

Научная статья

Original article

УДК 332.1

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_1\_3

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ  
ПРОЕКТАМИ В КОМПАНИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА  
STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN OIL  
AND GAS SECTOR COMPANIES**



**Ярлова Т.В.**, кан.пед.наук, доцент кафедры управления инновациями, Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Одинцово, t.yarovova@odin.mgimo.ru

**Шаропуто И.М.**, МИЭП МГИМО (у) МИД России, МГИМО(у) МИД России (Одинцовский филиал), г. Одинцово, saroputo\_i\_m@my.mgimo.ru

**Yarovova T.V.**, candidate of pedagogic sciences, associate professor of the department of innovation management of the Odintsovo branch of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Odintsovo; t.yarovova@odin.mgimo.ru

**Sharoputo I.M.**, of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Odintsovo; saroputo\_i\_m@my.mgimo.ru

**Аннотация.** Проблема грамотного управления инновационными проектами усугубляется наряду с постоянно изменяющимися экономическими условиями, выраженными в сжатии мировой экономики, в оттоке капитала, в высоком уровне инфляции, в падении уровня жизни населения. В статье рассматриваются вопросы обеспечения стабильного стратегического

управления, как залога экономической безопасности предприятия нефтегазового сектора и его развития на международной арене. Также рассматривается мнение различных авторов в области стратегического управления инновационными проектами. Раскрываются такие понятия, как «стратегия», «инновационный проект», «предприятие нефтегазового сектора» и пр. Акцентируется внимание на проблеме внедрения в практику нефтегазового предприятия инновационных проектов, имеющих выражение в создании нового процесса, технологии, техники, в целях получения прибыли и обеспечения устойчивого развития.

Статья посвящена выявлению роли инновационных проектов и технологий в нефтегазовом комплексе в качестве приоритетного направления развития нефтегазовой промышленности.

**Abstract.** The issue of managing innovative projects properly is aggravated along with constantly changing economic conditions reflected in shrinking global economy, capital outflow, high inflation and decreasing standard of living of the population. The article dwells upon the issues of providing stable strategic management as a keystone of economic security of oil and gas sector enterprise as well as its international development. Opinions of various authors in the field of strategic management of innovative projects are also considered. Such terms as "strategy", "innovative project", "oil and gas sector enterprise", etc. are examined. Attention is focused on the issue of implementing innovative projects in oil and gas enterprise practice that is expressed in creating a new process, technology, techniques in order to generate profit and to enforce sustainable development.

The article is devoted to identifying the role of innovative projects and technologies in the oil and gas sector as a priority direction for the oil and gas industry development.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновационное развитие, инновационные проекты, нефтегазовый сектор, стратегия, нефтегазовое предприятие, ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть», приоритетное

направление, инновации, научно-исследовательская деятельность, возобновляемые источники энергии (ВИЭ)

**Keywords:** strategic management, innovative development, innovative projects, oil and gas sector, strategy, oil and gas enterprise, PJSC Gazprom, PJSC NK Rosneft, priority direction, innovation, research activities, renewable energy sources (RES)

**Методология.** В процессе исследования проблемы управления инновационными проектами использовались следующие методы: метод статистического анализа, метод синтеза, метод сравнения, логический метод. Метод статистического анализа использовался для выявления степени внедрения в практику предприятия ПАО «Газпром» инновационных проектов и их управления. Метод синтеза позволил обобщить накопленную информацию и сделать соответствующие выводы. Метод сравнения был использован при оценке инвестиционной активности ПАО «Газпром» и ПАО «НК Роснефть». Логический метод исследования позволил определить значение инновационной деятельности в практике нефтегазовых предприятий и выявить основы стратегического управления для получения максимально положительных результатов.

**Результаты и обсуждения.** Выявлена роль ESG принципов в формировании стратегии предприятий. Исследована инвестиционная активность в инновационные проекты ПАО «Газпром» и ПАО «НК Роснефть». Вторая из них характеризуется большей активностью. Выяснено, что применение возобновляемых источников энергии при реализации инновационных проектов не приведет к повышению уровня конкурентоспособности компании нефтегазового сектора до нужного уровня. В результате выявлено, что стратегическое управление инновациями решает задачи планирования и реализации инновационных проектов, рассчитанных на увеличение качественных и количественных показателей производственной сред

нефтегазового предприятия. Определено, что любые стратегические цели предприятия будут неизменно связаны с инновациями.

Проведена взаимосвязь между качеством стратегического управления и уровнем конкурентоспособности предприятия. В статье акцентируется внимание на формировании стратегии управления инновационными проектами на основе опыта управления инновациями предприятий международного уровня нефтегазового сектора. Приведены основы стратегического управления. Определяются целевые ориентиры и содержание системы стратегического менеджмента в проектной деятельности предприятия нефтегазового сектора. Выявлена взаимосвязь инноваций и уровня конкурентоспособности предприятия, взаимосвязь инноваций с производственными издержками.

На сегодняшний день устойчивое развитие любой нефтегазовой компании и поддержание ее уровня конкурентоспособности на международной арене во многом зависит от ведения управленческой деятельности. Изменяющиеся условия окружающей среды, инфляция, отток капитала, санкции – всё это может оказать дестабилизирующее влияние на деятельность компании.

Ключевая роль в обеспечении конкурентных преимуществ компаний нефтегазового сектора принадлежит стратегическому управлению инвестиционными проектами. Для применения в деятельности инноваций требуется разработанная научно-техническая база и, что немаловажно, грамотное стратегическое управление.

Под инновациями нефтегазового сектора понимают нововведения, формирующиеся на основе научного опыта и научно-технических разработок. Если речь идет об инновациях в сфере нефти и газа, то они имеют прямое отношение к организации трудовой деятельности, к сокращению производственных издержек, к применяющимся в процессе деятельности технологиям, установкам. В целом, применение инноваций

подразумевает собой совершенствование, модификацию той или иной области предприятия в лучшую сторону. С.В. Мальцева в труде об инновационном менеджменте отмечала, что инновации рассматриваются как основные движущие силы развития современной экономики в сфере производства и услуг и главные факторы экономического роста. [1].

В деятельности многих нефтегазовых компании прослеживается управление стратегически важными проектами. Федеральный закон определяет инновационную деятельность, как совокупность коммерческих, технологических, организационных и научных составляющих, которые в совокупности ведут к обеспечению инновационной инфраструктуры. Для результативного функционирования всех составляющих инновационного процесса необходимо создание благоприятствующих внешних условий, способствующих инновационному развитию [2]. Среди наиболее популярных компаний: Лукойл, Газпром, Роснефть. Компании разрабатывают и внедряют реализацию инновационных проектов прежде всего, для увеличения производственного потенциала, что в свою очередь приводит к достижению поставленных задач, к прибыли. Это проекты по освоению новых месторождений, проведение газопроводов и нефтепроводов, обеспечение сырьем предприятий, добыча и их переработка и прочее. Безусловно для того, чтобы был эффект от проекта, необходима не только грамотная его структуризация, но и эффективного стратегического управление.

Стратегическое управление инновациями и инновационными проектами является гарантом достижения поставленных целей и задач. Ансофф высказывается о стратегическом управлении деятельности связанной с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют её внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [3].

Основоположником термина «стратегия» в рамках стратегического развития, является известный американский историк А. Чандлер. Основными фазами жизненного цикла являются 5 стадий. Первая – инновационная идея, которая измеряется на основе мнения экспертов в предметной области инновационной деятельности. Вторая – планирование инновационного процесса, основными субъектами которой являются экономисты и приглашенные эксперты консалтинговых фирм. Третьей фазой является создание прототипа, при которой часто используются статистические и динамические методы оценки эффектов. Четвертая фаза – освоение производства и возможности расширения параметрического ряда, неотъемлемо связана с пятой фазой – диффузия инновации, в которой происходит прогнозирование модели по объемам и срокам.[4].

Наиболее точным определением стратегического управления является формулировка, упомянутая в учебнике Виханский О.С.. По его мнению стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе. [5].

Необходимо отметить, что эффективность управления, прежде всего, зависит от руководящего состава. Общей точкой в ряде дифференцированных теорий является представление о необходимости безопасного и надежного покрытия спроса на энергоресурсы при минимальных издержках в долгосрочном периоде[6]. Для полноценного ведения проекта от начала и до конечного результата, требуется тесная взаимосвязь между всеми структурами компании, в том числе между отделами, между дочерними предприятиями и функциональными подразделениями. Для осуществления стратегической связи между сказанными «элементами», многие компании в своей деятельности

прибегают к использованию уровневой системы стратегического управления. Ниже, на Рисунке 1 приведена типичная схема такого вида управления при реализации стратегически важного инновационного проекта.



Рисунок 1 – Взаимосвязь элементов в управлении инновационным проектом

Источник: Dulkeith E. Opinion Paper. Innovation Performance Measurement/ E. Dulkeith, S. Schepurek

Нишу приведенной схемы представляет сам проект. Проект в рамках деятельности компании нефтегазового сектора несет в себе информацию касательно его рентабельности в долгосрочном периоде, необходимости внедрения в практику компании, сложности реализации на практике. Проект содержит подробное техническое описание, а также учитывает факторы среды, которые с течением времени могут отрицательно сказаться на его выполнении.

На втором этапе разрабатываются инновационные программы, согласно основам проекта. Программы необходимы для соотнесения рисков и рентабельности проекта при его осуществлении. В нефтегазовых компаниях разработкой программ занимаются, как правило, менеджеры наряду с IT-отделом и руководством.

Портфель инноваций необходим при стратегическом управлении проектами для их качественной оценки. В свою очередь качественная оценка того или иного проекта направлена на изучение соответствия стратегии компании и рентабельности выполнения проекта в настоящее время. На данном этапе прорабатываются все нюансы проектов, формируются сроки их реализации, оценивается научно-техническая база и необходимость разработки научных инноваций.

На уровне компании дается комплексная оценка инновационному проекту, а именно:

- степень его реализации и степень достижения поставленных задач;
- оценка инвестиций в инновационное развитие;
- оценка НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ);
- оценка стратегии компании.

На отраслевом уровне государственные органы рассматривают инновационный проект согласно полученным результатам для получения особенностей технологического развития страны.

Ключевыми факторами, препятствующим инновациям являются недостаток собственных денежных средств и недостаток финансовой поддержки со стороны государства[8]. Увеличение доли ВИЭ в топливно-энергетическом балансе позволит создать дополнительные рабочие места[9]. От того, насколько будет совершенствована инновационная система, будет зависеть эффективность реализации проекта на практике. Так, в компании ПАО «Газпром» создана целая система по управлению инновационными проектами, включая научно-технический совет, лаборатории, исследовательские центры, сообщества, имеющие свои представительства за рубежом. Кроме того, ПАО «Газпром» имеет свой департамент, курирующий инновационный проект на всех его стадиях [10]. На Рисунке 2

приведен график, в котором отображается доля расходов двух ведущих нефтегазовых компаний в НИОКР.



Рисунок 2 – Доля инвестиций в научно-исследовательскую деятельность

Источник: Лобов Д.С. Оценка инвестиционной и патентной активности отечественных и зарубежных нефтегазовых, нефтехимических компаний в рамках реализации Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года

Из графика видно, что компания ПАО «НК Роснефть» характеризуется большей инвестиционной активностью. Безусловно, это отображается на результатах деятельности ПАО «НК Роснефть» в форме реализации стратегически важных проектов.

Стратегическое управление инновационными проектами тесно связано с принципами ESG (управление, при котором ставится акцент на корпоративном управлении, защиты экологии и условий труда персонала). Использование данных принципов способствует повышению уровня организации рабочего процесса, созданию максимально комфортных условий без нанесения вреда окружающей среде. То есть ESG – это неотъемлемая часть стратегического управления проектами в современных компаниях, осуществляющих свою деятельность в сфере добычи, переработки и транспортировки сырья.

Внедрение в систему управления проектами данных принципов способствует повышению качества реализации стратегически важных проектов на практике. Речь идет как о качестве корпоративного управления, так и о качестве выполняемых работ с высокой степенью социальной ответственности, что в итоге ведет к стабильному устойчивому развитию компании в целом.

Политика внедрения в стратегию управления инновациями принципов ESG в 2000-х гг. была более распространена в зарубежных странах.

На Рисунке 3 отображена статистика компаний в количественном виде, которые в своей деятельности использовали принципы ESG.

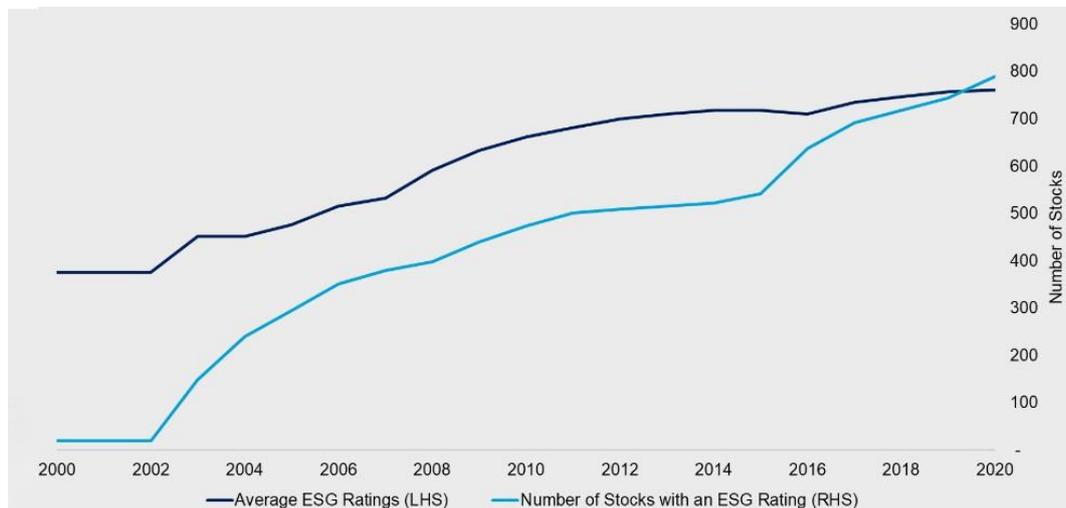


Рисунок 3 – Применение компаниями США принципов ESG

Источник: Доклад НИУ ВШЭ «ESG: три буквы, которые меняют мир»

Если в 2000 году таких компаний в США насчитывалось около 30, то к 2020 году произошло увеличение в 25 раз! Из графика видно, что на момент 2020 года их количество достигло 800.

Отметим, что в Российской Федерации нефтегазовые компании в своей практике также применяют принципы ESG. Так, в Санкт-Петербурге состоялся международный форум, ключевым аспектом которого стал вопрос защиты окружающей среды. В результатах данного форума идет упоминание о ESG-повестке. Страны с большими возобновляемыми ресурсами могут

получить значительные экономические выгоды[13]. Суть данной повестки заключалась в снижении выбросов углекислого газа в процессе добычи сырья и последующей его переработки и транспортировки.

Кроме того, в качестве приоритетного направления было отмечено использование в процессе реализации инновационных проектов возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Так, согласно результатам повестки, было принято решение о сокращении отходов в результате 100% сортировки до 2030 года.

Нефтегазовая компания Statoil в своей практике стратегически нацелена на внедрение ВИЭ в деятельность компании, инвестируя в них. И если обратиться к результатам WoodMackenzie (WoodMac), то к 2040 году рынок, представленный возобновляемыми источниками энергии, увеличит свой потенциал в 5 раз. Некоторые компании придерживаются тактики использования ВИЭ в связи с изменением ценовой политики на технологические мощности. К примеру, в 2019 году снизилась стоимость солнечных панелей на 70%, по сравнению в 2010 годом. Кроме того, с каждым годом увеличивается потребление первичной энергии. В Центре стратегических разработок (ЦСР) отмечается, что процент потребления энергии к 2035 году увеличится на 50% [14]. Безусловно, данный факт вызывает у нефтегазовых компаний вопрос, касающийся использования и распределения источников энергии наиболее выгодным способом, тем более, при реализации инновационного проекта, требующего достаточное количество ресурсов.

Несмотря на степень полезности для окружающей среды ВИЭ, многие компании при стратегическом управлении отдают предпочтение стандартным источникам добычи энергии. Истощение ранее открытых крупных месторождений нефти и газа смещает вектор развития в сторону высоких технологий на основе ВИЭ, однако такой переход составит не менее

50 лет, на протяжении которых ключевую роль по-прежнему будет играть энергия на основе углеводов[15].

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.
2. Курбатова В.В., Черникова А.Е. Инновационный процесс: понятие, особенности внедрения / В.В. Курбатова, А.Е. Черникова// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №6. – С. 86-91.
3. Ансофф И., Стратегическое управление/ И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 135 с.
4. Байко В.П. Методы измерения эффектов инновационной деятельности по фазам жизненного цикла инноваций / В.П. Байко, С.Г. Фалько // Вопросы инновационной экономики. - 2020. - №3 (10). - С. 1101-1110.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1999. — 296 с..
6. Салыгин В.И., Мустафинов Р.К. Сопряжение концепций энергетической безопасности в формате Большой Евразии: теоретические аспекты и инновационная парадигма
7. Dulkeith E. Opinion Paper. Innovation Performance Measurement/ E. Dulkeith, S. Schepurek [Электронный ресурс] URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/8b0a/76e34800fb24fd0bdef7fca3f82cb7cf949a.pdf>
8. Индикаторы инновационной деятельности: 2020: статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, Е. И. Евневич и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2020.

9. Салыгин В.И., Гулиев И.А.О., Мустафинов Р.К. Энергетическая политика Европейского союза в сферах инноваций и снижения энергозависимости
10. ПАО «Газпром»: официальный сайт. Годовые отчеты компании за 2010-2020 гг. [Электронный ресурс] URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2020/>
11. Лобов Д.С. Оценка инвестиционной и патентной активности отечественных и зарубежных нефтегазовых, нефтехимических компаний в рамках реализации Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года// Друкеровский вестник. 2020. 5 (37). С. 137-150
12. Доклад НИУ ВШЭ: ESG: три буквы, которые меняют мир [Текст] : докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. По проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / И. В. Ведерин, К. И. Головщинский, М. И. Давыдов, Б. Б. Петько, М. С. Сабирова, С. В. Терсков, Е. А. Шишкин ; под науч.ред. К. И. Головщинского ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022 — 138 с. — ISBN 978-5-7598-2659-0 (в обл.). — ISBN 978- 5-7598-2469-5 (e-book).
13. Ярлова Т.В., Камчарова Ю.А. Как превратить зелёный водород в экономически выгодный энергоноситель
14. Официальный сайт фонда «Центр стратегических разработок» (ЦСР). [Электронный ресурс] URL: <https://www.csr.ru/ru/>
15. Белошицкий А.В. Череповицын А.Е. Перспективы развития российского нефтесервиса в условиях перехода к "зеленой энергетике"

### References

1. Maltseva S.V. Innovative management: textbook for academic bachelor's degree / S.V. Maltseva; executive editor S. V. Maltseva. – Moscow: Yurayt Publishing House. – 2019. – 527 p.

2. Kurbatova V.V., Chernikova A.E. Innovation process: concept, features of implementation / V.V. Kurbatova, A.E. Chernikova // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2018. – No. 6. – pp. 86-91.
3. Ansoff I., Strategic management / I. Ansoff – M.: Economics. – 1989. – 135 p.
4. Bayko V.P. Methods of measuring the effects of innovation activity by phases of the innovation life cycle / V.P. Bayko, S.G. Falko // Issues of innovative economy. – 2020. – №3 (10). – pp. 1101-1110.
5. Vihansky O.S. Strategic management: Textbook. — M.: Gardariki. – 1999. – 296 p.
6. Salygin V.I. Mustafinov R.K. Coupling of energy security concepts in the format of Greater Eurasia: theoretical aspects and innovative paradigm.
7. Dulkeith E. Opinion Paper. Innovation Performance Measurement/ E. Dulkeith, S.Schepurek [Electronic resource].  
URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/8b0a/76e34800fb24fd0bdef7fca3f82cb7cf949a.pdf>
8. L.M. Gokhberg, K.A. Ditkovsky, E.I. Evnevich and others, Indicators of innovative activity, 2020: statistical collection. NRU Higher School of Economics. – 2020.
9. Salygin V.I., Guliyev I.A., Mustafinov R.K. Energy policy of the European Union in the fields of innovation and energy dependence reduction.
10. Gazprom official website. Annual reports of the company for 2010-2020 [Electronic resource] URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2020/>
11. Lobov D.S. Measuring oil and gas corporations' investment and patent activities according to The Energy Strategy 2035 of The Russian Federation // Drukerovsky Vestnik. – 2020. – 5 (37). – pp. 137-150.
12. HSE Report: ESG: Three letters that change the world: XXIII Yasin International Academic Conference on Economic and Social Development — Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2022 – 138 p.

Московский экономический журнал. № 1. 2023

Moscow economic journal. № 1. 2023

13. Yarovova T.V., Kamcharova J.A. How to turn green hydrogen into an economically profitable energy carrier.

14. The official website of the Foundation "Center for Strategic Research" (CSR).  
[Electronic resource] URL: <https://www.csr.ru/ru/>

15. Beloshitskiy A.V., Cherepovitsyn A.E. Prospects for the development of the Russian oilfield services in the transition to green energy.

**Для цитирования:** Ярлова Т.В., Шаропуто И.М. Стратегическое управление инновационными проектами в компаниях нефтегазового сектора // Московский экономический журнал. 2023. № 1.  
URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2023-3>

© Ярлова Т.В., Шаропуто И.М., 2023. Московский экономический журнал,  
2023, № 1.