

# **Институциональные особенности развития промышленных корпораций в условиях инновационных преобразований (на примере НГК)**

21 декабря 2018 г.

к.э.н., Эльмира Арсланова

# Содержание

1. Современные экономические тренды
2. Институциональная среда и институциональное строение корпораций

# 1. Современные экономические тренды

- Геополитические и геоэкономические тренды
- Макроэкономические тренды
- Отраслевые тренды, специфические для НГК
- Тенденции в области применения инноваций («disruptive innovations»)

# 1. Современные экономические тренды

## 1.1. Геополитические и геоэкономические тренды

«Если десять лет назад когда появился формат G20, ведущие страны мира были едины перед лицом глобального кризиса, то сейчас страны рассыпались на группы по интересам»... «Одни хотят зафиксировать намерение...отказаться от протекционизма, другие торпедируют глобализм и навязывают новые правила игры...».

*Источник: «Большая двадцатка и «желтые жилеты»» -  
редакционная статья «Эксперт» от 3-9 декабря 2018 г. №49(1100) с. 11.*

# 1. Современные экономические тренды

## 1.2. Макроэкономические тренды

Банк России прогнозирует рост ВВП в ближайшие годы на уровне 1,5-2%. Минэкономразвития – 1,8% и 1,3%...

**С.Ю. Глазьев** (д.э.н., академик РАН): «Ставка Банка России – 7,5% годовых ... делает недоступными кредиты для большей части предприятий промышленности».

**С.Д. Бодрунов** (д.э.н., профессор): «по всем направлениям необходим в кратчайшие сроки **прорыв в формате экономического чуда**»... «он возможен только при широком использовании преимуществ, которые мы можем иметь при новом технологическом укладе».

*По материалам открытых источников,  
специализированных изданий «Эксперт», «Профиль»*

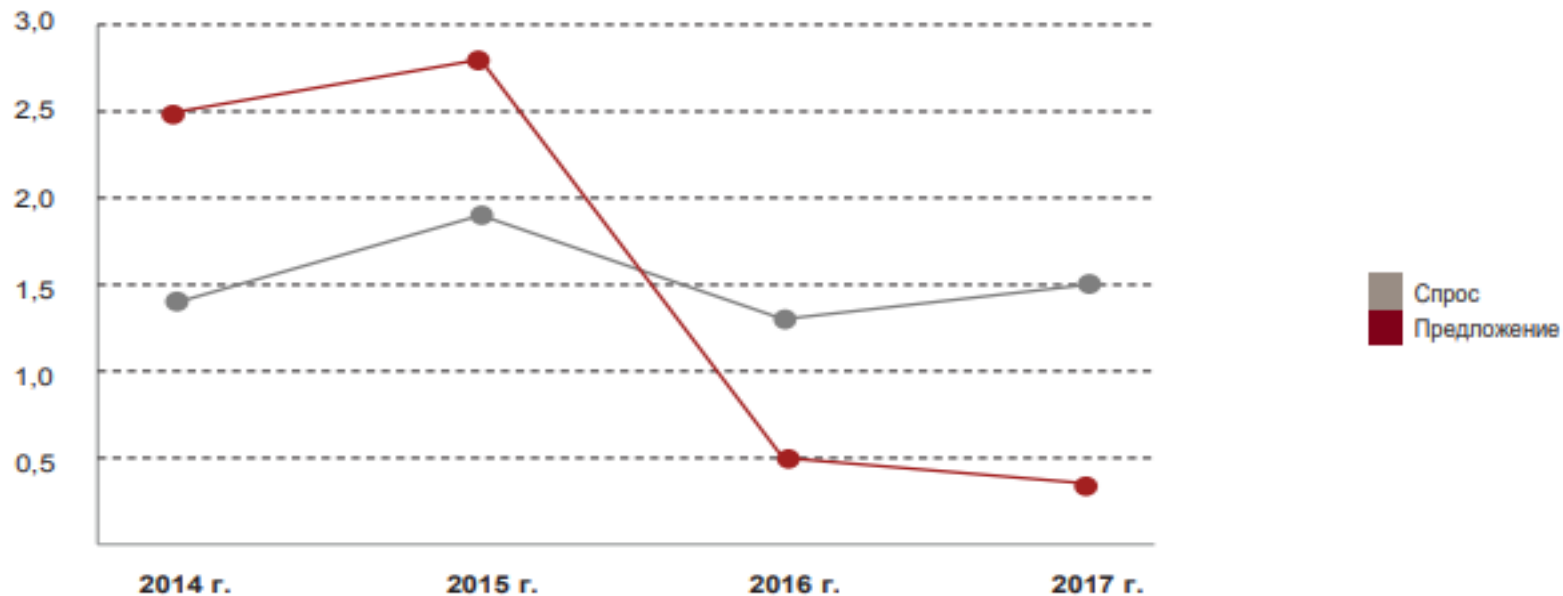
# 1. Современные экономические тренды

## 1.3. Отраслевые тренды, специфические для НГК

### 1.3.1. Восстановление мирового спроса и предложения нефти

Роль ОПЕК: решение о сокращении поставок (ноябрь 2017 г.) на 1,8 млн баррелей в день в течение 2018 года она ускорила восстановление равновесия спроса и предложения на новом уровне.

Млн баррелей в день



Источник: Отчет МЭА о развитии нефтяного рынка (декабрь 2017г.), PwC

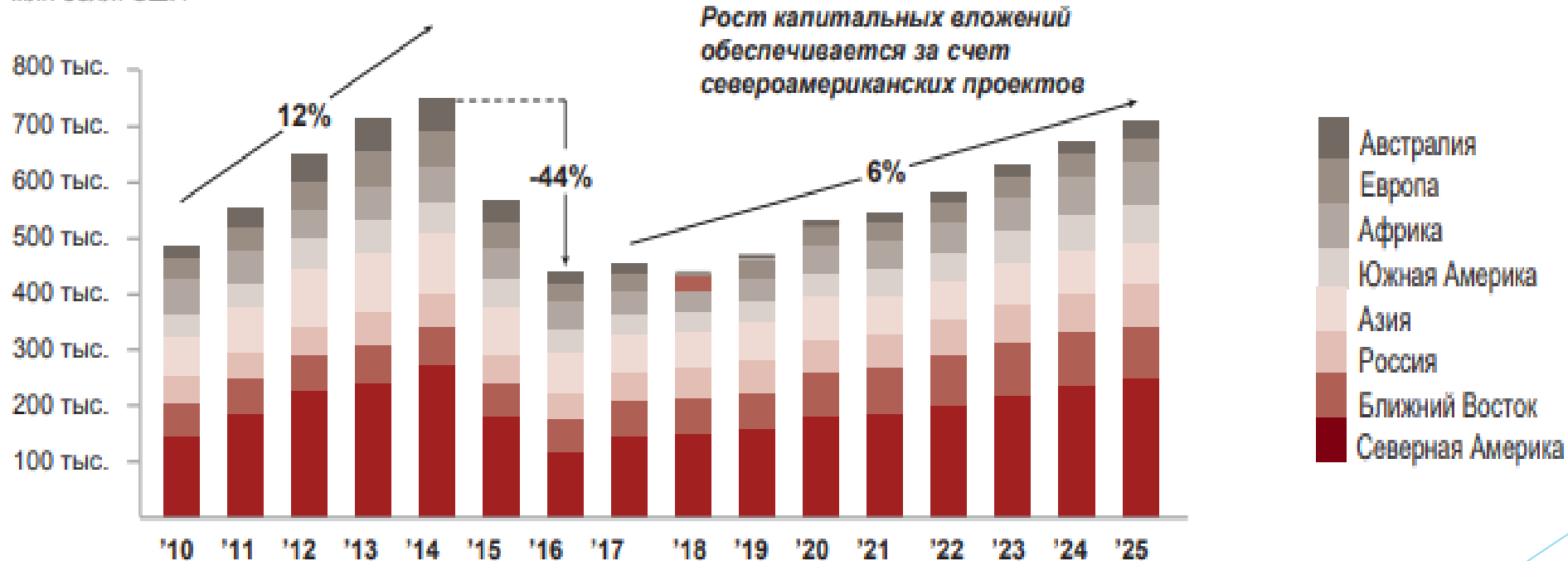
# 1. Современные экономические тренды

## 1.3. Отраслевые тренды, специфические для НГК

### 1.3.2. Динамика капиталовложений

Объемы капиталовложений в геологоразведку и добычу, которые за период с 2014 года по 2016 год упали почти на 45%, будут увеличиваться ежегодно на 6% в среднесрочном периоде

млн долл. США



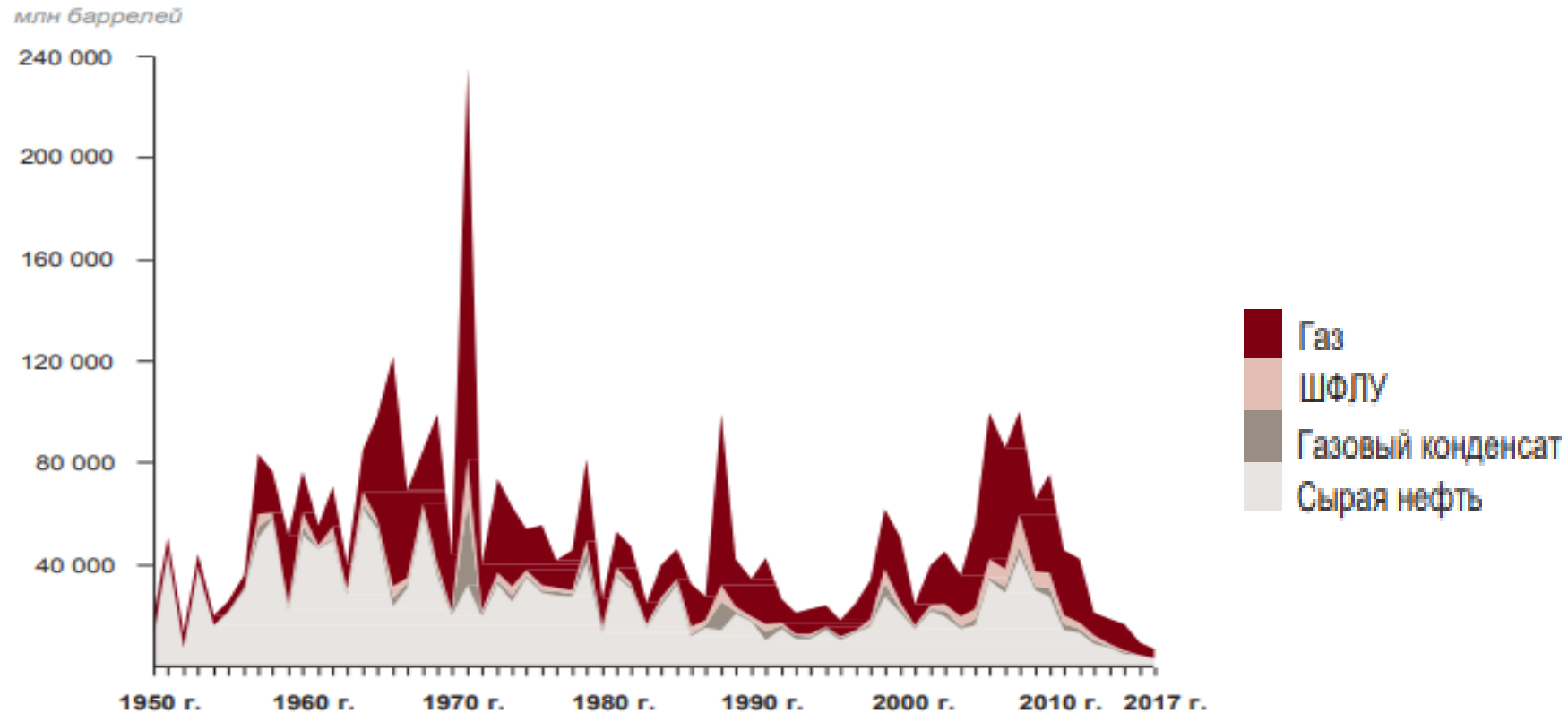
Источник: Rystad Energy, PwC

# 1. Современные экономические тренды

## 1.3. Отраслевые тренды, специфические для НГК

### 1.3.3. Динамика обнаружения новых запасов

Длительное снижение объемов обнаруженных новых запасов нефти и газа



Источник: Rystad Energy, PwC



# 1. Современные экономические тренды

## 1.3. Отраслевые тренды, специфические для НКК

### 1.3.4. Корпоративный взгляд (на примере ПАО «Газпромнефть»)

Ключевые глобальные тренды	Суть тренда	Возможный ответ компании
<b>Волатильность цен на нефть и нефтепродукты на мировом рынке</b>	Изменчивость конъюнктуры в различных сегментах нефтяной отрасли подтверждает актуальность интегрированной модели бизнеса и предъявляет высокие требования к операционной эффективности	Необходимо сохранять финансовую и операционную эффективность цепочки создания стоимости
<b>Рост конкуренции между производителями энергоресурсов</b>	В последние годы значительно усилилось соперничество среди производителей различных энергоресурсов. Растет конкуренция не только между компаниями и странами-производителями, но и между различными классами добычи и энергоресурсами – нефтью, газом, возобновляемыми источниками энергии (ВИЭ).	Необходимо удерживать лидерство по эффективности в отрасли, успешно и с высокой скоростью реализуя технологичные проекты.
<b>Рост технологической сложности проектов добычи</b>	Объем традиционных запасов в структуре портфелей нефтегазовых компаний мира снижается. Потенциал будущей добычи сосредоточен в нетрадиционных, технологически сложных сегментах – шельфовых, сланцевых и прочих трудноизвлекаемых запасах. Некоторые из крупнейших компаний мира приобрели активы в сланцевой нефтедобыче, а отдельные компании сделали этот сегмент фокусом роста на ближайшие несколько лет.	Растет необходимость вовлечения в разработку трудноизвлекаемых запасов углеводородов (ТРИЗ).
<b>Быстрая технологическая трансформация всех сфер деятельности</b>	Технологическое развитие в XXI в. идет темпами, равных которым не было в истории человечества. Это приводит к быстрым изменениям, кардинально меняющим ландшафт энергетической отрасли.	Необходимо эффективно управлять процессом технологических изменений для удержания высокой конкурентоспособности.
<b>Растущее значение экологических факторов</b>	Экологическая проблематика оказывает усиливающееся влияние на деятельность мировой энергетической отрасли.	Необходимо проведение мероприятий в области социально-ответственного бизнеса, выстраивание стратегии охраны окружающей среды с использованием лучших мировых практик.

# 1. Современные экономические тренды

## 1.3. Отраслевые тренды, специфические для НГК

### 1.3.5. Отраслевые краткосрочные и среднесрочные риски

- возможное ухудшение ценовой конъюнктуры на рынке нефти и нефтепродуктов; □
- растущая налоговая нагрузка на нефтегазовый сектор; □
- ограниченный потенциал внутренних рынков нефтепродуктов из-за замедления экономического роста в России; □
- рост энергоэффективности и постепенная электрификация конечного потребления.

# 1. Современные экономические тренды

## 1.4. Тенденции в области применения инноваций («disruptive innovations»)

### 1.4.1. О программе «Цифровая экономика»

В июле 2017 года Правительство официально утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации», призванную обеспечить цифровой фундамент ускоренного социально-экономического развития до 2024 года.

В 2018 году Правительство утвердило «дорожные карты» по всем пяти приоритетным направлениям, закрепленным в программе, и выделило 3040,4 млн рублей на их реализацию.

Выполнение Цифровой повестки ЕАЭС, которая была принята в 2017 году, также стало приоритетной задачей под председательством России в 2018 году.

Основным результатом ее реализации должно стать создание не менее 10 национальных компаний-лидеров - высокотехнологичных предприятий, развивающих "сквозные" технологии и управляющих цифровыми платформами, которые работают на глобальном рынке и формируют вокруг себя систему "стартапов", исследовательских коллективов и отраслевых предприятий, обеспечивающую развитие цифровой экономики.

# 1. Современные экономические тренды

## 1.4. Тенденции в области применения инноваций («disruptive innovations»)

### 1.4.2. «Сквозные» цифровые технологии:

- большие данные;
- нейротехнологии и искусственный интеллект;
- системы распределенного реестра; квантовые технологии;
- новые производственные технологии; промышленный интернет;
- компоненты робототехники и сенсорика;
- технологии беспроводной связи;
- технологии виртуальной и дополненной реальностей.

# 1. Современные экономические тренды

## 1.4. Тенденции в области применения инноваций («disruptive innovations»)

### 1.4.3. Модель готовности экономики к цифровизации

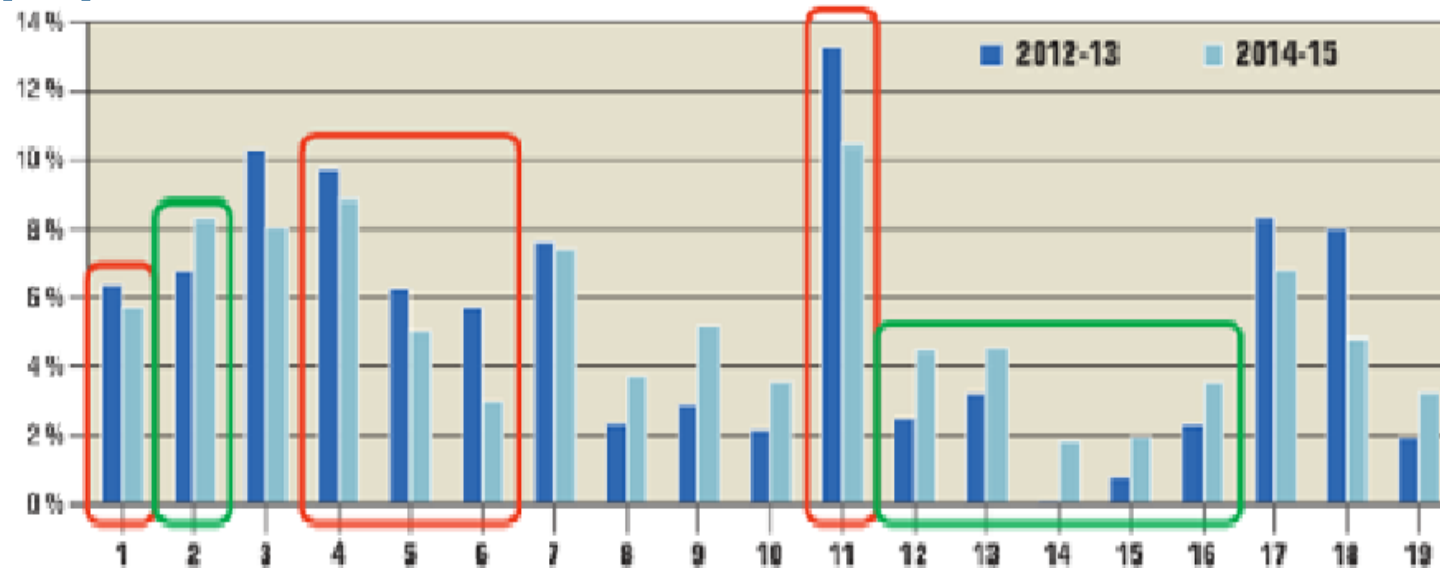


Источник: Доклад Всемирного Банка «Конкуренция в цифровую эпоху: стратегические вызовы для Российской Федерации» (сентябрь 2018)

# 1. Современные экономические тренды

## 1.4. Тенденции в области применения инноваций («disruptive innovations»)

### 1.4.4. Прорывные технологии в НГК



1 - сейсмические исследования; 2 - сейсмический процессинг и интерпретация; 3 – интегрированное поверхностное моделирование; 4 – буровые технологии; 5 – технологии заканчивания; 6 – пластовое моделирование; 7- морские технологии; 8 – технологии сбора и подготовки; 9 – методы монетизации газа; 10 – подготовка воды; 11 – МУН / МПН; 12 – сенсоры; 13 – цифровизация; 14 – мобильность и коммуникации; 15 – роботы и дроны; 16 – управляемая данными аналитика и ИИ; 17 – пластовая оптимизация; 18 – цифровые месторождения, 19 – охрана здоровья и труда, безопасность и экология.

Зеленым цветом выделены технологии с позитивной динамикой развития. Красным цветом выделены технологии с негативной динамикой развития.

# 1. Современные экономические тренды

## 1.4. Тенденции в области применения инноваций («disruptive innovations»)

### 1.4.5. Примеры инновационной работы компаний НГК

Роснефть	Газпромнефть	Лукойл
Важным элементом стратегии ("Роснефть-2022»), краеугольным камнем является ускоренная цифровизация бизнеса, технология промышленного интернета.	«Газпром нефть» утвердила цифровую трансформацию бизнеса в качестве одного из приоритетных направлений деятельности. В компании принято решение о создании дирекции по цифровой трансформации.	Деятельность ЛУКОЙЛа по бизнес-сегментам агрегирована в программу цифровизации с четкими задачами и эффектом, которого компания достигнет к 2030 году.

## 2. Институциональная среда и строение корпорации



Источник:



## 2. Институциональная среда и институциональное строение корпораций

*Источник: Доклад Всемирного Банка «Конкуренция в цифровую эпоху: стратегические вызовы для Российской Федерации» (сентябрь 2018)*

# Resume

Use a reliable and proof methodology

Analyze potential benefits and risks of internal benchmarking

Provide an external benchmarking – rivals best practices

Show the connection between the proposed projects with best practices and potential implementation effect

Use best practices for the management system sophistication and business processes maturity development

**Thank you!**

## Sources:

- [www.apqc.org](http://www.apqc.org)
- «Global Survey on Business Improvement and Benchmarking»  
[http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/2010\\_gbn\\_survey\\_business\\_improvement\\_and\\_benchmarking\\_web.pdf](http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf)
- Matthew J. Slaughter «American Companies and Global Supply Networks Driving U.S. Economic Growth and Jobs by Connecting with the World», Jan 2013
- Б.Л.Кузнецов, М.М.Шарамко Синергетический бенчмаркинг — Набережные Челны, 2006