

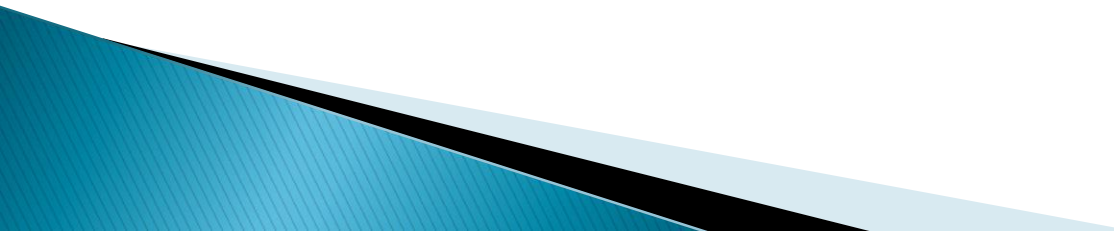
Актуализация параметров стратегического анализа для проведения аудита стратегии

Клаас Ольга Олеговна

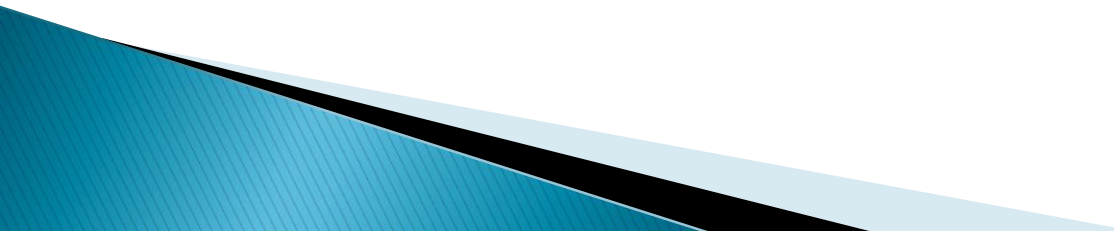
Конференция ассоциации по стратегическому управлению
«Аудит эффективности стратегии бизнеса»

16 марта 2022

Место аудита эффективности стратегии в бизнес-процессах компании

- ▶ **Внешний аудит**
 - ▶ (Совет Директоров, по требованию акционеров)
 - ▶ **Внутренний аудит** (актуализация в зависимости от изменения внешних и внутренних условий)
- 

Стратегический анализ

- ▶ Анализ внешней среды
 - ▶ Конкурентный анализ
 - ▶ Анализ внутренней среды
 - ▶ Анализ ситуации «как есть» – оценка ресурсов и технологий
 - ▶ Портфельный анализ
 - ▶ Ревизия стратегических показателей
- 

ОЦЕНКА СИТУАЦИИ «КАК ЕСТЬ» Анализ внешней среды

Рыночные
перспективы

Экономические
перспективы, спрос и
предложение

Рыночные
тенденции

Социально-
культурные
условия



Возможности

Стоимость и
надежность
поставок

Достижения
технологии

Положение
конкурентов

Тенденции в мировой энергетической отрасли

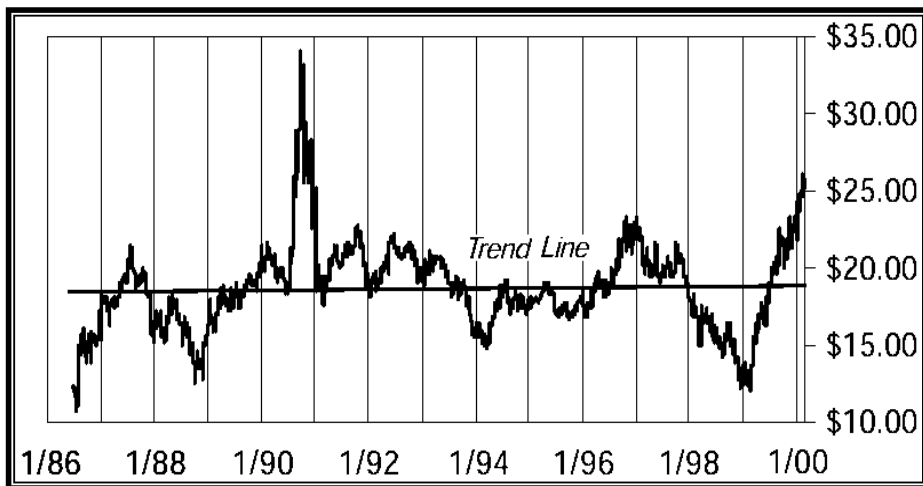
Тенденции в мировой энергетической отрасли характеризуются:

- Цикличностью развития энергетической отрасли.
- Растущей непредсказуемостью цен на нефть и газ.
- Ростом цен на природный газ.
- Приобретением активов.
- Созданием стратегических альянсов.
- Интернационализацией деятельности.
- Повышением операционной эффективности.
- Избыточностью мощностей по переработке нефти.
- Конвергенцией.



Цены на нефть непредсказуемы и циклически

Фьючерсные цены на сырую нефть на Нью-йоркской товарной бирже

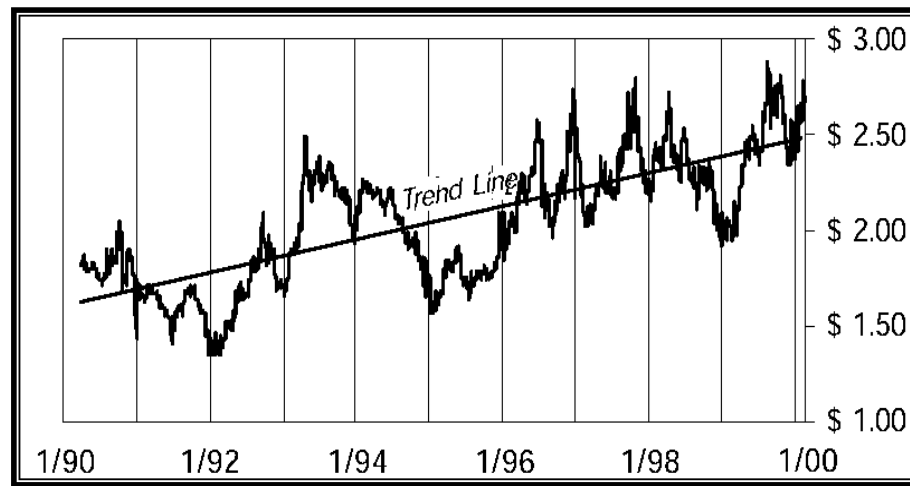


Источник: NYMEX Statistics

- Мировая энергетическая отрасль развивается в соответствии с циклами колебаний цен на нефть

Цены на природный газ растут

Фьючерсные цены на природный газ на Нью-йоркской товарной бирже



Источник: NYMEX Statistics

- Добыча природного газа становится все более привлекательным бизнесом

Цены на нефть непредсказуемы и цикличны

Стоимость нефти марки Brent



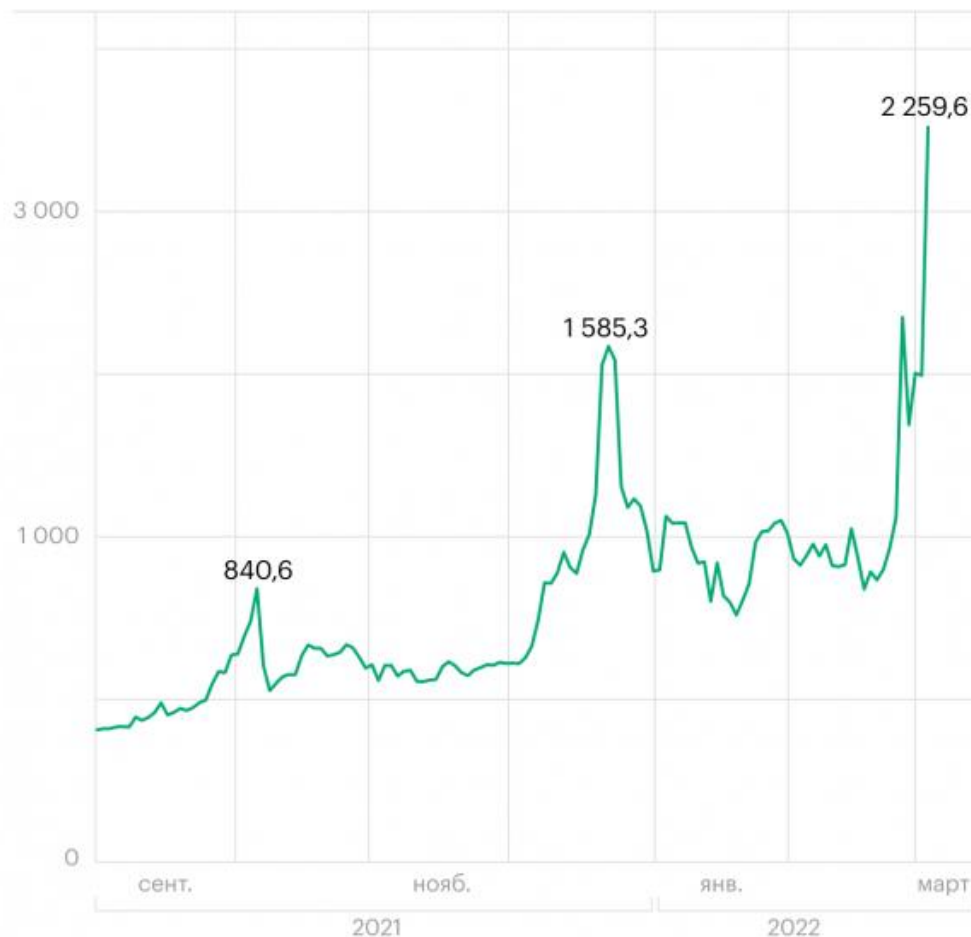
© ТАСС, 2022. Источники: investing.com, биржа ICE, 03.03.2022 10:40.

Цены на природный газ растут

Динамика максимальных дневных цен газ

Пересчет значений апрельского фьючерса Dutch TTF Gas.

Цена на газ, \$/тыс. куб.м



Об актуальности конкурентного анализа

- ▶ **Тамаш Сереги, управляющий директор Boston Consulting Group (BCG), 2007 г.:**

«В последнее время становится все сложнее получить доступ к углеводородным запасам, так как лишь 25% мировых запасов доступны для международных компаний. ...Эта сложная и конкурентная внешняя среда оказывает сильное воздействие на компанию, заставляя корректировать стратегию...».

За разработкой стратегии следует ее реализация, а также периодический «пересмотр» (актуализация) с учетом изменений во внешней среде.

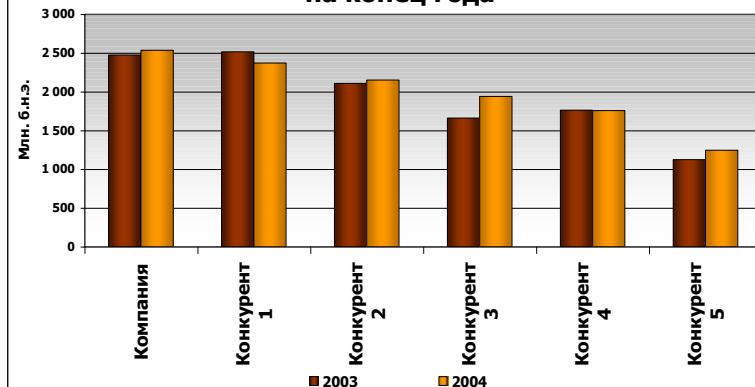
- ▶ **Сунь Цзы. «Искусство войны», 511 г. до н.э.:**

«Если знаешь и его [противника], и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение».

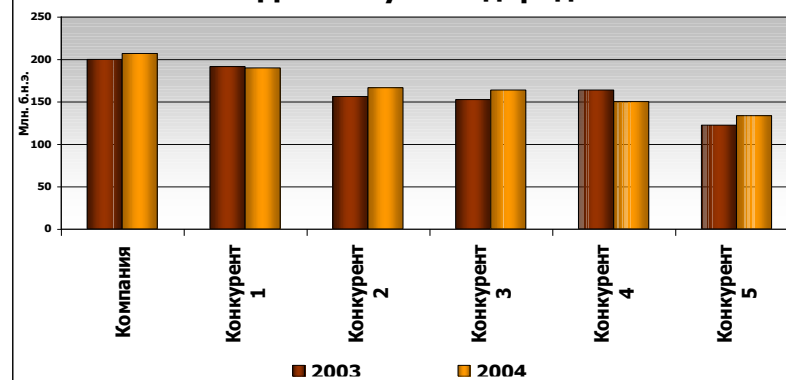
■

Анализ конкурентной среды (примеры)

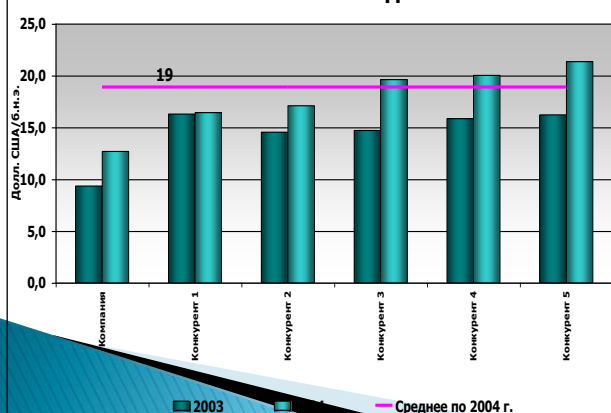
**Доказанные запасы углеводородов
на конец года**



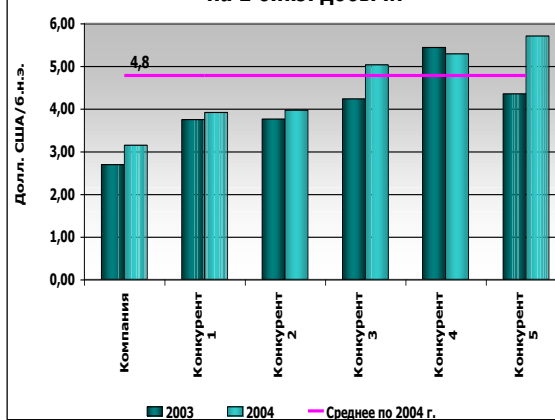
Добыча углеводородов



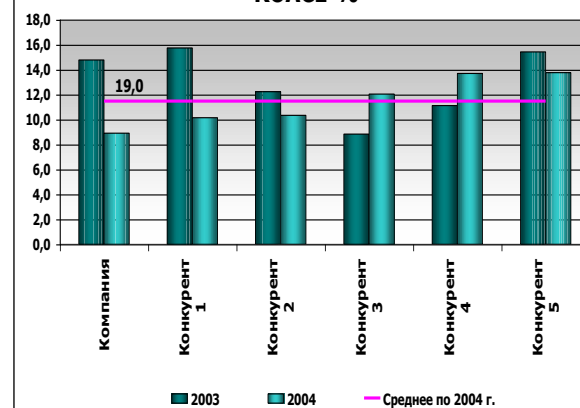
EBITDA на 1 б.н.э. добычи



**Производственные затраты
на 1 б.н.э. добычи**



ROACE %



ОЦЕНКА СИТУАЦИИ «КАК ЕСТЬ»

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

- ▶ Анализ кадровой структуры:
 - Найм, обучение и продвижение
 - Взаимодействие менеджеров и работников
 - Оценка результатов труда и стимулирование
- ▶ Анализ организационной структуры:
 - Иерархия подчинения и принятия решений
 - Коммуникационные процессы
 - Нормы, правила и процедуры
- ▶ Анализ маркетинговой структуры:
 - Выбор рынков сбыта и систем распределения
 - Ценовая политика
- ▶ Анализ состояния финансов компании:
 - Обеспечение прибыльности и отдача от инвестиций
 - Потoki наличности
 - Создание инвестиционных возможностей

Анализ наличия и эффективности технологий

МАТРИЦА SWOT АНАЛИЗА

	Возможности: 1. 2. 3. 4.	Угрозы: 1. 2. 3. 4.
Сильные стороны: 1. 2. 3. 4.	ПОЛЕ «СИВ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны: 1. 2. 3. 4.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Матрица возможностей

Влияние возможностей на компанию

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Мало влияние
Высокая вероятность	«ВС»	«ВУ»	«ВМ»
Средняя вероятность	«СС»	«СУ»	«СМ»
Низкая вероятность	«НС»	«НУ»	«НМ»

Вероятность использования возможностей

Матрица угроз

Влияние угроз на компанию

Вероятность реализации угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	«ВР»	«ВК»	«ВТ»	«ВЛ»
Средняя вероятность	«СР»	«СК»	«СТ»	«СЛ»
Низкая вероятность	«НР»	«НК»	«НТ»	«НЛ»

Анализ ситуации «как есть»

Консолидированный SWOT анализ

Сильные стороны

- Российские активы дают положительные денежные потоки.
- Политические рычаги влияния, которыми располагает компания в России и СНГ.
- Потенциальный доступ к финансированию
- Успешная история деятельности в текущих регионах.

Возможности

- Многочисленные нефтегазовые ресурсы в странах, связанных с бывшим СССР.
- Находится в благоприятном положении для формирования стратегических союзов с целью достижения географической диверсификации.

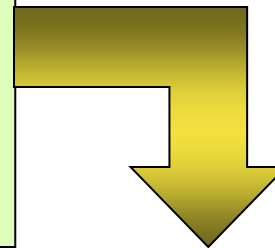
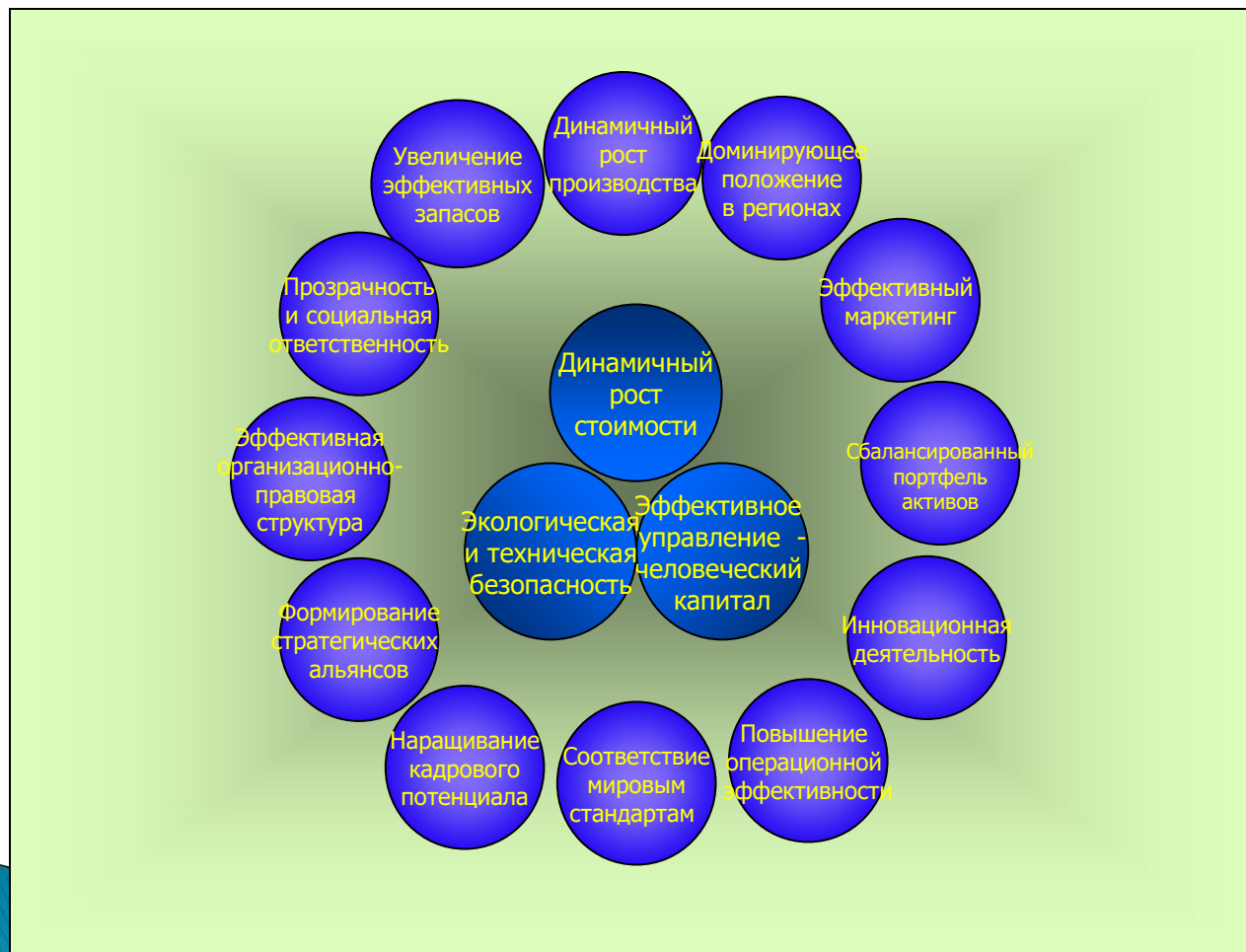
Слабые стороны

- Чрезмерная концентрация внимания на технических вопросах.
- Комбинация кредитов с близким сроком погашения и капиталовложений создает значительную потребность в финансировании.
- Недостаток международного опыта.

Опасности

- Западные компании, ведущие проекты в странах СНГ.
- Географическая концентрация активов на высокорисковых рынках Ближнего Востока, России и СНГ
- Большое расстояние до рынков углеводородов с высокими ценами.

Стратегические цели Компании

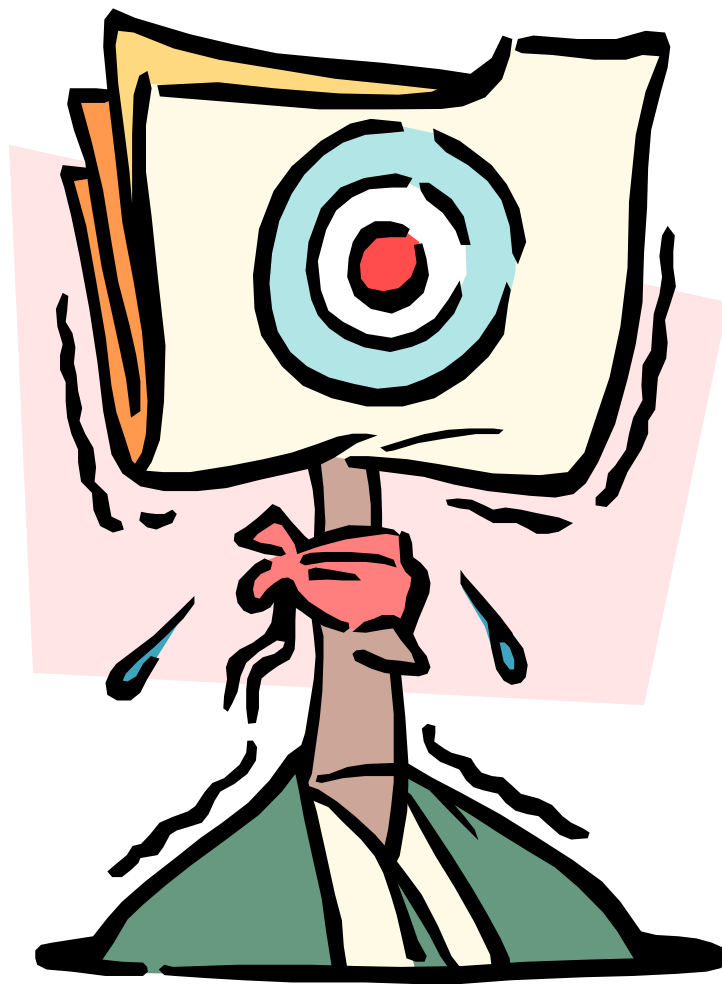


Миссия Компании, целевые показатели

Целевой показатель к 2010 году	Конкурентный уровень
<u>Стоимость компании</u> Доказанные запасы > 3.2	> 3 \$/барр.
<u>Стоимость компании</u> Добыча > 51	>50\$/барр.
Кратность запасов ~ 17	15-20
Затраты на приобретение и ввод запасов < 3.1	<3.5\$/барр.
Операционные затраты < 3.8	< 4 \$/барр.

Цели должны быть:

- **Достижимые**
- **Гибкие**
- **Измеримые**
- **Конкретные**
- **Совместимые**
- **Приемлемые**
- **Понятные**



Анализ на соответствие стратегии

- Для того, чтобы следовать как умеренной, так и агрессивной стратегии роста, компании придется приобретать активы или проводить корпоративные поглощения. Для обеспечения роста акционерной стоимости, **каждое** вложение должно удовлетворять следующим критериям:

Вписывается ли данное приобретение в бизнес стратегию ?

→ Отклонить

Будет ли данное вложение генерировать положительную ЧДС при учете рисков?

→ Отклонить

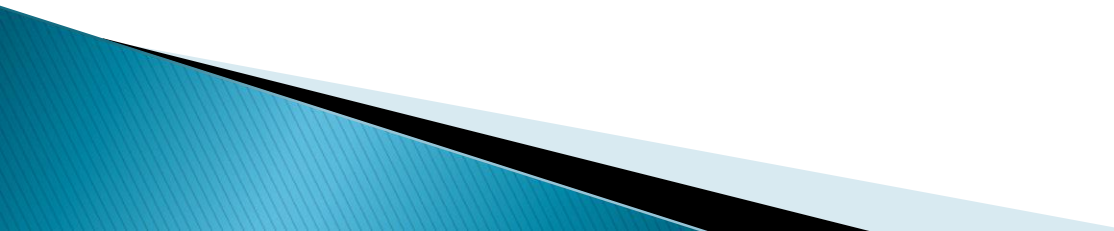
Будет ли вложение привлекательным после ранжирования относительно альтернативных инвестиционных возможностей (IRR выше, чем WACC, а эффективность использования капитала выше 0,5)?

→ Отклонить

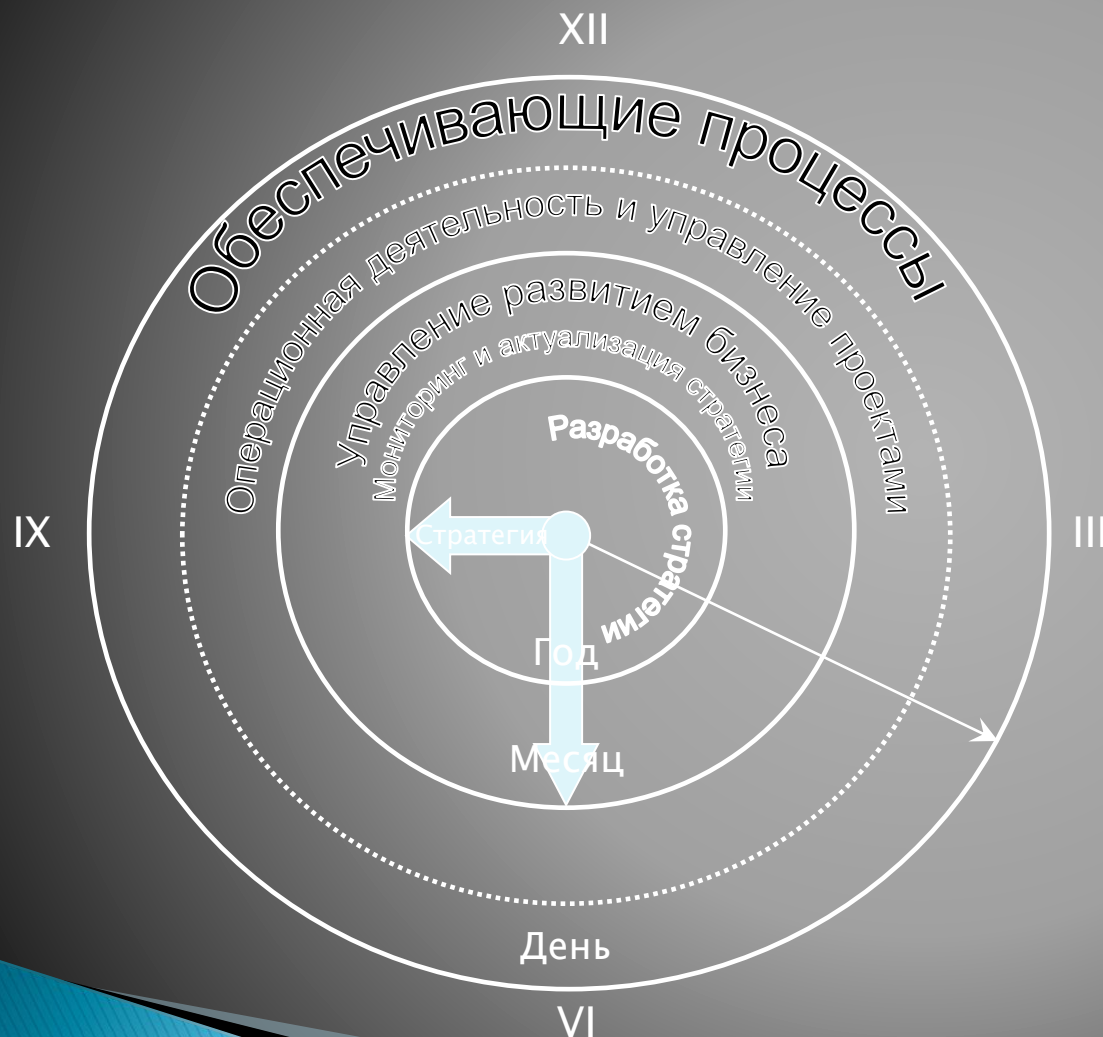
Является ли данное вложение дополнительной значительной нагрузкой на кадровые и финансовые ресурсы?

→ Разделить
риски
или
отклонит
ь

Декомпозиция стратегии

- ▶ Цели компании должны быть доведены до каждого отдельного работника
 - ▶ Каждый работник через свои персональные цели включается в процесс совместного достижения конечных целей всей компании
 - ▶ Работники осознают в какой мере результаты их труда способствуют достижению целей компании
 - ▶ Работники понимают значимость своего вклада в успех компании и разделяют этот успех
- 

Цикл управления стратегией

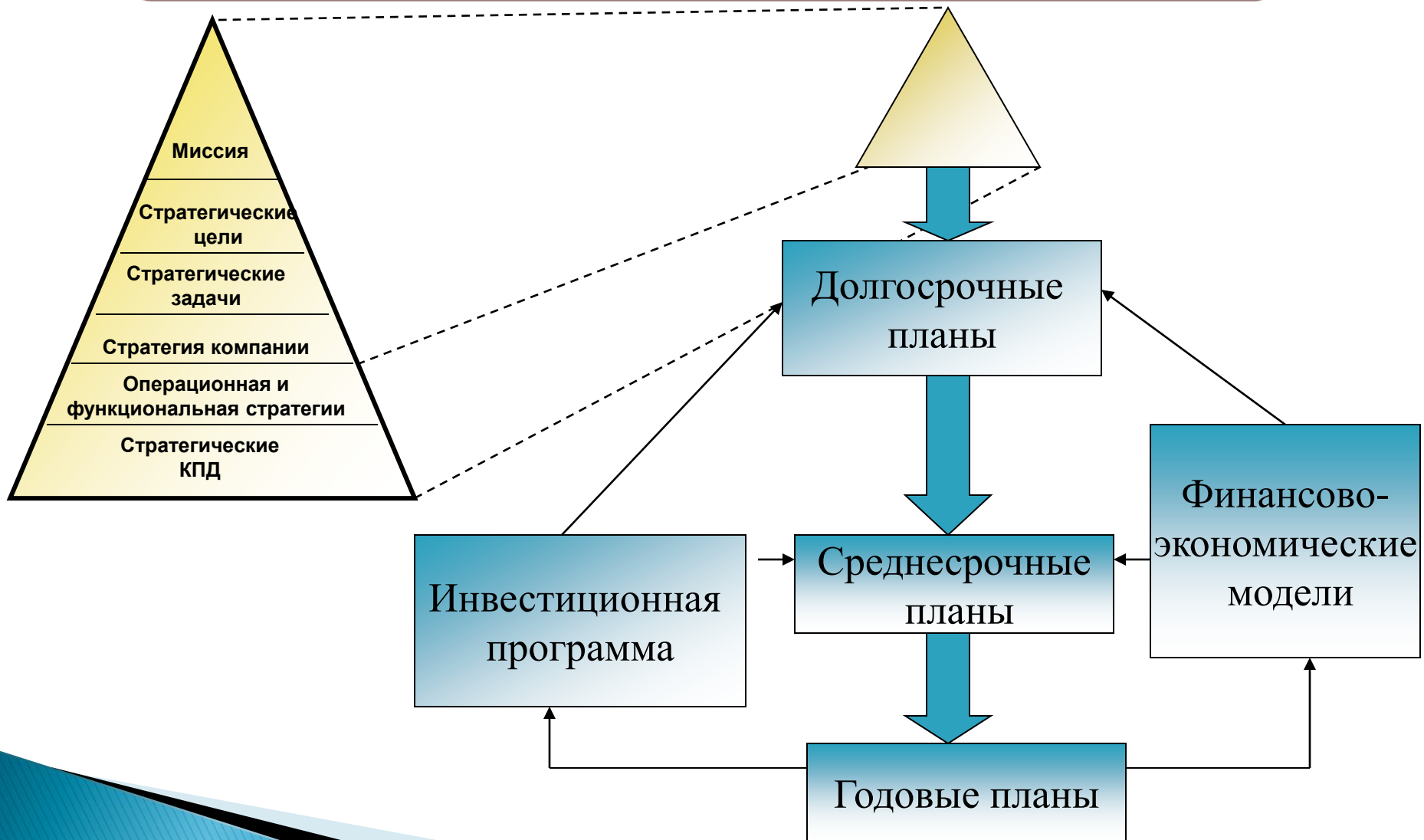


Часовая стрелка - разработка и утверждение стратегического бизнес-плана (не реже 1-го раза в год).

Минутная стрелка - регулярная оценка ключевых показателей деятельности (ежемесячно); управление развитием бизнеса (по мере необходимости).

Секундная стрелка - операционная деятельность и обеспечивающие процессы (ежедневное управление).

Взаимосвязь различных уровней планирования

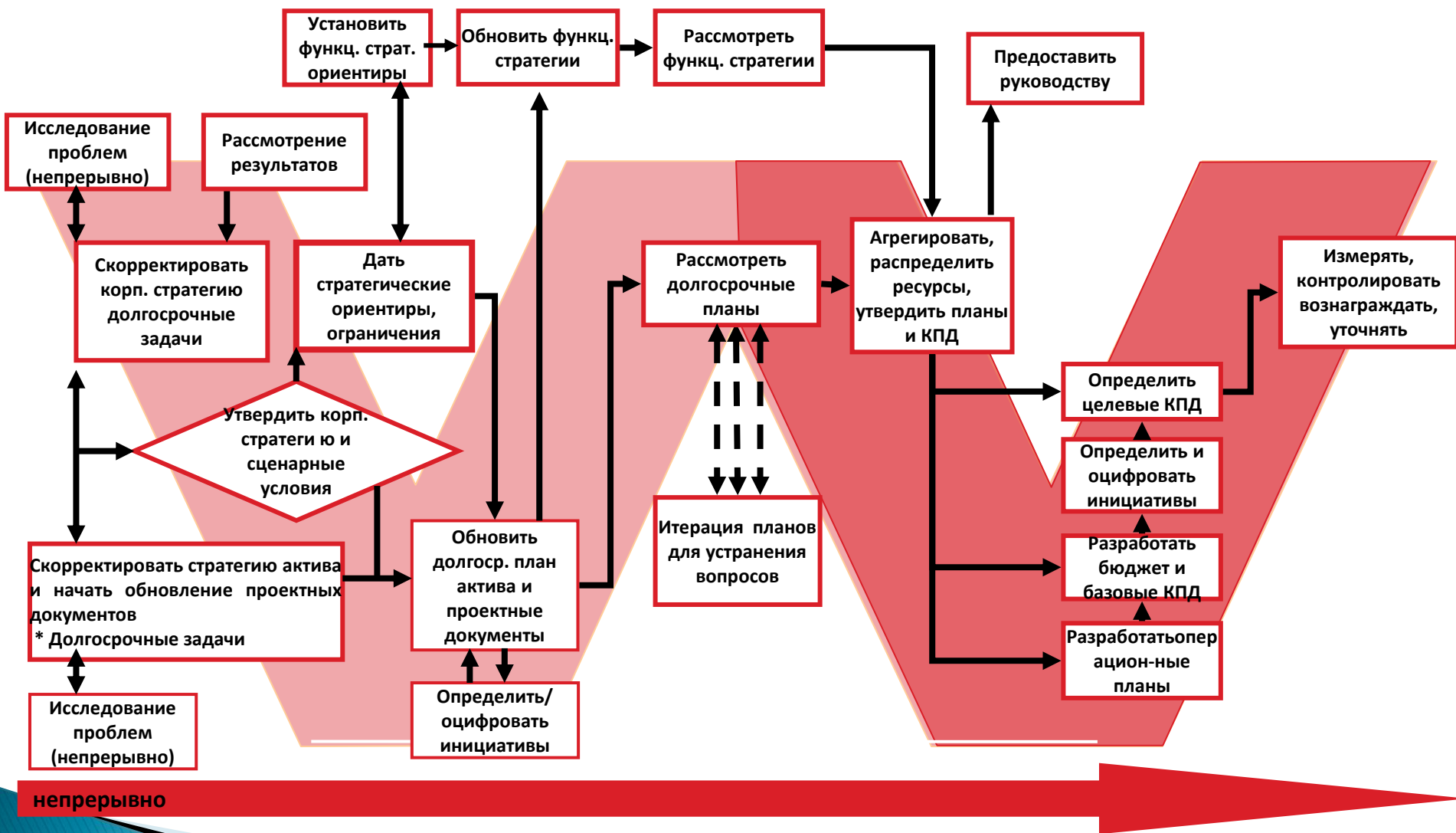


Корпоративная стратегия и система показателей



- ▶ Завершается разработка корпоративной стратегии до уровня Стратегических задач
- ▶ Фактор «измеряемости» стратегии
- ▶ Разработка системы показателей:
 - по всем направлениям разработанной стратегии
 - по всем направлениям деятельности (групп основных и вспомогательных процессов)
 - обеспечение внутренней и внешней отчетности только по приоритетными показателями
 - закрепление ответственных – делегирование ответственности за исполнение целей

Принцип планирования W



непрерывно

Уточнение
стратегии

Долгосрочное планирование

Постановка
целей

Разработка
плана

Создающий
стоимость анализ

Агрегирование
и утверждение

Годовое и
операционное
планирование

Мониторинг