

НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

В.Е. Летичевская,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,
г. Санкт-ПетербургНаучный руководитель – к.э.н., доц., Петрова Наталья Павловна
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,
г. Санкт-Петербург

На сегодняшний день, индустрия 4.0 модернизирует привычную экономическую среду. Анализируя отчетность компаний-лидеров нефтегазовой отрасли ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Газпром нефть» можно заметить увеличение доли вложений в инновационные разработки в общем объеме инвестиций на протяжении с 2010 по 2017 гг. Компании заинтересованы в развитии инновационного потенциала и цифровизации операционных процессов, так например, ПАО «Газпром нефть» уже анонсировала новую цифровую стратегию и создала Центр цифровых инноваций для решения задач трансформации бизнеса.

В ходе корреляционно-регрессионного анализа объема инвестиций на НИОКР и операционной прибыли была выявлена тесная зависимость между двумя данными показателями. Результаты анализа подтверждают экономическую целесообразность и необходимость разработки и внедрения инновационных технологий на всех этапах производственной цепи предприятий нефтегазовой отрасли.

Таблица 1 Корреляционная матрица ПАО «Газпром нефть» и ПАО «НК «Роснефть»

	ПАО «Газпром нефть»		ПАО «Роснефть»	
	Инвестиции НИОКР	Операционная прибыль	Инвестиции НИОКР	Операционная прибыль
Инвестиции НИОКР	1		1	
Операционная прибыль	0,859930737	1	0,894422623	1

Отличительная черта инноваций – высокие технологические и финансовые риски на начальной стадии разработки и внедрения в эксплуатацию. Неизвестно как технология будет работать в рамках бизнес-процессов компании и повысит ли она эффективность операционных показателей или же, возможно, так и не даст положительный эффект.

Разработка таких технологий чаще ведется по каскадному методу, от формирования требований до введения в эксплуатацию. Разработка и внедрение инновации в нефтегазовой отрасли – дорогостоящие проекты. Возникает проблема необходимости больших затрат на первые этапы проектов, компании выделяют существенные статьи расходов на детальную проработку технического задания, когда достаточно было бы создать прототип или минимальный продукт и только после принятия решения об эффективности технологий приступить к этапу масштабирования проекта.

Поэтому цель работы, предложить иной подход к управлению инновациями в нефтегазовой отрасли, на основе мировых start-up практик.

В новом подходе используется модель Canvas, которая применяется для разбора существующей бизнес-модели компании и состоящая из 9 блоков, которые описывает стратегию компании на рынке. Адаптация модели заключается в переориентации блоков под внутренние процессы бизнеса, а именно: сегменты потребителей – конечные потребители технологии и их особенности; ключевые ценности – выгоды и бизнес эффекты от технологии; каналы сбыта – доведение технологии до потребителей, внутри и вне компании; взаимоотношение с клиентами – обучение сотрудников, построение постоянной связи между технологией и стейкхолдерами; ключевые действия – дорожная карта проекта; ключевые

ресурсы – финансы, сотрудники, технологии и т.д.; ключевые партнеры – внешние и внутренние стейкхолдеры, провайдеры с внешней экспертизой; структура расходов и потоки доходов – финансовый план, рассчитанный по затратному методу или методу финансовых потоков.

При инициации проекта по внедрению инновационной технологии, формируется небольшая команда, где между участниками распределяются роли по проработке каждого блока модели в рамках одной инновации. После согласования единой модели, командой формируются продуктовые гипотезы и срок реализации по гибкой методике управления проектами agile. За один этап внедрения создается минимальный жизнеспособный продукт (minimum viable product, MVP) (инновации) в лабораторных условиях, который будет выполнять ключевую функцию. Например, если это инновация с умными скважинами, то минимальным продуктом будет датчик, который передает показатели на компьютер с созданного макета скважины в лаборатории. Далее MVP проходит ряд тестов, где собираются его недостатки. На каждом этапе, модель Canvas и инновационная технология совершенствуется. Как итог через ряд тестов, она будет готова к первому полевому тестированию, которое проводится по тем же принципам в рамках инновационного проекта: гипотезы, MVP, тестирование и сбор данных, совершенствование и т.д.

Отличительной особенностью нового подхода при управлении инновациями в нефтегазовой отрасли является то, что происходит экономия бюджета на начальном этапе разработки проекта, последующих этапах внедрения и итоговой стоимости инновационной технологии.

Это происходит за счет: сокращение ошибок при планировании на первых этапах внедрения технологии, благодаря модели Canvas; сокращения времени разработки ключевых функций, без потери фокуса на второстепенные задачи и согласование проекта, а также экономии на большом количестве сотрудников привлеченных в проект, используя методику agile и принципы разработки MVP. При этом распределение бюджета происходит под конкретные результаты проекта. И если мы видим, что на начальных этапах технология не дает положительного эффекта, то вложенные средства будут соизмеримо меньше, чем при внедрении проработанной, но нерезультативной технологии.

Список литературы

1. Отчет группы Газпром о деятельности в области устойчивого развития 2017 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/f/posts/57/287721/sustainability-report-rus-2017.pdf> – (Дата обращения: 22.02.2019).

2. Отчет в области устойчивого развития «ПАО «НК «Роснефть» 2017 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/RN_SR2018_rus_web_1.pdf – (Дата обращения: 22.02.2019).

3. Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли: популярный миф или объективная реальность? - Ежемесячное информационно – аналитическое издание. – М. – 2018 г. – С. 320.

4. BP Energy Outlook [Электронный ресурс] // – 2018 edition. BP energy economics. – Режим доступа: <https://www.bp.com/energyoutlook> – (Дата обращения: 20.02.2019).

Автор

Летичевская В.Е.

Научный руководитель,
доц. каф. корпоративных финансов
и оценки бизнеса СПбГЭУ, к.э.н.

Петрова Н.П.

Заведующий кафедрой
корпоративных финансов
и оценки бизнеса СПбГЭУ, д.э.н., проф.

Черненко В.А.

Декан факультета экономики и финансов
СПбГЭУ, к.э.н., доц.

Евстафьева И.Ю.