

---

## ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ОАО «ГАЗПРОМ»

---

**Андреева Татьяна Анатольевна,**

кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета; andreevata726262@mail.ru

В статье проведен анализ основных документов стратегической направленности на государственном уровне, которые являются основным ориентиром для формирования стратегия развития ОАО «Газпром» и определено ее место в системе стратегических планов РФ. Отмечено, что ключевое значение для компании и государства, в целом, имеет не только координация стратегических целей, но и разделение стратегической ответственности за приоритетные направления развития.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, устойчивое развитие, корпорация.

Учитывая стратегически важную роль современной газовой промышленности для российской экономики сегодня, также как и в перспективе, особенно важным является обеспечить ее устойчивое развитие, т.е. способность сохранять и увеличивать основные параметры своего функционирования в условиях постоянного воздействия внешних и внутренних факторов. Поэтому проблема формирования эффективной стратегии развития является особенно актуальной для современного этапа развития экономики, для которого характерна особая сложность и масштабность задач стратегического управления. При разработке системы стратегических планов целесообразно ориентироваться на международные, государственные стратегические планы и программы (стратегии, концепции) развития экономики, причем как в отраслевом, так и территориальном разрезе.

Многолетняя история Газпрома свидетельствует о том, что стратегия, реализуемая Компанией, на международном уровне согласуется с моделью устойчивого развития, получившей в последнее время широкое общественное признание. Идеи и принципы устойчивого развития изложены в Плане действий по устойчивому развитию ООН, получившем название

«Повестка дня в XXI веке» [4].

Устойчивое развитие – модель развития современного общества, в которой удовлетворение потребностей настоящего поколения не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности. В указанном документе одной из основных задач провозглашается повышение качества жизни населения планеты без увеличения масштабов использования природных ресурсов до степени, превышающей возможности Земли как экологической системы. Основное требование устойчивого развития руководство компании «Газпром» видит в сбалансированном и рациональном использовании производственных ресурсов в интересах нынешнего и будущих поколений. Ориентиры устойчивого развития помогают выстраивать деятельность Компании в русле глобальных усилий, направленных на решение таких важнейших международных проблем, как обеспеченность энергией, снижение вредных выбросов, ускорение социального прогресса.

Основополагающим государственным документом, который является ориентиром для выработки корпоративной стратегии ОАО «Газпром», а также других стратегий регионального и отраслевого уровней является «Концепция социально-экономического развития России до 2020 года», построенная с учетом послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ (далее Концепция). Цель разработки Концепции – определение путей и способов обеспечения в долгосрочной перспективе (2008 – 2020 гг.) устойчивого повышения благосостояния российских граждан, национальной безопасности, динамического развития экономики, укрепления позиций России в мировом сообществе. В соответствии с этой целью, Концепция формулирует: основные направления социально-экономического развития страны, с учетом вызовов предстоящего периода; стратегию достижения поставленных целей, включая способы, направления и этапы; формы и механизмы стратегического партнерства государства, бизнеса и общества; цели, целевые индикаторы, приоритеты и основные задачи долгосрочной государственной политики в социальной сфере, в сфере науки и технологий, а также структурных преобразований в экономике; цели и приоритеты внешнеэкономической политики; параметры пространственного развития российской экономики, цели и задачи территориального развития [2].

Основной упор в Концепции сделан на инновационный социально ориентированный тип экономического развития Российской Федерации, который основан на модернизацию традиционных секторов российской экономики, превращение инноваций в ведущий фактор экономического роста во всех секторах экономики, повышение производительности труда в секторах, определяющих национальную конкурентоспособность, в 3 – 5 раз и снижение энергоемкости в среднем в 1,6 – 1,8 раза, формирование новой экономики – экономики знаний и высоких технологий, которая становится одним из ведущих секторов национальной экономики, сопоставимым к 2020 году по своему вкладу в валовой внутренний продукт с нефтегазовым

и сырьевым секторами. Поэтому переход от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста связан и с формированием нового механизма социального развития, основанного на сбалансированности предпринимательской свободы, социальной справедливости и национальной конкурентоспособности.

В п. 5.6 Концепции раскрываются целевые ориентиры и перспективные направления развития нефтегазового комплекса РФ. Так, главной целью государственной политики в нефтегазовом комплексе является развитие сырьевой базы, транспортной инфраструктуры, перерабатывающих мощностей и увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью в производстве и экспорте нефтегазового комплекса. В соответствии с данными прогнозами, в результате достижения указанных целей добыча газа увеличится к 2020 году до 815 – 900 млрд. куб. м, а экспорт газа возрастет до 280 – 330 млрд. куб. м. Полезное использование попутного газа к 2012 году должно составить 95 процентов объема его извлечения.

Концепция является долгосрочным программным документом, на который можно ориентироваться при разработке региональных, отраслевых и корпоративных стратегий развития. По мнению министра экономического развития (на период 2008 года) Эльвиры Набиуллиной, Концепция как раз и должна дать системную картину развития страны, конкретный план работы [5].

Следует упомянуть еще один базовый документ федерального уровня, на который необходимо ориентироваться при разработке региональных, отраслевых и корпоративных стратегий развития – это «Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» (далее СНБ). СНБ – официально признанная система стратегических приоритетов, целей и мер в области внутренней и внешней политики, определяющих состояние национальной безопасности и уровень устойчивого развития государства на долгосрочную перспективу [3].

Концептуальные положения в области обеспечения национальной безопасности базируются на фундаментальной взаимосвязи и взаимозависимости с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года. Основная задача СНБ состоит в формировании и поддержании силами обеспечения национальной безопасности внутренних и внешних условий, благоприятных для реализации стратегических национальных приоритетов. В этом документе, кроме прочих аспектов обеспечения безопасности страны изложены основные аспекты обеспечения энергетической безопасности России, которая трактуется как защищенность граждан и государства в целом от угроз дефицита всех видов энергии и энергоресурсов, возникающих из-за воздействия негативных природных, техногенных, управленческих, социально-экономических, внутри- и внешнеполитических факторов. Основным содержанием энергетической безопасности являются устойчивое обеспечение спроса достаточным количеством энергоносителей стандартного

качества, эффективное использование энергоресурсов путем повышения конкурентоспособности отечественных производителей, предотвращение возможного дефицита топливно-энергетических ресурсов, создание стратегических запасов топлива, резервных мощностей и комплектующего оборудования, обеспечение стабильности функционирования систем энерго- и теплоснабжения.

Основным рамочным документом стратегической направленности, определяющим основные направления развития нефтегазового комплекса России является стратегия развития топливно-энергетического комплекса Российской Федерации – энергетическая стратегия 2030. Энергетическая стратегия России на период до 2030 года (далее – ЭС-2030), являясь преемственной по отношению к Стратегия-2020, обеспечивает расширение временного горизонта до 2030 года – в соответствии с новыми задачами и приоритетами развития страны [7].

ЭС-2030 – это основной документ, содержащий систему научно-обоснованных утверждений о приоритетах долгосрочной энергетической политики государства и механизмах ее реализации, она определяет цели и задачи долгосрочного развития энергетического сектора страны на предстоящий период. Главной целью ЭС-2030 является создание инновационного и эффективного энергетического сектора страны, адекватного как потребностям растущей экономики в энергоресурсах, так и внешнеэкономическим интересам России, и вносящего необходимый вклад в социально ориентированное инновационное развитие экономики страны и ее регионов.

Достижение указанной цели требует последовательного продвижения в решении следующих основных задач: повышение эффективности воспроизводства, добычи и переработки топливно-энергетических ресурсов для удовлетворения внутреннего и внешнего спроса на них; модернизация и создание новой энергетической инфраструктуры на основе масштабного технологического обновления энергетического сектора экономики страны; формирование устойчиво благоприятной институциональной среды в энергетической сфере; повышение энергетической и экологической эффективности российской экономики и энергетики, в том числе за счет структурных сдвигов и активизации технологического энергосбережения; дальнейшая интеграция российской энергетики в мировую энергетическую систему. В целом, ЭС-2030 стала основным документом, основой формирования законодательных и других нормативных актов государства, обеспечивающих реализацию поставленных в стратегии целей и задач в сфере обеспечения энергетической безопасности РФ.

На ЭС-2030 определенное влияние оказывают и разрабатываемые на региональном уровне стратегии социально-экономического развития регионов РФ. Эти программные документы позволяют согласовать действия органов государственного управления, сообщества деловых людей, общественных

и политических организаций, оказывающих влияние на развитие региона, для формирования единого вектора развития. Этот вектор формируется с учетом территориальных особенностей, включая природные и трудовые ресурсы, сложившуюся производственную и сервисную специализацию, экономико-географические и другие конкурентные преимущества.

Отраслевой уровень в лице Министерства энергетики РФ, также формирует собственную стратегию развития, которая является опорной для стратегий компаний нефтегазового комплекса России. Стратегия развития газовой промышленности тесно связана со стратегией социально-экономического развития страны и геополитической стратегией России.

Газовая отрасль, являясь одной из системообразующих отраслей российской экономики, сегодня находится в точке принятия стратегических решений. Существует ряд факторов (вызовов), оказывающих существенное влияние на будущее развитие российской газовой отрасли:

- низкий уровень газификации субъектов Российской Федерации;
- зависимость России от конъюнктуры газа на Европейском рынке;
- снижение добычи газа на разрабатываемых месторождениях.

С целью ответа на эти вызовы Минэнерго России было принято решение о разработке Генеральной схемы развития газовой отрасли на период до 2030 года, основной целью которой является определение экономически обоснованных стратегических направлений развития газовой отрасли для обеспечения надежного газоснабжения российских потребителей и выполнения обязательств по межправительственным соглашениям и заключенным контрактам на поставки природного газа в зарубежные страны.

Генеральная схема газовой отрасли сформирована как комплексный проект, в котором взаимосвязаны все составляющие – геологоразведочные работы, бурение, добыча, транспортировка и хранение газа, поставка потребителям углеводородного сырья и продуктов его переработки, которая является составной частью Системы программных документов российского топливно-энергетического комплекса [1].

Сегодня доля газа в топливно-энергетическом балансе России превышает 54%, что является одним из самых высоких уровней в мире. При этом главным приоритетом для газовой отрасли является внутренний российский рынок, потенциал которого очень высок. Согласно Генеральной схеме развития газовой отрасли к 2030 году, ожидаемый рост внутреннего потребления должен составить около 155 млрд. куб. м, а годовой уровень потребления вырастет до 580 млрд. куб. м и более. При этом одним из важнейших условий повышения внутреннего потребления газа является газификация регионов Российской Федерации. Реализация Программы газификации способствует увеличению использования газа коммунально-бытовым сектором и населением. Реализация Генеральной схемы развития газовой отрасли до 2030 года позволит создать необходимые условия для

максимально эффективного использования энергетических ресурсов страны.

Таким образом, проведенный контент-анализ показал, в настоящий момент времени имеется целый ряд основополагающих нормативных программных документов стратегической направленности, которые являются базой для разработки стратегий корпоративного уровня. В соответствии с этим набором документов руководство компании и разработало собственную стратегию развития, в которой наблюдается взаимосвязь со всеми выше обозначенными документами. Место стратегии ОАО «Газпром» в системе стратегических документов представлено на рисунке



МУ-международный уровень; ФУ – федеральный уровень; РУ – региональный уровень; ОУ – отраслевой уровень; КУ – корпоративный уровень

Рис. Место стратегии ОАО «Газпром» в системе стратегических документов РФ

Основной стратегической целью Компании является становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надёжности поставок.

Для того чтобы продемонстрировать, в какой мере стратегия Компании соответствует задачам устойчивого развития, необходимо понять, каким образом интересы основных заинтересованных сторон учитываются в стратегии Компании. Газпром выстраивает свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить энергетические потребности экономики России, зарубежных стран и максимально использовать возможности, открывающиеся на международных энергетических рынках. На всех этапах своей истории Газпром играл ключевую роль в осуществлении государственной энергетической политики. Поэтому компания проводит политику тесного сотрудничества и взаимодействия с государством, которое

является одной из её основных заинтересованных сторон. В своей стратегии Газпром учитывает цели, поставленные в Энергетической стратегии России на период до 2030 г., компания принимала участие в разработке этого документа.

Компания использует современный подход к реализации стратегии, основанный на системе планирования с использованием стратегических целевых показателей. В ходе стратегического планирования интегрируются задачи инвестиционной, финансовой и операционной деятельности. Инструментом этой интеграции является стратегическая финансово-экономическая модель компании, которая обеспечивает формирование Программы её развития на 10 лет.

Министр энергетики РФ С.И. Шматко отмечает, что стратегические задачи развития энергетики в Российской Федерации напрямую связаны с целями развития ОАО «Газпром» и Правительство РФ заинтересовано в эффективной деятельности компании, поскольку это крупнейший производитель и поставщик ресурсов для российской экономики. «Показатели работы Газпрома существенно влияют на состояние российской энергетики в производственном, социальном и экологическом плане. Кроме того, компания – один из крупнейших налогоплательщиков в Российской Федерации. Поэтому ОАО «Газпром» как ключевое звено реализации государственной энергетической политики находится в зоне особого внимания. Мы положительно оцениваем ответственный подход, который проявляет менеджмент ОАО «Газпром» к выполнению своей миссии обеспечения бесперебойного газоснабжения потребителей Российской Федерации» [6].

Таким образом, анализ основополагающих документов стратегической направленности показал, что у российского государства и ОАО «Газпром» есть общая стратегическая цель – обеспечение лучшего будущего для граждан России, а также зарубежных государств посредством развития безопасной и эффективной энергетики. Однако, ни одна стратегия не может гарантировать, что через некоторое время не возникнут новые факторы, ограничивающие то или иное направление развития энергетики, а долгосрочные прогнозы и планы не потребуют серьезной корректировки. Ключевое значение при этом имеет не только координация стратегических целей, но и разделение стратегической ответственности – ответственности за приоритеты и ориентиры, зафиксированные, с одной стороны, в ЭС-2030; с другой – в Концепции долгосрочного социально-экономического развития, долгосрочных программных документах регионов и крупных компаний, других отраслей, наших зарубежных партнеров.

#### **Список источников**

1. Генеральная схема развития газовой отрасли на период до 2030 года Утверждена приказом Минэнерго РФ от 15 апреля 2011 г. [электронный ресурс]. – URL: <http://minenergo.gov.ru>
2. Концепция социально-экономического развития Российской Федера-

ции до 2020 года [электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. – URL: [http:// garant.ru](http://garant.ru).

3. О стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года. [электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 537. – URL: <http://base.consultant.ru>.

4. «Повестка дня в XXI веке» [электронный ресурс]. – Принят Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де Жанейро, 3-14 июня 1992 г. – URL: <http://www.gazprom.ru>f/posts>

5. «У нас всё впереди! Власти — за «светлое будущее», но как туда попасть?» [текст] // Аргументы и факты. – 2011. – №29. – С. 5.

6. Шматко С.И. Газовая энергетика фундамент устойчивого развития общества: Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008-2009 год [электронный ресурс] / С.И. Шматко // Официальный сайт ОАО «Газпром». – URL: <http://www.gazpromrg.ru>. – С. 20.

7. Энергетическая стратегия России на период до 2030 года. [электронный ресурс]: Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 № 1715-р. – URL: <http://правительство.рф/media/2010/10/4/35578/file/1485.doc>.



---

## **BASES OF CORPORATE STRATEGY PUBLIC CORPORATION «GAZPROM»**

---

**Andreyeva Tatyana Anatolyevna,**

Ph. D. of Technical Sciences Associate Professor of the Chair of Management of Saratov State Social and Economic University;  
andreevata726262@mail.ru

The article analyzes the strategic direction of key documents at the state level, which is the main reference for the formation of strategy of JSC "Gazprom" and defines its place in the strategic plans of Russian Federation. It is noted that the key to the company and the state as a whole, is not only the coordination of strategic objectives, but also the division of responsibility for the strategic development priorities.

**Keywords:** strategic Management, strategy, sustainable development, the corporation.