

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

В статье рассмотрены основные стратегические аспекты устойчивого развития корпораций. Проанализирована практика стратегического развития одной из крупнейших корпораций РФ – компании ПАО «НК «Роснефть». Описаны ее основные стратегические направления и результаты работы в области устойчивого развития.

Ключевые слова: корпорация; устойчивое развитие; стратегия; процесс разработки стратегии; стратегические цели.

Устойчивое развитие корпорации – это термин, появившийся в 1987 г. в докладе Г.Х. Брунтланд всемирной комиссии ООН по окружающей среде. Он означает ликвидацию неограниченного технико-экономического развития и создание сбалансированного решения экономических, экологических и социальных проблем общества [5, с. 161]. Чтобы разрешить проблему эффективных взаимоотношений общества и окружающей среды и была сформулирована данная концепция.

В настоящее время общество убеждено в возможности одновременного роста корпораций в экономической, социальной и экологической областях.

Конкурентоспособность корпораций в области устойчивого развития имеет огромное значение, поэтому стратегия деятельности корпорации в каждой из указанных областей является определяющей для положения компаний на рынке.

Выделяется новый подход, основывающийся на том что, корпорация, занимающаяся устойчивым развитием, является успешной не только из-за эффективной организации производства, но и правильно поставленных задач и выбранных стратегий. Значительное количество авторов в своих работах поднимают данную проблему. Актуальность данной темы для российских корпораций, в частности, В.И. Ляско видит в том, что в настоящее время стратегическое развитие очень важно для российских корпораций, находящихся в условиях жесткой конкуренции друг с другом и с зарубежными компаниями. Сами направления не обеспечивают конкурентного преимущества, но способствуют его возникновению [2, с. 5].

Начиная с давних времен, затрагивался вопрос о сущности стратегии. Например, Никколо Макиавелли говорил о том, что стратегия правителя очень

* Белова Светлана Олеговна – студент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, belova.lana5@yandex.ru.

** Королева Ирина Борисовна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, fine-1@yandex.ru.

важна. Если правитель смог собрать сильное войско, значит, он придерживается правильной стратегии и ему легко находить достойных союзников [3, с. 86].

Существуют различные подходы к трактовке понятия «стратегия» компании. Представим их в таблице.

Взгляды на понятие «стратегия»

Автор	Определение
Джейк и Кейт Перси [8]	Стратегия компании – это направления развития фирмы в долгосрочной перспективе. Такие направления помогают получить преимущество перед конкурентами в следствие эффективного использования своих ресурсов в соответствии с ожиданиями стейкхолдеров
Журнал «Коммерческий директор» [11]	Стратегия развития рассматривается как система действий для выполнения планов, достижения целей
«Финансовый словарь трейдера» [7]	Если смотреть на корни происхождения термина «стратегия», то он пришел из Греции и означает: «Наука распределения войск в битве»
В.И. Ляско [2, с. 6]	Стратегическое планирование – это особенная функция, заключающаяся в правильном выборе целей и задач компании, а также выборе того, как они будут достигаться

Таким образом, стратегия компании – это направление ее развития, определяющее долгосрочную перспективу и удовлетворяющее ожиданиям заинтересованных сторон.

Стратегическое планирование компании в области устойчивого развития базируется на следующих характерных принципах:

- постепенность разработки стратегий. Разрабатываются по мере того, насколько обучены работники корпорации. Стратегии, которые не проходят тестирования, отсекаются;

- назначение ответственных лиц за создание стратегий. Принцип предполагает взаимодействие экспертов, которые предлагают различные стратегии развития компании и проектируют вероятные результаты, и руководства фирмы, которое, в свою очередь, одобряет или нет предложенные варианты;

- руководитель компании играет очень важную роль, так как он координирует всю деятельность компании, обеспечивая эффективность и гибкость ее функционирования. Компания должна быть готова к бесперебойной деятельности в любой «кризисной» ситуации [6, с. 86];

- все затраты должны осуществляться эффективно, чтобы получить нужные результаты, но инвестиции не должны быть огромными и превышать необходимый уровень, чтобы обеспечить бесперебойное функционирование компании [6, с. 87].

Процесс разработки стратегии устойчивого развития корпорации включает в себя следующие этапы:

- на первом этапе необходимо оценить текущую стратегию компании. Здесь определяется современное состояние корпорации, виды применяемых стратегий, а также их эффективность;

- на втором этапе обеспечивается анализ продукции компании. Данный этап обеспечивает взаимосвязь элементов функционирования бизнеса. На этом этапе дополняется информация первого этапа;
- на третьем этапе происходит выбор необходимой стратегии устойчивого развития компании. Он учитывает сведения предыдущих этапов;
- на четвертом этапе выбранная стратегия оценивается, анализируются ключевые показатели деятельности компании, что позволяет понять, к чему приведет выбранная стратегия;
- на пятом этапе разрабатывается стратегический план развития компании на основе выбранной стратегии с учетом эффективного использования имеющихся ресурсы;
- на заключительном этапе разрабатывается система бизнес-планов компании, где отражаются планируемые мероприятия и объем необходимых для их реализации инвестиций [1, с. 23].

После разработки стратегии устойчивого развития корпорация переходит к программе действия по реализации выбранной стратегии.

Разработка и внедрение стратегии в области устойчивого развития обеспечивает корпорации следующие преимущества:

- повышение качества управления корпорацией;
- рост эффективности корпорации в области устойчивого развития;
- рост осведомленности руководства;
- инновационный подход к созданию товаров и услуг;
- повышение репутации корпорации в социальной сфере;
- повышение доступности капитала;
- снижение рисков в области устойчивого развития;
- появление новых рыночных альтернатив;
- улучшение взаимоотношений со стейкхолдерами;
- повышение привлекательности корпорации для инвесторов, а также акционерной стоимости;
- повышение эффективности распределения ресурсов, снижение издержек [10].

Одной из первых российских корпораций, работающих в области устойчивого развития, является ПАО «НК «Роснефть».

НК «Роснефть» – это нефтяная корпорация, в составе которой находятся компании, реализующие всю технологическую цепь: от поиска нефтяных и газовых месторождений до их переработки и реализации готовой продукции.

Миссия корпорации – эффективное использование экономического потенциала Российской Федерации, а также энергобезопасность и экономичное использование природоресурсов [12].

В корпорации «Роснефть» существует и постоянно развивается система управления рисками и внутреннего контроля (далее – СУРиВК). Данная система позволяет корпорации заблаговременно распознавать и предупреждать риски в области устойчивого развития [9].

К основным группам рисков ПАО «НК «Роснефть»» в области устойчивого развития относятся:

- экономические. Снижение цен на нефть и газ на рынке может повлечь за собой сокращение запасов компании и экономической эффективности разведочных работ. Корпорация при данном риске перераспределяет свои товарные потоки, а также управляет капитальными и операционными затратами;

- экологические. Риски, связанные с авариями, чрезвычайными ситуациями, пожарами, характеризующимися повреждением оборудования, которое влечет за собой причинение вреда окружающей среде, прилегающим территориям;

- социальные. Основные риски связаны с исполнением социальных обязанностей корпорацией, нехваткой квалифицированных кадров. ПАО осуществляет мероприятия по управлению данной группой рисков, которые направлены на привлечение и удерживание квалифицированных сотрудников, совершенствование политики в области управления кадрами и корпоративной культуры.

К основным результатам ПАО «НК «Роснефть»» в области устойчивого развития в 2016 г. относятся:

- охрана труда и промбезопасность. Зафиксировано снижение уровня травматизма на производстве более чем на 30 %, а также сокращение профессиональной заболеваемости на 2 %. Снижение произошло за счет проведения «поведенческого аудита безопасности», подразумевающего наблюдение за сотрудником и его рабочим местом в процессе смены, а также последующую беседу с работником, объяснение модели безопасного поведения на месте. Также корпорация предоставляет средства защиты работников от вредного воздействия химикатов на здоровье. Сократилось число аварий на трубопроводах. Объем потерянной нефти составил 694,5 т. В 2015 г. этот показатель достигал 855 т. Было проверено 18 тыс. км труб с заменой ненадежных;

- сокращение выбросов в атмосферу вредных веществ на 21 тыс. т. Снижение произошло благодаря реализации «Инвестиционной газовой программы», подразумевающей создание объектов, обеспечивающих снижение вредных выбросов. В 2016 г. на их строительство инвестировано 17,8 млрд р. А в 2017 г. планируется строительство 70 таких объектов;

- взаимодействие с обществом. Корпорация активно занимается поддержкой социальной сферы регионов. Структура расходов корпорации в социальную сферу за 2016 г. отражена на рисунке. Основными направлениями данных расходов являются: спорт, инфраструктура и культура регионов.

На период 2018–2020 гг. корпорация определяет следующие основные стратегические цели в области устойчивого развития:

- пополнение запасов углеводородов на уровне выше 100 % от существующей добычи;

- проверка обществ, входящих в НК на соответствие требованиям OHSAS 18001. К 2020 г. должны быть сертифицированы 80 обществ;

– заключение выпуска «Единого корпоративного документа по управлению персоналом, оплате труда и социальному развитию» для охвата более 80 % численности кадров до 2020 г.



Структура расходов корпорации ПАО «НК «Роснефть»» в 2016 г., млн р.

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие основные преимущества для корпораций по результатам внедрения проектов в области устойчивого развития:

- принятие более обоснованных стратегических решений;
- внедрение механизмов эффективного осуществления стратегий в области устойчивого развития;
- повышение доходов корпорации в результате реализации стратегии в области устойчивого развития;
- минимизация издержек, а также эффективное распределение ресурсов на создание долгосрочного эффекта для корпораций;
- рациональное управление различными группами рисков;
- осознание в финансовом выражении значения рисков в области устойчивого развития;
- улучшение деятельности корпорации в области социального и экологического развития [10].

Список использованной литературы

1. Гороховицкая Т.Н. Разработка стратегии предприятия в условиях неопределенности / Т.Н. Гороховицкая, И.А. Тойменцева // Российское предпринимательство. – 2010. – № 9–2. – С. 22–26.

2. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие для вузов / В.И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.
3. Макиавелли Н. Государь / Н. Макиавелли ; пер. Г.Д. Муравьева. – М. : Издательство «Э», 2016. – 128 с.
4. Пустохина Н.Г. Концепция устойчивого развития: основные положения / Н.Г. Пустохина, В.Н. Валиев // Известия Уральского государственного горного университета. – 2015. – № 2. – С. 37–41.
5. Светник Т.В. Современная корпорация: предпринимательское устойчивое развитие : учеб. пособие / Т.В. Светник, Е.В. Федюкович. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 194 с.
6. Чекалина М.А. Принципы стратегического планирования на предприятии / М.А. Чекалина // Вестник ОГУ. – 2009. – № 2. – С. 83–89.
7. Бизнес стратегия [Электронный ресурс] : фин. слов. трейдера. – Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/8577-biznes-strategiya> (дата обращения: 15.06.2017).
8. Бизнес-стратегия компании [Электронный ресурс] // J.K. PERSY BLOG. Бизнес. Деньги. Саморазвитие. – Режим доступа: <https://jkpersyblog.com/biznes-strategiya-kompanii> (дата обращения: 15.06.2017).
9. Отчет в области устойчивого развития за 2016 год [Электронный ресурс] // Роснефть. – Режим доступа: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/RN_SR_2016_RU.pdf (дата обращения: 12.12.2017).
10. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docviewer.yandex.ru/view/338119023/?*=tpM%2FQSu7%2Bklmlg3fH%2FED84nDmNx7InVybCI6Imh0dHA6Ly93d3cucHdjLnJ1L3J1L2V2ZW50cy8yMDE1L2Fzc2V0cy9zdXMtZXZlbnQtcHJlc2VudGF0aW9uLnBkZiIsInRpdGxlijoic3VzLWV2ZW50LXByZXNlbnRhdGlvbi5wZGYiLCJ1aWQiOiIzMzgxMTkwMjMiLCJ5dSI6IjQwMTIzMDg3ODE1MDUzOTUzNjYiLCJub2lmcmFtZSI6dHJ1ZSwidHMioE1MTEwMDEyMzgyMTF9&page=1&lang=ru. (дата обращения: 18.11.2017).
11. Стратегия развития компании: инструкция по разработке [Электронный ресурс] // Коммерческий директор: профессиональный журнал коммерсанта. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/983-strategiya-razvitiya-kompanii>. (дата обращения: 15.06.2017).
12. Стратегия развития ОАО «НК «Роснефть» до 2030 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rosneft.ru/docs/report/2014/2014/strategy.html> (дата обращения: 12.12.2017).