

Экономические санкции, как фактор, влияющий на формирование стратегии компании

*Палкина О.М., доцент кафедры, мировой и региональной экономики,
экономической теории, к.э.н., доцент*

Пермский государственный национальный исследовательский

университет,

e-mail: olpalkina@mail.ru

Пермь, Россия

Шолохова А.А., магистрант

Пермский государственный национальный исследовательский

университет,

e-mail: alena.sholohova@mail.ru

Пермь, Россия

Аннотация: Целью данной статьи является анализ экономических санкций, как фактор, влияющий на формирование стратегии компании. Рассмотрены ключевые понятия стратегии, также виды ограничений международных санкций, затрагивающие компании нефтегазового сектора. Основные направления влияния на стратегии компании российского нефтегазового сектора.

Ключевые слова: санкции, стратегия, фактор, эффективность, нефтегазовые компании, риски.

Экономика Российской Федерации базируется на компаниях нефтяного и газового сектора, что подтверждается многолетними наблюдениями и анализом статистики. Однако в настоящее время нефтегазовый бизнес России переживает трудные времена: мир стоит на пороге перехода к альтернативной энергетике, а геополитические конфликты привели к санкциям со стороны западных стран.

Изменения не могли коснуться и такого важного управленческого инструмента как стратегия. В настоящее время на первый план выходит проблема формирования стратегии, которая бы позволила эффективно компании нефтегазового сектора функционировать в условиях санкций. Именно высокой практической значимостью и объясняется актуальность выбранной темы.

Одним из ключевых понятий является понятие стратегии. Основа современного стратегического менеджмента была заложена в первой половине 1960-х гг., когда в свет вышло несколько трудов, посвященных переносу принципов стратегии с политической и военной плоскости на плоскость управления компанией. К основополагающим работам в стратегическом менеджменте можно отнести следующие книги:

- 1) А. Чандлер «Стратегия и структура»;
- 2) И. Ансофф «Корпоративная стратегия»;
- 3) учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса» [26, с.8].

С тех пор стратегический менеджмент стал активно развиваться.

Стратегия компании является на современном этапе жизненно необходимой, что объясняется постоянной изменчивостью внешней среды. Те факторы, благодаря которым еще вчера компания была успешной, сегодня могут исчезнуть.

Для нефтегазовых компаний наиболее типичны следующие стратегии:

1) Стратегия низких издержек. Нефтегазовая компания стремится стать поставщиком с низкими издержками на большинстве или на всех важных мировых рынках.

2) Стратегия диверсификации. Нефтегазовая компания стремится распространить свою деятельность на новые сферы.

3) Стратегия экспансии. В нефтегазовом секторе стратегия экспансии заключается в покупке активов (родственных или неродственных) за рубежом.

4) Стратегия создания мультиэнергетического бизнеса. Данная стратегия заключается в реализации политики компании, направленной на покупку активов в различных секторах ТЭК, то есть не только в нефтяном и газовом секторах, но и в сфере энергетики, к примеру, альтернативной.

5) Многонациональная стратегия. В рамках многонациональной стратегии компания нефтегазового сектора осуществляет разработку международных стратегии для каждой страны, чтобы можно было реагировать на специфические потребности и условия рынка, существующие в каждой стране, где работает компания.

В связи с тем, что нефтегазовые компании осуществляют свою деятельность на международных рынках, они в особой степени подвержены рискам. К ним относятся отраслевые риски, страновые риски, финансовые риски, маркетинговые риски, экологические риски и геологические риски. Среди всех упомянутых, одними из самых опасных представляются страновые риски, а именно риск политических санкций. Их способность оказывать негативное воздействие влияет на совершенно разные аспекты нефтяного бизнеса. Также важно отметить что, эффект от управления данными рисками снижен в результате того, что риск является внешним, и можно лишь принять некоторые меры, для того, чтобы эти риски минимизировать. Данный вид рисков тесно связан с политикой государства, резидентом которой является нефтегазовая компания, в связи с чем, данный риск почти не поддается управлению. При этом реализация данного риска влияет на процесс формирования стратегии компании: управленческому персоналу приходится искать альтернативные источники финансирования, поставщиков оборудования и даже новые рынки сбыта.

Условно международные санкции, затрагивающие компании нефтегазового сектора, состоят из четырех видов ограничений.

1) Запрет на инвестиции в нефтегазовую отрасль страны, на которую наложены санкции. С таким ограничением столкнулся Иран в 90-е годы: запрет на инвестиции в нефтяную отрасль исламской республики был введен конгрессом США. В результате подобных санкций, нефтегазовым компаниям

приходится находить другие источники финансирования, либо, в противном случае, сворачивать крупные проекты.

2) Запрет на ввоз оборудования, необходимого для нефтедобычи. Подобные санкции были введены в отношении Российской Федерации.

Данный вид санкций снижает эффективность стратегии экспансии нефтегазовых компаний России. Данный вид особенно опасен в современных условиях, поскольку не дает нефтегазовой компании диверсифицировать свою деятельность.

3) Запрет на кредитование нефтегазовых компаний страны, на которые наложены санкции. Такие санкции были наложены на нефтегазовые компании России со стороны США и стран ЕС. Так, американским банкам запрещено кредитовать определенные российские компании нефтегазового сектора на срок больше, чем 60 дней. В результате подобных санкций, нефтегазовым компаниям приходится находить другие источники финансирования, либо, в противном случае, сворачивать крупные проекты.

4) Введение эмбарго на покупку нефти и газа. В случае развития такого сценария, нефтегазовой компании придется искать новые рынки сбыта, то есть реализовывать стратегию экспансии.

Влияние санкций на стратегии компаний нефтегазовой отрасли выразилось в снижении приоритетов некоторых проектов, а также переориентации на более перспективные в условиях санкций проекты. Основные направления влияния на стратегии компании российского нефтегазовой отрасли представлены в таблице 1.

Таблица 1

Направления влияния санкций на стратегии компаний российской нефтегазовой отрасли

Направления влияния санкций на стратегии	Описание
Заморозка шельфовых проектов	Введение санкций серьезно подорвало развитие шельфовых проектов, главным образом, арктических, большинство из которых ориентировалось на участие зарубежных партнеров, и под давлением санкций было заморожено. Причина заключается в отсутствии российских технологий и оборудования. В результате, приоритет шельфовых проектов в стратегии российских компаний снижен.
Снижение приоритета международной экспансии	Ряд российских нефтяных компаний заявлял о намерениях международной экспансии и глобализации своего бизнеса. Однако введение санкций создает слишком много препятствий для этих планов, поэтому теперь нефтяные компании больше фокусируются на повышении эффективности и развитии своих ключевых

	активов в РФ, чем на попытках международного расширения.
Повышение приоритета инновационных разработок и внедрения новых технологий	В стратегиях появились планы по снижению зависимости от зарубежных технологий. Так, в сфере добычи сланцевых углеводородов планируется разработать российские технологии строительства горизонтальных скважин с многостадийным гидроразрывом пласта (МГРП), оптимизированные для горно-геологических условий баженовской свиты, а также способы вовлечения в разработку запасов легкой нефти из пород сланцевой формации за счет термохимических методов воздействия.
Повышение приоритета использования слияний и поглощений на внутреннем рынке	Важным изменением в российской нефтяной отрасли в годы санкций стала ее растущая концентрация. Крупные компании, теряя возможность экспансии на запад, акцентируют внимание на поглощении других компаний на внутреннем рынке.
Повышение приоритета ведения добычи на отечественных месторождениях	Компании в стратегических целях стали больше фокусироваться на повышении эффективности и развитии добычи в РФ.

Исходя из проанализированных данных, можно заключить, что санкции в большей степени сказались на следующих видах стратегиях компаний нефтегазовой отрасли:

1) Стратегия экспансии. Санкции не позволяют компаниям эффективно выходить на новые рынки, поэтому деятельность в данном направлении сворачивается.

2) Стратегия создания мультиэнергетического бизнеса. Из-за отсутствия доступа к новым технологиям, а также ограниченности привлечения инвестиций из-за рубежа, нефтегазовым компаниям становится недоступно приобретение нового оборудования и научных разработок в сфере альтернативной энергетики.

3) Стратегии низких издержек. Из-за отсутствия доступа к новым технологиям, нефтегазовым компаниям становится недоступно новое оборудование, поэтому издержки снижать удастся гораздо менее эффективно, что нарушает возможность применения стратегии низких издержек российскими компаниями.

Таким образом, влияние международных санкций на процесс формирования стратегии, а также на ее содержание, колоссально. Это подтверждается как влиянием на элементы стратегии с теоретической точки зрения, так и анализом влияния санкции на компании российского нефтегазового сектора. В связи с этим необходимо сформировать стратегию,

которая позволит нефтегазовой компании успешно развиваться в условиях санкций, поскольку именно этот фактор выходит на первый план среди остальных ввиду своей высокой значимости.