

Стратегическое планирование в наукоемких дочерних обществах вертикально интегрированных нефтегазовых компаний на основе принципов партисипации

Качалкина Кристина Геннадиевна

Соискатель

ORCID: 0000-0002-8280-9764, e-mail: kkachalkina@gmail.com

Котов Дмитрий Валерьевич

Д-р экон. наук, проф. Уфимской высшей школы экономики и управления

ORCID: 0000-0002-3803-1334, e-mail: koroltay@mail.com

Уфимский государственный нефтяной технический университет, 450064, ул. Космановтов, 1, г. Уфа, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются особенности стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (далее – ВИНК). На основе проведенного анализа предлагается совершенствование подхода к стратегическому планированию за счет включения в него принципов и механизмов партисипации. В современных условиях стратегическое развитие ВИНК тесно связано с получением качественных результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, отвечающих на вызовы, которые стоят на пути успешного развития нефтегазового комплекса. Получение таких результатов возможно при грамотном стратегическом планировании деятельности наукоемких дочерних обществ, производящих основные научные результаты для ВИНК. Использование принципов партисипаторного подхода к управлению промышленным предприятием на этапах стратегического планирования может стать одним из вариантов повышения качества стратегического планирования. Рассмотрен существующий подход к стратегическому планированию в наукоемких дочерних обществах ВИНК, проанализированы его преимущества и недостатки. Рекомендовано устранить выявленные недостатки и тем самым усовершенствовать подход за счет адаптации к особенностям ВИНК интерактивного стратегического планирования и дополнения его механизмами партисипации. Предложены новые принципы и определены направления развития инструментов стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах ВИНК.

Ключевые слова: вертикально интегрированные нефтегазовые компании, ВИНК, инструменты стратегического планирования, принципы стратегического планирования, наукоемкие предприятия, партисипация, интерактивный подход, вовлечение работников

Для цитирования: Качалкина К.Г., Котов Д.В. Стратегическое планирование в наукоемких дочерних обществах вертикально интегрированных нефтегазовых компаний на основе принципов партисипации // Управление. 2023. Т. 11. № 4. С. 100–109. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-4-100-109

Received: 04.09.2023

Revised: 06.11.2023

Accepted: 13.11.2023

Strategic planning based on participation principles in science-intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies

Kristina G. Kachalkina

Applicant

ORCID: 0000-0002-8280-9764, e-mail: kkachalkina@gmail.com

Dmitry V. Kotov

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Ufa Higher School of Economics and Management

ORCID: 0000-0002-3803-1334, e-mail: koroltay@mail.com

Ufa State Petroleum Technological University, 1, Kosmonavtov ul., Ufa 450064, Russia

Abstract

The article considers the features of strategic planning in knowledge-intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies. Based on the analysis, it has been proposed to improve the approach to strategic planning by incorporating principles and mechanisms of participatory planning. In modern conditions, strategic development of vertically integrated oil and gas companies is closely connected with obtaining high-quality R&D work results that meet the challenges that stand in the way of successful development of the oil and gas complex. Obtaining such results is possible with competent strategic planning of science-intensive subsidiaries activities that produce main scientific results for vertically integrated oil and gas companies. The use of principles of participatory approach to industrial enterprise management at the stages of strategic planning can become one of the options for improving strategic planning quality. The existing approach to strategic planning in science-intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies has been considered, its advantages and disadvantages analyzed. It has been recommended to eliminate the identified shortcomings and thus improve the existing approach by adapting interactive strategic planning to peculiarities of vertically integrated oil companies and supplementing it with participatory mechanisms. New principles have been proposed and directions for strategic planning tools development in knowledge-intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies defined.

Keywords: vertically integrated oil and gas companies, strategic planning tools, strategic planning principles, science-intensive enterprises, participation, interactive approach, employee participation

For citation: Kachalkina K.G., Kotov D.V. (2023). Strategic planning based on participation principles in science-intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (4), pp. 100–109. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-4-100-109



Введение / Introduction

Реализация процессов стратегического планирования является первейшей задачей руководителей вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (далее — ВИНК) и их дочерних обществ. Современные условия функционирования нефтегазового комплекса характеризуются сложными геополитическими обстоятельствами, ограничениями на добычу и сбыт углеводородных ресурсов, санкционными ограничениями на ввоз импортных технологий и оборудования, геологическими характеристиками российских месторождений нефти и газа. В такой среде владение инструментами планирования результативной стратегии развития, соответствующей вызовам и запросам внешней и внутренней среды, гарантирует обеспечение конкурентоспособности для предприятий нефтегазового комплекса.

Особое значение вопрос стратегического планирования имеет для наукоемких предприятий, входящих в ВИНК. Это обусловлено тем, что ответить на большинство вызовов, стоящих перед российскими ВИНК в средне- и долгосрочном периоде, невозможно, не задействовав научные ресурсы. Под научными ресурсами в данном случае понимаем человеческий и интеллектуальный капитал тех дочерних обществ, что занимаются научными изысканиями и разработками, инжинирингом и проектированием, работают в сфере информационно-коммуникационных технологий и оказывают образовательные услуги. Результативное планирование, отвечающее задачам и особенностям функционирования ВИНК, реализуемое с набором инструментов и позволяющее учесть особенности наукоемких дочерних обществ (далее — ДО), становятся залогом устойчивого развития всех подобных компаний.

Возникает потребность в изучении особенностей стратегического планирования в наукоемких ДО ВИНК и разработке предложений по актуализации принципов и инструментов (подходов, методов и моделей) такого планирования. Для достижения этой цели необходимо:

- 1) рассмотреть особенности стратегического планирования в наукоемких ДО ВИНК;
- 2) охарактеризовать используемый подход и проанализировать его преимущества и недостатки;
- 3) проанализировать существующие подходы к стратегическому планированию в нефтегазовом комплексе на предмет их возможности устранения выявленных недостатков стратегического планирования в наукоемких ДО ВИНК;
- 4) предложить усовершенствовать существующий подход за счет введения новых принципов, основанных на партисипации;

5) обозначить возможные направления уточнения методов стратегического планирования в рамках предлагаемого подхода.

Особенности стратегического планирования в наукоемких ДО ВИНК / Features of strategic planning in science intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies

Учитывая многозначность терминов, используемых при описании процессов стратегического менеджмента, прежде всего необходимо уточнить терминологию. Опираясь на результаты исследований, систематизировавших труды многих классиков стратегического менеджмента, под стратегическим планированием в настоящей статье предлагаем понимать процесс постановки долгосрочных целей предприятия и разработки способов их достижения [Абдрахманова, 2016; Рогачева, 2013; Брыкалов, 2014]. Под инструментами стратегического планирования, соответственно, понимается совокупность подходов, методов и моделей, используемых для разработки, оценки, принятия и реализации проектов и программ долгосрочного развития промышленных предприятий, направленных на достижение его целей.

Несмотря на значимость грамотного стратегического планирования в наукоемких ДО для достижения целей технологического развития всей ВИНК, этому аспекту уделяется не так много внимания в современных исследованиях. Это подтверждается скромным освещением данного вопроса в профильных изданиях. Среди основных авторов можно отметить Ю.Н. и В.Ю. Линник [Линник, Линник, 2018], а также ряд авторов, изучающих активность нефтесервисных, нефтеперерабатывающих компаний [Макулова и др., 2020; Тасмуханова и др., 2019; Тонышева и др., 2020].

Можно выдвинуть гипотезу, что такая ситуация связана с реализацией процессов планирования по схеме, единой для всех ДО ВИНК вне зависимости от их вида деятельности. При изучении особенностей стратегического планирования на современных ВИНК выявлено, что оно осложняется следующими аспектами.

1. Большое внутреннее разнообразие структур ВИНК в связи с широким спектром горизонтальных и вертикальных связей приводит к сочетанию разных видов бизнеса под одной головной компанией. Это требует, с одной стороны, учета в стратегии уникальных характеристик, задач и направлений развития ДО, а с другой — создания согласованной общей стратегии.

2. Наличие кооперационно-конкурентных отношений как внутри ВИНК между ДО, так и во внешней

среде с другими предприятиями и организациями при создании совместных проектов. Это позволяет добиться более устойчивого развития через механизмы согласования интересов и ресурсов стейкхолдеров, но при этом требует более осознанного управления ресурсами, рисками и связями.

3. Потребность в навыках и инструментах для предсказания изменений на энергетическом рынке с целью создания результативной и конкурентоспособной стратегии в любом из сценариев развития национальной и глобальной экономики, будь то переход к «зеленой» энергетике или концентрация на добыче трудноизвлекаемых ресурсов. Такой подход требует высокой экспертности, управленческой гибкости и высокой скорости принятия решений, что осложняется крупной бюрократичной структурой.

4. Значительное обоюдное влияние между ВИНК и предприятиями других отраслей, прежде всего наукоемких (робототехника, современное машиностроение, информационные технологии, химия и др.), а также влияние нефтегазовой отрасли на развитие национальной экономики.

Перечисленные особенности с учетом привычки к централизации нередко приводят к чрезмерному разрастанию структур ВИНК. Как следствие, формируются противоречивые ценностные, институциональные, организационные и технологические установки у ДО, которые приводят к возникновению организационных патологий, что следует учитывать при стратегическом планировании. В противном случае возможно подавление головной компанией стратегических инициатив и/или навязывание стратегических планов, не свойственных или не актуальных для отдельных ДО, что особенно ярко может проявиться в наукоемком бизнес-сегменте, где в силу особенностей деятельности часто формируется менее бюрократичная и более творческая культура управления.

Помимо этого, стратегическое планирование в наукоемких ДО имеет ряд особенностей:

1) политические: взаимосвязанность документов стратегического развития теплоэнергетического комплекса федерального уровня и программ долгосрочного развития отдельных ВИНК в силу их высокого взаимовлияния;

2) экономические:

- при проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) фундаментального характера нужно учитывать их высокую стоимость при неопределенности возможности получения запланированных результатов, поскольку высока цена ошибки и нерентабельности вложенных средств;

- необходимость поиска и отбора таких приоритетов развития, которые закрывают потребности ВИНК, и при этом экономически целесообразны;

3) социальные:

- наукоемкий характер человеческого капитала и его высокое значение для планирования;
- двойственная роль человека и как ресурса (знания, способности, ноу-хау), и как актора (разработчик стратегии, ее исполнитель) при влиянии «человеческого фактора» (ошибки, поведенческие особенности и искажения);
- зависимость управленческой деятельности и стратегических решений от решений и целей материнской компании, а также общей бюрократизации управления в ВИНК, что может ограничивать потенциал развития наукоемкого ДО;

4) технологические:

- в актуальных условиях российской экономики необходимость учета импортозависимости при ограничении доступа к высоким технологиям, их компонентам, а также знаниям и компетенциям в силу санкционных ограничений, что ослабляет эффективность проведения НИОКР и внедрения инноваций;
- сложность планирования в связи с высокой неопределенностью инновационной деятельности;

5) экологические: высокая значимость экологической повестки в рамках ESG-политики, в результате которой все разрабатываемые технологии и все производственные процессы должны учитывать экологические требования;

6) юридические: необходимость защиты объектов интеллектуальной собственности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации (далее – РФ, Россия).

Эти особенности влияют на результат планирования – содержание стратегии. Однако их также важно учитывать при выборе и применении инструментов планирования, особенно учитывая, что в теории большинство инструментов являются универсальными, то есть их адаптация к отраслевым особенностям осуществляется уже непосредственно практиками и под конкретные предприятия. В связи с этим стоит отметить, что адаптация инструментов к наукоемким предприятиям также почти не осуществляется. Среди авторов, занимающихся данным аспектом, но в других отраслях, можно отметить А.С. Царькова и К.А. Аленину [Царьков, 2009; Аленина, 2018].

Помимо недостаточно развитой теоретической базы, следует отметить и ограничения, возникающие на практике. Анализ показал, что существующий подход к стратегическому планированию в наукоемких ДО в ВИНК имеет ряд недостатков (табл. 1).

Выявленные недостатки снижают результативность стратегического планирования, поскольку существующий подход не в полной мере учитывает особенности наукоёмких ДО. Так, он не соответствует социальным особенностям — более адхократичной (творческой) по сравнению со всей ВИНК организационной культуре — и потому частично ограничивает развитие индивидуального трудового потенциала работников. Перераспределение ресурсов в пользу других ДО приведет к явному игнорированию экономических особенностей стратегического планирования в наукоёмких ДО, что может еще сильнее ухудшить как стратегическую, так и операционную деятельность по получению научного результата.

На первый взгляд, некоторые представленные недостатки, напротив, должны способствовать повышению конкурентоспособности стратегии. Например, ограничение свободы сотрудничества для получения более качественных научных результатов при необходимости защиты объектов интеллектуальной собственности в общем и целом способствует получению конкурентного преимущества в виде уникальных технологий. В то же время сотрудничество с другими предприятиями необходимо для проведения фундаментальных исследований и решения более масштабных задач технологического развития нефтегазовой отрасли. Таким образом, учитывая высокое влияние развития наукоёмких ДО на обеспечение устойчивого развития ВИНК, целесообразно предложить способы устранения этих недостатков.

Существующие подходы к стратегическому планированию и их ограничения / Existing strategic planning approaches and their limitations

Теоретический обзор показал, что в нефтегазовом комплексе при разработке стратегии применяются подходы, которые могут быть применены в любой отрасли (табл. 2).

Подходы в таблице расположены «по мере накопления предприятиями потенциала, развития элементов рыночной инфраструктуры и повышения профессионализма предпринимателей» [Томова, 2011, с. 37].

Интерактивный подход должен обеспечивать наилучшие результаты. Подход, предложенный Р. Акоффом, позволяет выработать оптимальные пути достижения целей предприятия, поскольку подразумевает вовлечение коллектива и постановку общих целей [Акофф, 1985].

О необходимости опираться на человеческий потенциал при разработке стратегии говорят и российские ученые, например, О.С. Виханский [Виханский, 1998]. В целом интерактивный подход подразумевает наличие высокой управленческой зрелости, а также соответствует современным трендам в управлении, подразумевающим демократизацию принятия решения, вовлечение стейкхолдеров и внимание к целям сотрудников. При этом, если вернуться к существующему подходу, описанному в табл. 1, видно, что он схож, скорее, с корпоративным или интерактивным подходом.

Таблица 1

Характеристика существующего подхода к стратегическому планированию на наукоёмких дочерних обществах в вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях

Table 1. Characteristics of the existing approach to strategic planning at science-intensive subsidiaries in vertically integrated oil and gas companies

Элемент	Описание	Преимущества/недостатки, влияющие на процесс и результат стратегического планирования
Организационный механизм принятия решений и постановки целей	Авторитарный, сверху вниз	Обеспечивает единство с корпоративными целями / ограничивает гибкость и динамичность постановки целей и выбора направления научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ
Учитываемые интересы при принятии решений	Собственники и руководители, органы власти	Способствует повышению эффективности вертикально интегрированных нефтегазовых компаний / ограничивает развитие индивидуального потенциала научных работников
Наличие ресурсов	Значительное, могут быть задействованы ресурсы других дочерних обществ	Способствует инновационной активности / ресурсы могут быть направлены в пользу других дочерних обществ
Корпоративная культура	Чаще бюрократическая	Способствует унификации решений, защите результатов интеллектуальной деятельности / ограничивает гибкость и свободу сотрудничества для получения более качественных научных результатов

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Таблица 2

Подходы к процессу разработки стратегии предприятия
 Table 2. Approaches to the process of developing an enterprise strategy

Подход	Суть подхода	Основной актор разработки
Хаотический	Отсутствие стратегического управления, действия как реакция на проблемы	Отсутствует
Интуитивный	Направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели	Высшее руководство устанавливает цели
Корпоративный	Логическое линейно-последовательное принятие стратегических решений	Прерогатива высшего руководства, жесткая централизация принятия решений
Итеративный	Выработка частных стратегий структурных подразделений, их объединение в целое руководством	Высшее руководство как организатор процесса, «архитектор» стратегии, задающий базовые ориентиры и условия
Интерактивный	Высшее руководство задает глобальные цели, стратегии вырабатываются во взаимодействии	Высшее руководство во взаимодействии с плановым отделом и его оперативными подразделениями

Составлено авторами по материалам источника [Томова и др., 2011] / Compiled by the authors on the materials of the source [Tomova et al, 2011]

Интерактивный подход в теории подходит для наукоемких ДО по следующим причинам:

1) работники таких ДО имеют высокую квалификацию, их навыки и опыт позволят внести продуктивный вклад в разрабатываемую стратегию;

2) корпоративная культура наукоемких ДО, как правило, носит черты адхократической, что значит, что мотивация работников к участию в задачах, помимо описанных в должной инструкции, может быть выше;

3) сотрудники наукоемких ДО изначально привлекаются к планированию стратегии всей ВИНК, то есть проще будет сохранить целостность с обще-корпоративными целями;

4) такие социальные и экономические особенности в наукоемких ДО могут быть учтены при организации стратегического планирования в рамках интерактивного подхода.

Однако применение данного подхода в существующем виде для решения выявленных в табл. 1 недостатков также невозможно хотя бы в силу того, что он не предлагает конкретных методов и моделей вовлечения работников и последовательных шагов совместного проектирования. Следовательно, можно опираться на интерактивный подход к стратегическому планированию, но его целесообразно усовершенствовать.

Стратегическое планирование на основе партисипации / Participatory strategic planning

Одним из основополагающих принципов интерактивного подхода является принцип партисипации (соучастия, коллективности). Термин «партисипация» (англ. «participation» — «соучастие») пришел в теорию и практику управления из архитектуры, подразумевая вовлечение пользователя (жителя) в процессы проектирования будущей городской инфраструктуры. В настоящее время механизмы партисипации широко

применяются в городском планировании, муниципальном управлении, развитии местных сообществ, а также в маркетинге, управлении кадрами при совершенствовании корпоративной культуры, построении организационных структур [Чевтаева, Окунева, 2023.]. Преимущества механизмов партисипации при их применении на промышленных предприятиях включают повышение эффективности предприятия, лояльности и удовлетворенности работников, что подтверждается исследованиями [Потуданская, Алифер, 2016; Garson, Smith, 1976; Gallie et al, 2016; Lawler, 1990].

Представляется логичным, что механизмы партисипации могут качественно развить интерактивный подход к стратегическому планированию за счет схожести их основных положений о вовлечении работников и использовании их потенциала, опыта и компетенций на пользу развития предприятия. Поскольку механизмы партисипации, заимствованные из городского планирования, адаптировали для других сфер деятельности, можно выдвинуть гипотезу о том, что их возможно подстроить и под задачи стратегического планирования. Предполагается, что это позволит повысить качество планирования за счет вовлечения работников в определение целей и проектов развития, формирования сотрудничества и оптимизации использования ресурсов для повышения качества НИОКР. Схожие идеи прослеживаются в работах коллектива зарубежных исследователей, но для малого и среднего бизнеса [Karbasi, Bahram, Rahmanseresht, Hossein, 2020].

С учетом вышеизложенного в рамках настоящего исследования под партисипацией следует понимать вовлечение работников в процессы стратегического планирования в наукоемких ДО. Под инструментами партисипаторного стратегического планирования, соответственно, будут пониматься подходы, методы и модели разработки эффективных стратегий при

обеспечении комфортного уровня вовлечения работников и содействию устойчивому развитию наукоемких ДО ВИНК. Эти инструменты должны отвечать ряду принципов, которые и охарактеризуют предлагаемый новый подход к стратегическому планированию (табл. 3).

Принципы партисипации обобщены на основе материала, опубликованного Социально-экономическим советом Нидерландов², принципы интерактивного подхода заимствованы из материалов Р. Акоффа [Акофф, 1985], а принципы стратегического планирования на наукоемких ДО ВИНК «как есть» описаны авторами на основе имеющегося опыта и понимания отраслевой специфики. Посредством анализа и синтеза сформулированы пять принципов, которые характеризуют предлагаемый подход к стратегическому планированию в наукоемких ДО ВИНК.

1. Принцип производственной направленности — поставленные перед наукоемкими ДО цели и задачи должны гарантировать закрытие потребностей ВИНК в технологиях по приоритетным направлениям, среди которых добыча трудноизвлекаемых углеводородов

¹ The Social and Economic Council of the Netherlands. Basic principles of constructive employee participation. Режим доступа: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/engels/2019/constructive-employee-participation.pdf?la=nl&hash=BCDEC0AA5EEF30A3535E101DA0408808> (дата обращения: 02.09.2023).

² Там же.

и высоковязкой нефти, энергоэффективность производства и пр.

2. Принцип высокотехнологичной направленности целей и содействия цифровизации — два принципа объединены. Несмотря на то что ДО, развивающие деятельность в сферах цифровизации и информационных технологий, заняты отдельной программой цифровой трансформации, они являются наукоемкими, а развитие цифровых технологий способствует совершенствованию деятельности других наукоемких обществ, поэтому объединение принципов целесообразно.

3. Принцип обеспечения устойчивого развития — результаты стратегического планирования наукоемкого ДО должны способствовать достижению показателей, направленных на выполнение целей устойчивого развития, и быть согласованы с ними.

4. Принцип партисипаторного планирования представляет собой слияние принципов прогрессивного управления, кооперации (выделен из принципа кооперации и корпоративного единства) и партисипации Р. Акоффа, а также возможности участия. Он подразумевает, что работники наукоемких обществ должны в большей степени вовлекаться в процесс стратегического планирования, но при этом должны соблюдаться конструктивность, целесообразность такого участия и учитываться готовность работников быть вовлеченными.

5. Принцип корпоративного единства и непрерывности планирования представляет собой слия-

Таблица 3

Принципы партисипаторного стратегического планирования на наукоемких дочерних обществах вертикально интегрированных нефтегазовых компаний

Table 3. Principle of participatory strategic planning for science-intensive subsidiaries in vertically integrated oil and gas companies

Учитываемые принципы			Предлагаемые принципы партисипаторного стратегического планирования
1. Партисипаторного управления	2. Интерактивного подхода к стратегическому планированию	3. Стратегического планирования на наукоемких дочерних обществах вертикально интегрированных нефтегазовых компаний «как есть»	
1. Делегирование полномочий на уровень, достаточный для принятия решений	1. Непрерывность планирования	1. Принцип производственной направленности	1. Принцип производственной направленности
		2. Принцип высокотехнологичной направленности целей	2. Принцип высокотехнологичной направленности целей и содействия цифровизации
2. Конструктивный диалог руководства и работников	2. Холистичный (целостный) характер планирования	3. Принцип обеспечения устойчивого развития	3. Принцип обеспечения устойчивого развития
		4. Принцип содействия цифровой трансформации	4. Принцип партисипаторного планирования в комфортной степени
3. Возможность работников участвовать в управлении в комфортной для себя степени	3. Партисипация (соучастие, коллективность)	5. Принцип прогрессивного управления	5. Принцип корпоративного единства и непрерывности планирования
		6. Принцип кооперации и корпоративного единства	

Столбцы 1-3 составлены авторами по материалам источника [Акофф, 1985] и источник¹, столбец 4 составлен авторами по материалам исследования / Table columns 1-3 were compiled by the authors on the materials of the source [Akoff, 1985] and the source¹, table column 4 was compiled by the authors on the materials of the study

ние принципов непрерывности и холистичности планирования по Р. Акоффу с принципом корпоративного единства. Он подразумевает, что должна обеспечиваться единая логика стратегического планирования на всей ВИНК с учетом периодичности актуализации планов.

Предложенные принципы позволяют устранить выявленные недостатки существующего подхода. Их можно считать достаточными, поскольку они:

- 1) позволяют планировать деятельность в интересах ВИНК;
- 2) обеспечивают преемственность принципов интерактивного подхода к стратегическому планированию;
- 3) учитывают особенности и принципы стратегического планирования в наукоемких ДО ВИНК;
- 4) развивают традиционные принципы стратегического планирования за счет включения принципов партисипаторного управления.

Результаты исследования / Research results

Предложенные принципы формируют основу подхода к стратегическому планированию в наукоемких ДО ВИНК на основе партисипации. Согласно авторской гипотезе, повышение качества планирования стратегий в наукоемких ДО будет достигаться посредством вовлечения работников. Человеческий и интеллектуальный капитал, который формируют научные работники, станет экспертным дополнением к компетенциям руководителей и повысит качество стратегического анализа. Вовлечение в целеполагание и разработку проектов поможет более точно ставить цели и показатели эффективности. Косвенным эффектом станет рост лояльности сотрудников и их вклада в достижение поставленных целей. Тем самым эффективность будет повышаться сразу на трех уровнях: уровне индивидуального работника — через вовлеченность, уровне общества — через повышение качества разрабатываемой стратегии, уровне ВИНК — через вклад ДО в виде лучших результатов НИОКР.

Подход, характеризующийся предложенными принципами, целесообразно дополнить другими инструментами стратегического планирования. Возможные направления разработки таких инструментов следующие:

- 1) предложить метод определения уровня готовности работников участвовать в стратегическом планировании, чтобы не допустить обратного эффекта и снижения эффективности из-за низкого уровня экспертности или сопротивления вовлечению;
- 2) уточнить применимость существующих методов стратегического планирования на разных его

этапах, определяемых уровнем готовности в зависимости от степени вовлечения работников;

- 3) разработать модель стратегического планирования с участием работников при обеспечении комфортного уровня вовлечения работников и содействии устойчивому развитию наукоемких ДО ВИНК.

Заключение / Conclusion

В современных геополитических условиях с учетом особенностей сырьевой базы стратегическое развитие предприятий нефтегазового комплекса невозможно без развития наукоемких ДО, осуществляющих НИОКР и генерирующих новые технологии, продукты и решения. В связи с этим повысить уровень развития ВИНК и обеспечить достижение ее целей возможно, если улучшить качество стратегического планирования в наукоемких ДО. Из этого вытекает потребность в грамотном планировании стратегического развития самих обществ, поскольку важно обеспечить их необходимыми ресурсами, развить таланты работников и выбрать направления научных исследований, соответствующие отраслевым запросам.

Рассмотренные особенности стратегического планирования в наукоемких ДО ВИНК показали, что существующий подход не позволяет в полной мере обеспечить качественное планирование. Иными словами, он накладывает ограничения для более свободной и творческой реализации этапов стратегического планирования. Кроме того, научные сотрудники обладают экспертностью, которая в теории может повысить качество реализации данных этапов.

Проанализировав существующие подходы к стратегическому планированию в нефтегазовом комплексе на предмет их возможности устранить выявленные недостатки планирования в наукоемких ДО ВИНК, авторы выявили, что интерактивное планирование может стать основой для нового подхода. Однако оно не предлагает конкретных механизмов и методов, адаптированных к отраслевой специфике нефтегазовых предприятий. В связи с этим предложено усовершенствовать подход за счет опоры на существующие партисипаторные механизмы, которые подразумевают вовлечение работников в процессы управления предприятием. Таким образом, сочетание партисипаторных механизмов и интерактивного подхода даст новый подход к вовлечению работников в стратегическое планирование.

С этой целью были предложены пять принципов стратегического планирования. Они обеспечивают преемственность принципов интерактивного подхода к стратегическому планированию, учитывают

его особенности на наукоемких ДО ВИНК и развивают традиционные принципы стратегического планирования за счет включения принципов партисипаторного управления. Тем самым формируется основа нового подхода к стратегическому планированию с вовлечением работников. Предложенные в статье принципы стратегического планирования на основе партисипации не могут быть перенесены целиком на всю ВИНК, но такие особенности наукоемких ДО, как более адхокративная корпоративная культура и более высокий уровень компетентности работников, позволяют внедрить их на этой группе обществ.

При этом возникает потребность будущей адаптации механизмов партисипации к этапам и задачам стратегического планирования. Дальнейшее развитие нового подхода требует совершенствования инструментов стратегического планирования, в особенности метода определения уровня готовности работников участвовать в планировании, чтобы не допустить обратного негативного эффекта от навязанного вовлечения и обязанностей, кроме установленных должностными инструкциями. Также необходимо разработать метод определения целесообразности применения партисипаторного подхода к стратегическому планированию.

Библиографический список

Абдрахманова Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования. Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2016;2(4):136–140.

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс; 1985. 327 с.

Аленина К.А., Грибанов Ю.И. Концепция научно-образовательного дивизиона в составе корпоративной структуры в целях формирования исследовательских компетенций и технических заделов для поддержания системного развития цифровой инфраструктуры и внедрения цифровых технологий. Бизнес. Образование. Право. 2018;2(43):113–120. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2018.43.213>

Брыкалов С.М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России. В кн.: Инновационная экономика: материалы I Международной научной конференции, Казань, октябрь 2014 г. Казань: Бук; 2014. С. 128–130.

Виханский О.С. Стратегическое управление. 2^е изд., пер. и доп. М.: Гардарики; 1998. 296 с.

Линник В.Ю., Линник Ю.Н. Барьеры на пути инновационного развития научно-исследовательских организаций нефтегазодобывающей отрасли. Вестник университета. 2018;12:37–42. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-12-37-42>

Макулова А.О., Тасмуханова, А.Е., Габбасова, Л.Д. Стратегический анализ нефтесервисной отрасли. Вестник экономики и менеджмента. 2019;1:13–19.

Потуданская В.Ф., Алифер Е.О. Развитие партисипативного управления на промышленных предприятиях. Креативная экономика. 2016;2(10):197–210. <https://doi.org/10.18334/ce.10.2.35001>

Рогачева Ж.С., Крымов С.М. Современные подходы к стратегическому планированию на предприятиях промышленности и сферы услуг. Экономика и предпринимательство. 2013;12.

Тасмуханова А.Е., Ханило Д.А., Туманова А.Ю., Мусина Д.Р. Алгоритм стратегического анализа деятельности предприятий нефтепереработки и нефтехимии. Евразийский юридический журнал. 2020;3(142):397–399.

References

Abdrakhmanova D.R. Evolution of ideas about the strategic planning system. Modern problems of social sciences and humanities. 2016;2(4):136–140. (In Russian).

Akoff R. Creating the corporate future. Plan or be planned for. Moscow: Progress; 1985. 327 p. (In Russian).

Alenina K.A. Griбанov Y.I. The concept of a scientific and educational division as part of a corporate structure in order to form research competencies and technical groundwork for maintaining the system development of digital infrastructure and the introduction of digital technologies. Business. Education. Law. 2018;2(43):113–120. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2018.43.213> (In Russian).

Brykalov S.M. Peculiarities of strategic planning development at Russian enterprises. In: Innovative economics: Proceedings of the I International Scientific Conference, Kazan, October 2014. Kazan: Buk; 2014. Pp. 128–130. (In Russian).

Chevtayeva N.G., Okuneva T.V. Staff involvement as a factor of improving work satisfaction. Bulletin of the South Ural State University. Series “Social Sciences and the Humanities”. 2023;1(23):81–88. <https://doi.org/10.14529/ssh230110> (In Russian).

Gallie D., Zhou Y., Felstead A., Green F., Henseke G. Participation, Organisational Commitment and Employee Well-Being: A Longitudinal Analysis. Academy of Management Proceedings. 2016(1):11245. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.11245abstract>

Garson D.G., Smith M.P. Organizational democracy: Participation and Self-management. Beverly Hills: Sage; 1976. 151 p.

Karbasi B., Rahmanseresht H. Participative strategic planning and innovation capability: moderating role of ideation strategy. International Journal of Innovation Management. 2020;7(24):2050066. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500668>

Lawler E.E. High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1990. 252 p.

Linnik V., Linnik Y. Barriers to innovative development of research organizations oil and gas industry. Vestnik universiteta. 2018;(12):37–42. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-12-37-42> (In Russian).

Томова А.Б. Стратегическое планирование на предприятии нефтегазового комплекса: учебное пособие. М.: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина; 2011. 144 с.

Тоньшева Л.Л., Якунина О.Г., Кузнецова Н.Л. Стратегирование развития нефтесервисных предприятий: предпосылки и методический инструментарий. Экономика, предпринимательство и право. 2020;7(10):2085–2104.

Царьков А.С. Повышение конкурентоспособности и разработка стратегий крупных российских компаний. В кн.: Ясин Е.Г. (отв. ред.). Модернизация экономики и глобализация. М.: ГУ-ВШЭ; 2009. С. 70–78.

Чевтаева Н.Г., Окунева Т.В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой. Вестник ЮУрГУ. Серия «Социально-гуманитарные науки». 2023;1(23):81–88. <https://doi.org/10.14529/ssh230110>

Gallie D., Zhou Y., Felstead A., Green F., Henseke G. Participation, Organisational Commitment and Employee Well-Being: A Longitudinal Analysis. Academy of Management Proceedings. 2016(1):11245. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.11245abstract>

Garson D.G., Smith M.P. Organizational democracy: Participation and Self-management. Beverly Hills: Sage; 1976. 151 p.

Karbasi B., Rahmanseresht H. Participative strategic planning and innovation capability: moderating role of ideation strategy. International Journal of Innovation Management. 2020;7(24):2050066. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500668>

Lawler E.E. High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1990. 252 p.

Makulova A.O., Tasmukhanova A.E., Gabbasova L.D. Strategic analysis of the petroleum service industry. Vestnik of economics and management. 2019;1:13–19. (In Russian).

Potudanskaya V.F., Alifer E.O. The participative management development at the industrial enterprises. Creative economy. 2016;2(10):197–210. <https://doi.org/10.18334/ce.10.2.35001> (In Russian).

Rogacheva Zh.S., Krymov S.M. Modern approaches to strategic planning at enterprises of industry and services. Ekonomika i predprinimatelstvo. 2013;12. (In Russian).

Tasmukhanova A.E., Khanilo D.A., Tumanova A. Yu., Musina D.R. Algorithm of the strategic analysis of the activities of oil refining and petrochemical enterprises. Eurasian law journal. 2020;3(142):397–399. (In Russian).

Tomova A.B. Strategic planning for oil and gas enterprises. Moscow: National University of Oil and Gas “Gubkin University” Publ. House; 2011. 144 p. (In Russian).

Tonysheva, L.L., Yakunina, O.G., Kuznetsova N.L. Strategizing the development of oilfield service enterprises: prerequisites and methodological tools. Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo. 2020;7(10):2085–2104. (In Russian).

Tsarkov A.S. Raising competitiveness and development of strategies of large Russian companies. In: Yasin E.G. (ed.). Modernization of Economy and Globalization. Moscow: Higher School of Economics Publ. House; 2009. Pp. 70–78. (In Russian).

Vikhansky O.S. Strategic management. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Gardarika; 1998. 296 p. (In Russian).