

Филиппская Наталья Юрьевна

**КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДУСТРИАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОАО "ГАЗПРОМ"**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2011/4/57.html](http://www.gramota.net/materials/1/2011/4/57.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2011. № 4 (47). С. 181-185. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2011/4/](http://www.gramota.net/materials/1/2011/4/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

Таким образом, проведенный корреляционно-регрессионный анализ показал, что в ряде случаев можно прогнозировать ВВП страны с использованием полученных уравнений. Но здесь следует сразу же оговориться, что если в стране произошел правительственный или экономический кризис, или природный катаклизм, то использовать полученные зависимости нельзя.

УДК 338.45

*Наталья Юрьевна Филиппская*

*Морская государственная академия им. адмирала Ф. Ф. Ушакова*

#### КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДУСТРИАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОАО «ГАЗПРОМ»<sup>©</sup>

Поддержку развития высокотехнологичных секторов экономики со стороны государства в среднесрочной и долгосрочной перспективе нельзя переоценить. Долгосрочное планирование на надкорпоративном уровне, будь то ассоциации газовых компаний, крупные холдинги или государственные ведомства, необходимо. Видение долгосрочной перспективы и тенденций позволит российскому бизнесу эффективно использовать свои ресурсы, координировать развитие бизнеса и избежать ненужных рисков. Кроме этого, участие государства не может ограничиваться лишь ролью центра долгосрочного планирования, арбитра или координатора.

Вышесказанное позволяет утверждать о необходимости создания нового государственного механизма, способного решать следующие **задачи**:

1. Разработка и реализация на практике универсальной модели оптимизации внешнеторговых поставок природного газа с использованием различных рыночных инструментов.

2. Разработка и внедрение четкого инвестиционного и финансового плана приобретения и строительства научно-технических активов в России и за рубежом, позволяющих (при участии ОАО «Газпром») оптимизировать газоснабжение.

3. Разработка и реализация комплексного проекта организации импортных поставок природного и сжиженного газа из сопредельных с Россией республик СНГ с использованием новых технологий.

Понятно, что для решения указанных задач потребуются квалифицированный исполнитель, обладающий соответствующими ключевыми компетенциями. Выбор такой организации возможен по одному из следующих **вариантов**:

1. Назначение одной из государственных компаний, де-факто исполняющей отдельные прикладные функции в сфере энергетической безопасности.

2. Создание новой специальной структуры, не имеющей опыта реализации подобных проектов, но теоретически способной выполнять задачи по реализации государственной стратегии в газовой промышленности.

3. Использование одной из существующих отраслевых корпоративных структур, находящихся под государственным контролем, обладающей практическим опытом осуществления внешнеторговых операций и управления научно-техническими активами в России и за рубежом.

В первом случае существует вероятность того, что исполнитель станет преследовать узкокорпоративные интересы, что не позволит эффективно реализовывать вышеуказанные задачи. Следует также иметь в виду, что до последнего времени акцент в сфере газобезопасности делался на выгодном размещении национальных природных (углеводородных) ресурсов.

Во втором случае потребуется длительное время для формирования специализированного государственного института, при этом сохранится риск недостаточно эффективного выполнения поставленных задач.

Третий вариант представляется оптимальным, поскольку предусматривает использование профессионально состоявшейся рыночной структуры (ОАО «Газпром»), располагающей практическим опытом и уникальными компетенциями, как в области внешнеторгового оборота природного и сжиженного газа, так и в эффективной реализации проектов приобретения промышленных активов за рубежом и управления ими.

На Рис. 1 приведена схема пирамиды управления осуществлением индустриально-инновационного развития.

Действующий регламент планирования деятельности транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» определяет **основные требования** к организации разработки среднесрочных планов, включая следующие:

1. Многоуровневость выполнения работ, отражающую существующее распределение функций управления функционированием и развитием внутри транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» между отдельными предприятиями и материнской транснациональной корпоративной группой.



**Рис. 1.** Схема пирамиды управления осуществлением индустриально-инновационного развития

2. Интегрированность всех уровней управления функционированием и развитием транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» путем отслеживания сквозной системы целей и достижения приемлемых интегральных показателей транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром».

3. Регулярность выполнения работ (режим «скользящего планирования»), предполагающую ежегодное формирование очередного пятилетнего плана-прогноза со сдвигом на год с учетом параметров предыдущего и фактического выполнения плана последнего отчетного года.

4. Взаимосвязанность среднесрочного плана-прогноза как с долгосрочными прогнозно-проектными работами, так и с годовыми плановыми документами (бизнес-план, годовой баланс и т.д.).

5. Согласованность внутреннего регламента планирования транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» с требованиями бюджетного процесса и процесса тарифного регулирования на федеральном и региональном уровне.

При этом, при планировании деятельности транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на пятилетний период должны быть предусмотрены следующие **этапы**:

1. Разработка сценарных условий развития отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на 5 лет.

2. Формирование пятилетних планов-прогнозов развития предприятий.

3. Разработка корпоративного баланса транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на 5 лет.

На каждом из этих этапов предполагается решение совокупности задач среднесрочного планирования, однако с существенно различной детализацией в территориальном, технологическом и корпоративном разрезе.

На **этапе разработки сценарных условий** уточняются основные показатели функционирования и развития отрасли в отчетном году, определяются важнейшие внешние параметры ее развития на новом временном этапе, корректируются темпы и этапы реструктуризации транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» и реформирования рынков природного и сжиженного газа, формулируются основные приоритеты инновационной, производственной и экономической политики транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром».

Главной целью этого этапа является формирование ключевых параметров (технических, экономических, финансовых) среднесрочной стратегии развития отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром», которые должны учитываться при выполнении дальнейшей планово-прогнозной деятельности предприятий ОАО «Газпром». В основу прогнозирования на этом этапе положена проработка небольшого числа представительных сценариев развития газовой промышленности, основные различия которых обусловлены прогнозами экономического развития страны и соответствующей динамикой газопотребления, а также прогнозами ценовой политики на рынках газа, объемов производства газа независимыми источниками и др.

На **этапе формирования пятилетнего плана-прогноза** предприятий в качестве ориентира рассматриваются следующие параметры сценарных условий: вариантный прогноз потребления природного и сжиженного газа и динамики собственных и совмещенных с инновационной программой максимумов добычи газа, а также вариантный прогноз отпуска газа; прогнозируемые цены газа; прогноз тарифов на транспортировку природного и сжиженного газа; ранжировка типовых инвестиционных проектов по эффективности и основные инвестиционные приоритеты.

Задачи среднесрочного планирования на этом корпоративном уровне решаются применительно к предприятиям газовой промышленности. При сформированных сценарных условиях развития отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на уровне предприятия газовой промышленности решаются следующие **задачи их среднесрочного планирования**:

- Корректируются полученные сверху прогнозы газопотребления на основе учета локальных факторов и, как следствие, уточняется динамика собственных показателей предприятия газовой промышленности.
- При скорректированной потребности в газе проверяются балансы газа.
- Основой для формирования инновационной программы предприятий служит экономическая оценка и ранжирование всех собственных инвестиционных предложений в сопоставлении со стоимостью ключевых научно-технических активов.
- Прогнозируются отдельные составляющие затрат и в целом себестоимость производства природного и сжиженного газа при предполагаемом использовании. С учетом инвестиционных затрат, связанных с предлагаемой программой, оценивается размер необходимой прибыли предприятия газовой промышленности.
- Определяется объем реализации продукции предприятия газовой промышленности и прогнозируется необходимая для обеспечения устойчивого финансового состояния предприятия газовой промышленности динамика тарифов на транспортировку природного газа.
- Необходимая динамика тарифов сопоставляется с предельным темпом роста цен для конечных потребителей, заданным сценарными условиями в целом по стране; этот темп может быть скорректирован, исходя из специфики социально-экономической ситуации на данной территории.
- В случае существенного расхождения требуемого тарифа с ценовым ограничением оцениваются возможности мобилизации дополнительных инвестиционных ресурсов за счет использования внутренних (снижение затрат) или внешних (кредиты) источников. При недостаточности или невозможности реализации этих мер корректируются располагаемые инвестиционные ресурсы и соответствующий состав собственных инвестиционных предложений предприятия газовой промышленности (например, в сторону менее капиталоемких проектов).

Результаты решения перечисленных выше задач среднесрочного планирования предприятий передаются на верхний иерархический уровень транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром».

Для **формирования корпоративного баланса** транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» наиболее важными из этих результатов являются прогнозы газопотребления предприятия газовой промышленности и предложения предприятий по развитию и по источникам их финансирования.

Разработка корпоративного баланса транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на 5 лет должна базироваться не только на сценарных условиях развития отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на 5 лет и на пятилетних планах-прогнозах предприятий, но также учитывать необходимость корректировки динамики газопотребления и других внешних условий развития транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром». В связи с этим для решения перечисленных выше задач среднесрочного планирования отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на данном этапе обычно требуется проведение нового цикла расчетов.

Для ее реализации требуется мощное информационное обеспечение в виде отчетных данных о техническом и экономическом состоянии производственных мощностей отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром», о финансовом состоянии газовых компаний транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром»; прогнозов внешних экономических условий (цен природного и сжиженного газа, темпов экономического развития страны и спроса на продукцию транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром»). Но основным информационным источником для разработки пятилетнего плана отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» на новом цикле являются результаты пятилетнего планирования предприятий.

Важной отличительной чертой этого этапа является решение большинства задач среднесрочного планирования на значительно более агрегированном уровне: в территориальном разрезе выделяется сравнительно небольшое число газовых систем (инновационной программы, изолированные регионы и некоторые газовые системы, связанные с инновационной программой; в технологическом разрезе рассматриваются укрупненные группы предприятий разного типа, а выделяются лишь межсистемные методы менеджмента.

При этом осуществляется итеративное согласование предложений предприятий с выявленными при разработке сценарных условий инвестиционными приоритетами среднесрочной стратегии транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром». Необходимость такого согласования, в первую очередь, связана с децентрализованным планированием инвестиционных программ предприятия. В частности, инвестиционные предложения предприятий могут ориентироваться на локальные решения, способствующие снижению дефицитности собственной газосистемы по энергии и мощности. Кроме того, технологический состав инвестиционных предложений каждого предприятия определяется располагаемыми собственными источниками инвестиций: амортизационными отчислениями и ожидаемой инновационной компонентой прибыли. В результате предложения некоторых предприятий могут не соответствовать предварительно сформированной инновационной программе транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром», например, ориентироваться на развитие локальных источников в ущерб крупным программам, или на менее капиталоемкие мероприятия по продлению сроков эксплуатации устаревшего оборудования вместо более дорогих проектов его замены.

При оценке необходимых проектов мощности (включая обновление устаревшего оборудования существующих предприятий), в первую очередь, учитывается фактор сбалансированности этих предприятий по ресурсам, т.е. возможность обеспечения их надежного и бездефицитного функционирования в ближайшие годы.

Во-вторых, очень важным фактором является финансовая обеспеченность инвестиционных предложений предприятий при ограниченной динамике роста тарифов.

В-третьих, важна сравнительная эффективность инвестиционных предложений как в пределах каждого предприятия, так и между разными предприятиями.

Очевидно, что только на основе совокупного анализа всего множества инвестиционных предложений предприятий можно сформировать представительные инвестиционные стратегии транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром».

Как правило, при таком согласовании инвестиционные ресурсы предприятий, заявленные в их планах-прогнозах, рассматриваются как ограничения. Поэтому, если в результате согласования инновационная программа по данному предприятию газовой промышленности изменяется по сравнению с их собственными предложениями, выполняется дополнительный анализ возможности финансирования этих проектов за счет собственных ресурсов предприятий (например, за счет интенсификации программы управления издержками) или с привлечением централизованных механизмов финансирования.

Для формирования инновационной стратегии транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» необходимо предусмотреть следующие мероприятия:

1. Рассмотрение в каждой инновационной программе полного состава инвестиционных предложений предприятий, определение «рискованных» проектов предприятий, потенциально необеспеченных финансированием. Такая оценка выполняется на основе анализа обоснованности заявленных предприятиями объемов внешнего финансирования и/или получения дополнительных ресурсов для инвестиций.

2. Расширение состава инвестиционных предложений за счет включения ряда предложений имеющих высокую эффективность с точки зрения транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» в целом. Такие проекты могут быть дополнительными и касаться объектов, не вошедших в инвестиционные планы предприятий, или альтернативными, замещающими некоторые предложения предприятий в части обновления.

3. Ранжирование всего множества инвестиционных предложений по каждой инновационной программе и согласование предварительного состава инновационной программы транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» с требованиями к вводам мощности по каждой инновационной программе.

4. Итеративное согласование предлагаемого состава проектов с располагаемыми инвестиционными ресурсами транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» в целом и отдельных предприятий инновационной программы.

Разработка и риск-анализ инвестиционных стратегий транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» является наиболее трудоемкой частью среднесрочного прогнозирования, в рамках которой формируется несколько вариантов инвестиционных предложений транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром», безусловно удовлетворяющих балансовым требованиям, но различающихся либо соотношением новых проектов и предложений по обновлению действующих предприятий; либо соотношением разных способов обновления действующих предприятий при неизменном объеме новых проектов; либо приоритетностью тех или иных решений.

Для каждой инновационной стратегии в целом по транснациональной корпоративной группе оцениваются основные производственно-экономические результаты ее реализации: объемы производства и отпуска природного и сжиженного газа и тепла; потребность в топливе (по видам); суммарные инвестиционные потребности; эксплуатационные затраты и необходимая прибыль; требуемая динамика тарифа.

По результатам такой «сквозной» оценки каждой инновационной стратегии, предполагающей прогнозные расчеты основных показателей, выполняется анализ совокупности производственных и экономических рисков ее реализации, включая риск технологического отставания, риск технологической необеспеченности (из-за неготовности машиностроения), риск роста аварийности (из-за продолжения эксплуатации мощностей за пределами паркового ресурса), риск потери конкурентоспособности (из-за уровня эксплуатационных затрат), риск недофинансирования инвестиций (из-за прогнозируемых темпов роста рыночных цен природного и сжиженного газа ниже требуемых для самофинансирования инвестиций).

Комплексная оценка сопутствующих рисков служит основанием для определения (на уровне менеджмента компании) предпочтительной инновационной стратегии, на основе которой формируются инвестиционные приоритеты транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» в региональном разрезе. Искомая стратегия не обязательно устраняет все рассмотренные виды рисков, но она может обеспечить их относительно невысокий уровень. В частности, для выбранной инновационной стратегии может сохраняться риск недофинансирования инвестиций при прогнозируемой динамике рыночных цен. В этом случае определяются параметры программы по снижению эксплуатационных затрат и/или привлечению финансирования из внешних источников.

При согласованной структуре проектов на заключительной стадии определяются следующие основные параметры среднесрочного плана развития и функционирования транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром»:

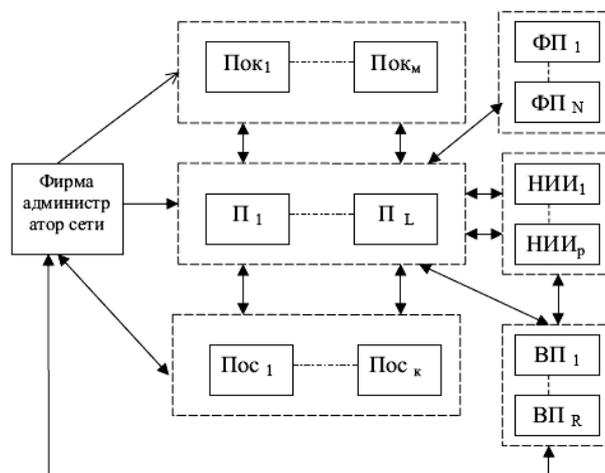
1. Производственная программа, сформированная на основе оптимизации загрузки всех мощностей (как транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром», так и остальных производителей) в масштабах инновационной программы, а также соответствующая ей программа газообеспечения предприятий отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром».

2. Финансовый план транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром».
3. Топливные и условно-постоянные затраты, прибыль и объем реализации с разделением по видам продукции.
4. Затраты на реализацию инновационной программы.
5. Структура источников финансирования инвестиций за счет внутренних и внешних ресурсов.
6. Распределение потребности в инвестициях и инвестиционных ресурсах по отдельным предприятиям.
7. Обоснование объемов и механизмов централизованного финансирования дефицита инвестиций через корпоративные механизмы транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром».

Однако, и на этом цикле работы проявилась главная трудность разработки корпоративного баланса транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» и особенно, его инновационной программы - отсутствие достаточного числа инвестиционных предложений с их стоимостной оценкой. Для полного решения этой задачи, прежде всего, необходимо восстановить разработку проектной и предпроектной документации по конкретным проектам; во-вторых, требуется организовать систематическую оценку их сравнительной эффективности разнообразных инвестиционных предложений.

На следующих циклах среднесрочного планирования отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром» предполагается дальнейшее совершенствование его методического и информационного обеспечения. Одним из важных направлений такого совершенствования является организация информационного взаимодействия с независимыми производителями газа, поставщиками топлива, крупными потребителями газа и др. Другим не менее важным направлением совершенствования среднесрочного планирования должна стать адаптация методов и инструментария его разработки к процессу реструктуризации отрасли и транснациональной корпоративной группы ОАО «Газпром», а также к переходу от регулируемого к конкурентному рынку газа.

В определенной степени решить указанную проблему позволит описанный ниже сетевой механизм организации эффективных систем управления инновационной деятельностью газовых предприятия, основанный на применении интеграционных инструментов консолидации научно-технических активов. Указанный механизм ориентирован на построение оптимальной инновационной цепочки предприятий, задействованных в процессе разработки, производства, реализации и потребления инноваций. На Рис. 2 приведена структура инновационной предпринимательской сети, позволяющая реализовать указанный механизм.



**Рис. 1.** Структура инновационной предпринимательской сети

Элементами структуры инновационной предпринимательской сети являются субъекты инновационного процесса: предприятия-партнеры  $П_1 \dots П_L$ , научно-исследовательские организации  $НИИ_1 \dots НИИ_p$ , покупатели  $Пок_1 \dots Пок_m$ , поставщики материальных и энергетических ресурсов предприятия  $ПОС_1 \dots ПОС_k$ , ФП1-ФПN инновационные посредники - венчурные и финансовые организации, организуют информационное взаимодействие и координирует информационные потоки, объединяющие всех участников, фирма - администратор. В зависимости от сложности проекта в его реализации могут принимать участие различное число (от десятков до нескольких сотен) предприятий и организаций, распределяющих между собой конкретные функции, возможные риски и будущие прибыли в зависимости от характера и объема предоставляемых ресурсов. В зависимости от этапа жизненного цикла инновационного процесса требуются различные сочетания информационных, материальных, финансовых, интеллектуальных ресурсов, соответственно, возможны различные варианты инновационных коммуникаций [1].

#### Список литературы

1. Ярин Г. А. Методология и механизм разработки инновационно-инвестиционной стратегии промышленных предприятий в системе формирования конкурентных преимуществ: автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. Екатеринбург, 2007.