компания смогла многократно приумножить свои капиталы, создав добавленную стоимость для акционеров и иных заинтересованных сторон.

Замкнутый производственный цикл, начиная от геолого-разведочных работ и заканчивая удовлетворением спроса самых взыскательных клиентов, позволяет Группе «ЛУКОЙЛ» минимизировать риски, снизить межсегментные затраты и сокращать зависимость от внешней бизнес-среды.

К 2015 году компания поставила перед собой некоторые основные стратегические цели и достигла, благодаря им, определенных результатов. Эти стратегические цели и достижения компании «Лукойл» приведены в таблице 2.

Таблица 2– Стратегия и достижения «Лукойл» на 2015 г.

Стратегическая цель		Итоги 2015 года
1. Усиление позиции в отрасли	Финансовая эффективность	Группа показала высокие результаты в сфере управления ликвидностью и создания денежного потока, на фоне двукратного падения цен на нефть была получена чистая прибыль. За счет сокращения операционных издержек достигнут рост удельного показателя операционной прибыли на баррель добычи. Несмотря на негативную рыночную конъюнктуру для российских заемщиков, в 2015 году было обеспечено бесперебойное своевременное финансирование расходов Группы.
	Операционная эффективность по сегментам	Ввод перерабатывающих активов согласно графику и разработка приоритетных проектов в сегменте добычи в 2015 году позволили Компании повысить операционную эффективность по бизнес-направлениям. Так, был достигнут рост добычи и увеличено производство светлых нефтепродуктов на фоне сокращения низкомаржинальных сегментов.
2. Финансовая устойчивость	Минимизация стоимости задействованног	Несмотря на ухудшение внешней экономической среды и осуществление интенсивной

	о капитала при разумном уровне риска	инвестиционной программы, в 2015 году Группа «Лукойл» полностью справилась со взятыми обязательствами как перед
--	--	--

Продолжение таблицы 2

Стратегическая цель		Итоги 2015 года
		акционерами, так и перед кредиторами. Был сохранен кредитный рейтинг на инвестиционном уровне. Это позволяет привлекать заемные средства на максимально выгодных условиях, в том числе, на развитие приоритетных проектов.
3.Оптимальный баланс	Увеличение выплат акционерам	В 2015 году был поддержан разумный баланс между текущим уровнем доходности для акционеров и долгосрочными капитальными вложениями. Усилия по улучшению финансовой дисциплины помогли обеспечить выплату дивидендов на конкурентном уровне и выполнить инвестиционную программу в непростом 2015 году.

4. Высокая корпоративная ответственность	Минимизация воздействия на окружающую среду	В 2015 году были выполнены планы по увеличению использования ПНГ и сокращению выбросов в атмосферу, сбросу загрязненных сточных вод. Группа продолжила инвестировать в природоохранные мероприятия, строительство газоперерабатывающих мощностей, замену устаревшего оборудования.
--	---	--

#### Продолжение таблицы 2

Стратегическая цель		Итоги 2015 года
		Была усилена ответственность топ-менеджеров Компании и ее дочерних обществ за выполнение целей по сокращению воздействия на окружающую среду.
	Промышленная безопасность, производственный травматизм	Обеспечение высокого уровня охраны труда и промышленной безопасности позволили подтвердить соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001 и стандарта

«Лукойл» – лидер российской нефтегазовой отрасли по эффективному применению новых технологий в добыче. В 2015 году испытано 148 новых технологий, из них 34 рассматриваются для перевода в промышленную стадию. Информационные технологии являются важным инструментом обеспечения лидерства Группы «Лукойл» в бизнесе, способствующим решению актуальных

стратегических задач бизнеса. Диаграмма на рисунке 5 показывает структуру затрат компании на НТР.

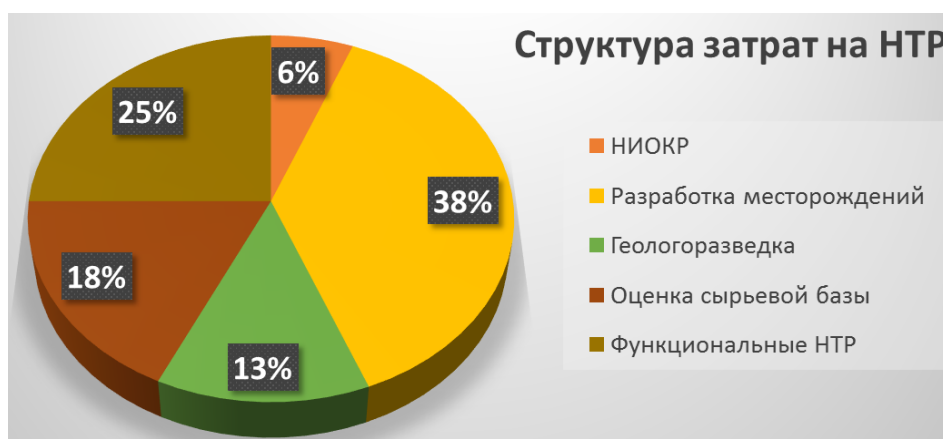


Рисунок 5– Структура затрат на НТР

Руководствуясь лучшими практиками корпоративного управления, Компания стремится обеспечивать максимально высокие результаты при консервативной финансовой политике. Рост акционерной стоимости и доходов акционеров – главный приоритет Компании.

## 2.2 Использование стратегического планирования в достижении конкурентоспособности компании «Лукойл»

«Лукойл» является одной из крупнейших мировых вертикально-интегрированных компаний, занимающейся добычей и переработкой нефти и газа, производством нефтепродуктов и продуктов нефтехимии. В основных сферах своей деятельности компания занимает лидирующие позиции на российском и мировом рынках [12].

Данная модель группы затрагивает весь спектр деятельности от геологоразведки до сбыта готовой продукции конечным потребителям. Группа обладает диверсифицированным портфелем активов, что помогает снижать риски в сложных экономических условиях при меняющемся режиме налогообложения.

Для компании характерна также внутригрупповая интеграция, которая позволяет повысить конкурентные преимущества и эффективность Компании через применение единых корпоративных стандартов, практик экологической и социальной ответственности, технологий. Группа бережно относится к потребностям внешней среды, в которой оперирует, принимая на себя ответственность за обеспечение устойчивого и поступательного развития бизнеса.

В результате экономического кризиса, произошедшего снижения спроса на сырье, неопределенности на финансовых и потребительских рынках компания решила переориентировать стратегию с наращивания объемов добычи на стратегию роста свободного денежного потока. Приоритетной целью программы является достижение конкурентного уровня доходности за счет отбора наиболее эффективных проектов.

Так Совет директоров ПАО "Лукойл" утвердил программу стратегического развития группы "Лукойл" на 2010-2019 годы. Данная программа является корректировкой "Программы стратегического развития группы "Лукойл" на 2008-2017 годы". Основными предпосылками необходимости корректировки явились уточнение макроэкономического и маркетингового прогнозов в РФ и зарубежных странах на 2010-2019 годы, обусловленных мировым финансово-экономическим кризисом [13].

Главная цель программы – занятие достойного места в ряду крупнейших глобальных энергетических компаний мира на основе ускорения темпов роста и максимизации акционерной стоимости.

Программа стратегического развития предусматривает решение следующих стратегических задач:

- 1) обеспечение устойчивого роста свободного денежного потока; обеспечение роста добычи углеводородов;
- 2) полная компенсация добычи приростом запасов при затратах ниже конкурентного уровня;
- 3) географическая диверсификация добычи углеводородов;

4) вывод малоэффективных активов бизнес-сегмента "Геологоразведка и добыча" в специализированную компанию;

5) монетизация запасов газа, включая утилизацию попутного газа, синергия с энергетикой и нефтехимией;

6) модернизация нефтеперерабатывающих мощностей, в первую очередь в РФ, с целью увеличения сложности процессов и выхода светлых нефтепродуктов;

7) выборочное развитие сбытовых сетей в приоритетных регионах, рост эффективности в традиционных регионах за счет модернизации активов и продвижения бренда.

9 декабря 2015 года Лукойл впервые в своей истории преодолел рубеж годовой добычи нефти в 100 млн т. Это событие стало убедительным подтверждением успешного хода реализации положений Программы стратегического развития Группы.

Располагая значительным ресурсным потенциалом, Группа прилагает максимум усилий для его реализации, ведя работу по двум направлениям:

– интеграция в новые регионы деятельности, приобретение лицензий как в России, так и за рубежом;

– применение инновационных технологий на выработанных участках и в регионах с трудноизвлекаемыми запасами.

Важнейшим приоритетом развития Компании является своевременная реализация перспективных проектов. Поэтому, несмотря на кризисные явления в российской экономике, были увеличены капитальные затраты перспективных регионов на 31,7 %. Около 52% капитальных затрат в сегменте «Разведка и добыча» (41% общих капитальных затрат Группы) в 2015 году пришлось на перспективные регионы, что составило 252 млрд руб. Большая их часть была инвестирована в развитие проектов в Ираке, Узбекистане и на Каспии (45, 55 и 68 млрд руб. соответственно). Более подробно данное распределение показано на рисунке 1.



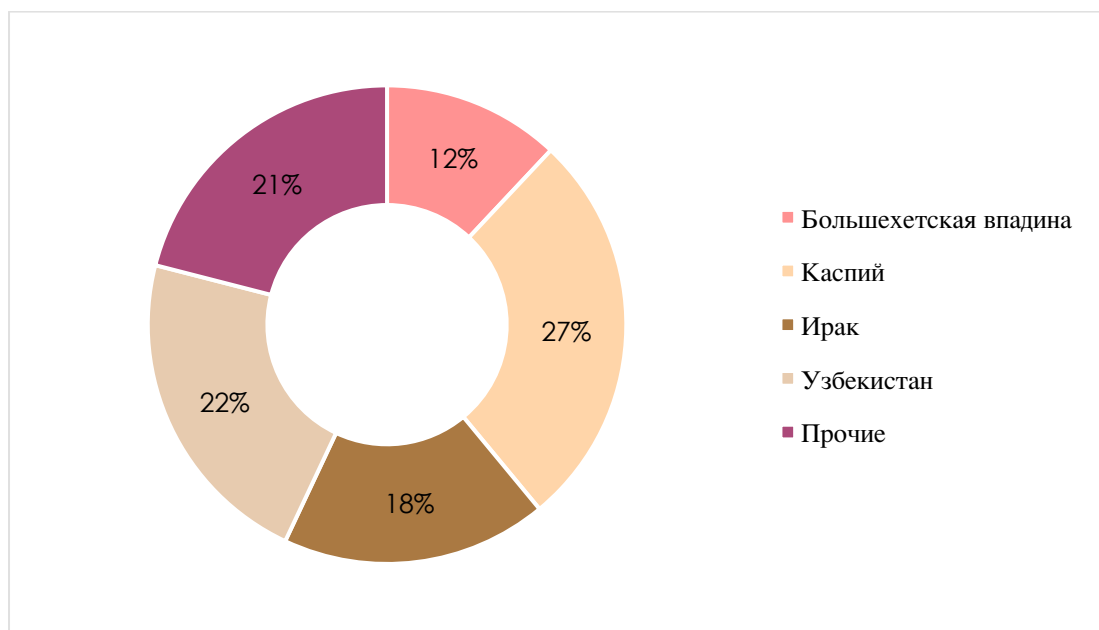


Рисунок 1– Распределение капитальных затрат в перспективных регионах  
Приоритеты 2016 года:

- испытание и внедрение новых технологий с целью вовлечения в разработку трудноизвлекаемых запасов;
- развитие и внедрение третичных методов ПНП (повышение нефтеотдачи пласта) для разработки высоковязкой нефти;
- увеличение объёмов бурения скважин с горизонтальными стволами.

Для выполнения стратегической задачи по восполнению добычи приростом запасов в условиях ухудшающейся сырьевой базы Компания постоянно испытывает и внедряет новые высокоэффективные технологии. Так, несмотря на то, что запасы в традиционных регионах давно находятся в разработке, Компании удается добиваться стабилизации, а в ряде регионов и прироста дебита скважин. Полученный результат – следствие применения инновационных технологий и повышения качества геологических и гидродинамических моделей.

Для увеличения эффективности производства за счет снижения издержек и повышения производительности в Компании реализуется программа опытно-промышленных работ. Основной задачей программы являются инновационное развитие и повышение технико-экономической эффективности производства

Компании, обеспечение наиболее полного извлечения углеводородов из недр за счет снижения издержек и повышения производительности работ на базе испытания и внедрения новейших разработок и технологий, в том числе в рамках работ по импортозамещению.

Эти методы позволяют существенно увеличивать извлекаемые запасы и добычу нефти, вовлекать в промышленную разработку запасы высоковязкой нефти, запасы в низко-проницаемых коллекторах и трудноизвлекаемые запасы на поздней стадии разработки месторождений.

С 2003 года в Компании внедрена и функционирует корпоративная система оценки деятельности, основу которой составляют Ключевые показатели деятельности (КПД). Применение КПД в корпоративной системе управления Компании позволяет:

- 1) формализовать цели и задачи в виде конкретного набора показателей на разных горизонтах планирования (стратегическое, среднесрочное, текущее планирование и бюджетирование);
- 2) оценивать эффективность деятельности как Группы «Лукойл» в целом, так и отдельных бизнес-сегментов, бизнес-секторов и активов;
- 3) мотивировать руководителей и работников на достижение целей и задач посредством КПД в рамках системы материального стимулирования труда.

Состав КПД уточняется и актуализируется по мере необходимости с учетом пересмотра стратегических задач и планов Компании, изменения портфеля активов, внешних условий деятельности. В настоящее время Свод КПД Группы «Лукойл» содержит около 60 уникальных показателей. Общее количество КПД по Группе «Лукойл», всем бизнес-сегментам, бизнес-секторам и бюджетным единицам – около 400 шт.

Для обеспечения взаимосвязи между целями и задачами на разных временных отрезках, в рамках системы КПД выделяется группа показателей, которая применяется на всех этапах планирования. При этом, по мере сокращения периода планирования, набор используемых КПД расширяется.

В рамках процесса бюджетного планирования КПД в качестве инструмента целеполагания применяется как на этапе разработки целевых ориентиров (в рамках концепции планирования «сверху-вниз»), так и на этапе конечной формализации целей и задач в виде контрольных показателей деятельности, относительно которых в дальнейшем производится оценка эффективности деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы автор пришёл к следующим выводам и обобщениям.

Исследованы различные определения понятия «стратегического планирования». Сделан вывод о том, что для достижения высоких финансовых результатов и оптимального использования производственных ресурсов следует применять стратегическое планирование. С появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции появился подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на стратегиях конкуренции.

Проведён анализ 3 основополагающих стратегий: базовой стратегия, обуславливающая направления деятельности компании. Конкурентные (деловые или бизнес-стратегии) стратегии, определяющие подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области.

Функциональные

Стратегии, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации.

Изучены 3 уровня управления:

- 4) оперативное;
- 5) тактическое;
- 6) стратегическое.

Определена цель управления конкурентоспособностью на стратегическом уровне, которая направлена на формирование предпосылок для эффективного использования имеющихся у предприятия внешних конкурентных преимуществ и создание новых для успешной деятельности в перспективе.

Автор выделил основные особенности стратегического управления:

- 1) опора на человеческий потенциал как основу организации;
- 2) ориентация производственной деятельности на запросы потребителей;

3) гибкость и проведение своевременных изменений в организации, отвечающих вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ;

4) возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Установлена взаимосвязь между конкурентоспособностью фирмы и стратегическим планированием, которая выражается в необходимости использования стратегического планирования для выживания организации, для обеспечения её адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды, для удержания предприятия на высоком уровне в условиях стремительного усиления конкуренции

На основе анализа научных источников, установлено, что удачная стратегия повышения конкурентоспособности должна решать две задачи в отношении действующих сил конкуренции:

- как можно больше изолировать свое предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции;
- использовать сложившуюся в отрасли ситуацию в свою пользу.

Охарактеризовано содержание стратегического управления в компании «Лукойл». Руководствуясь лучшими практиками стратегического управления, компания стремится обеспечивать максимально высокие результаты при консервативной финансовой политике. Подтверждение этому является достижение определенных результатов к 2015 г., благодаря рационально поставленным стратегическим целям.

Определено значение внутригрупповой интеграции компании «Лукойл», которая позволяет повысить конкурентные преимущества и эффективность компании через применение единых корпоративных стандартов, стратегического планирования развития организации, технологий. Благодаря программе стратегического развития группы "Лукойл" на 2010-2019 годы, которая предусматривает решение некоторых стратегических задач, компания

претендует на занятие достойного места в ряду крупнейших глобальных энергетических компаний мира.

Исследование позволило выявить, что существуют некоторые проблемы в использовании стратегического планирования как механизма повышения конкурентоспособности:

- отсутствие стратегического видения в отношении будущего состояния предприятия (взгляд извне);
- стремление компании получить результат в кратчайший срок;
- невнимание к макроэкономическому прогнозированию;
- недостаток организационного обеспечения процесса стратегического планирования.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности организаций, для обеспечения эффективности их деятельности необходимо тщательное изучение ими стратегического планирования, обращение внимания на внешнюю среду и правильное моделирование будущего предприятия. Для того чтобы преуспеть сегодня, предпринимательские структуры должны постоянно совершенствоваться, развиваться сохраняя мобильность и гибкость.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Лытнева Н.А., Журавлёв А.В. Стратегии вертикальной интеграции // Научное периодическое издание «In Situ». 2016. № 1-2. 98 с.
2. Прищенко Е.А. Влияние различных типов диверсификации на стратегию развития и конкурентные преимущества компании // Вестник НГУ: социально-экономические науки. 2007.
3. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков –М.: ИЧП «Издательство Магистр», 3-изд., 2011. С.178.
4. Андреева Т.А. Стратегическое планирование конкурентоспособности предприятий // Поиск новой экономической стратегии: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. С. 59-61
5. Оковкина О.Н. Чупайда А.М. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономический журнал. 2010. № 19. С. 37-42
6. Андреева Т.А. Стратегическое планирование конкурентоспособности предприятий // Поиск новой экономической стратегии: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. С. 59-61
7. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебник. -4-е изд., стереотип. М.: Новое издание, 2003.
8. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000.
9. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. М.:ИНФРА-М, 2001.
10. Экономика предприятия/ под ред. В.П. Грузинова. М.: Банки и бирж, ЮНИТИ, 1998.

11. Гузинец К.В. О необходимости стратегического планирования и прогнозирования в предпринимательских структурах в условиях функционирования рыночной экономики // Транспортное дело России.2013. № 2. С. 43-45

12. О компании «Лукойл» [Электронный ресурс] // Сайт нефтяной компании «Лукойл» // URL: [http://www.lukoil.ru/static\\_6\\_5id\\_2106\\_.html](http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2106_.html) (дата обращения: 16.12.2016).

13. «Лукойл» скорректировал Программу стратегического развития группы на 2008-2017 годы [Электронный ресурс] // Стратегическое управление и планирование // URL: <http://www.stplan.ru/news/0911221553.htm> (дата обращения 16.12.2016).