



УДК 330:656.56
ББК 65.441.353

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ю.Г. Залыгина

Рассмотрены ключевые задачи бизнес-процессов в подотрасли газораспределения и влияние на них стратегического планирования как инструмента управления газораспределительной организацией, способствующего ее эффективному и устойчивому развитию. Выявлены основные аспекты стратегического планирования и целевые показатели эффективности деятельности газораспределительной организации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, развитие, система управления, газораспределение, эффективность, газораспределительная организация, бизнес-процесс.

Газовая отрасль занимает ведущее место в топливно-энергетическом балансе страны, в обеспечении ее национальной экономической, политической и энергетической безопасности. В этой связи наличие системы стратегического планирования и жизнеспособной стратегии развития газовой отрасли и, в частности, подотрасли газораспределения представляет особую актуальность.

Согласно Федеральному закону от 31 марта 1999 г. N 69-ФЗ «О газоснабжении в Российской Федерации» [15], основой Федеральной системы газоснабжения России является Единая система газоснабжения (далее – ЕСГ). ЕСГ России принадлежит ОАО «Газпром» и является крупнейшей в мире системой транспортировки газа. Транспортировка и подача газа непосредственно российским потребителям осуществляется по газораспределительным сетям, которые с технической точки зрения можно считать продолжением ЕСГ России. Соответственно, от организации деятельности в подотрасли газораспределения и, в частности, в газораспределительных организациях (специализированные организации, осуще-

ствляющие эксплуатацию газораспределительной системы и оказывающие услуги, связанные с подачей газа потребителям [11]) во многом зависит надежное, бесперебойное и безопасное газоснабжение внутри страны.

Из предыстории образования газораспределительных организаций (далее – ГРО) в России целесообразно отметить, что система газового хозяйства нашей страны стала развиваться с 1948 г., когда в рамках Министерства ЖКХ РСФСР было создано главное управление по газификации городов. После распада СССР из структуры жилищно-коммунального комплекса были выделены ГРО, которые в ходе приватизации перешли в разряд акционерных обществ. При акционировании ГРО не было единой экономической и технической политики, а процесс приватизации проходил по региональному принципу. В результате единая структура управления в подотрасли газораспределения была разрушена. Количество ГРО на территории России распределилось крайне неравномерно. На одних территориях образовалась одна крупная ГРО, на других – ряд мелких. Всего в России образовались и функционируют сегодня более 300 ГРО, которые отличаются и финансовыми возможностями, и качеством управления, и составом эксплуатируемого технологического комплекса [8].

Новые экономические реалии ведения бизнеса в России, а также фундаментальные проблемы подотрасли газораспределения, наметившиеся еще в 80-е годы XX в., объективно вели к закономерному объединению ГРО в рамках новой формации. В данном случае это газовый холдинг ОАО «Газпром газораспределение», образованный в 2004 году. Основные направления деятельности холдинга: «собираение» разрозненных ГРО в единую систему путем консолидации их активов, проведение единого корпоративного управления деятельностью, а также единой научно-технической и экономической политики [3; 9]. На начало 2012 г. в холдинг входит большинство ГРО страны – 261 общество, которыми эксплуатируются свыше 630 тыс. км газопроводов. Появление газового холдинга стало своевременным и положительным фактором для текущего и будущего технического и экономического развития подотрасли газораспределения. В частности, одной из ключевых задач холдинга является формирование стратегии развития входящих в его структуру ГРО на 5–10 лет вперед.

Между тем, важно понимать, что управление ГРО требует особого индивидуального подхода. Каждой ГРО в отдельности необходимо оперативно реагировать на внешние изменения, искать пути и резервы для совершенствования своей деятельности, чтобы обеспечить и поддерживать должный уровень технического состояния и развития газораспределительных сетей. В этой связи особое значение для ГРО приобретает стратегическое планирование как ключевой инструмент в организации своей деятельности на долгосрочный период.

Стратегическое планирование – это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Целью стратегического планирования является определение состояния организации в текущем периоде, перспектив и результатов ее развития через три, пять, десять лет и выбор методов достижения планируемого уровня развития организации [2; 4; 10].

При разработке системы стратегического планирования ГРО целесообразно использовать системный подход, который позволяет

определить целевые ориентиры и рассматривать «целостность» (отрасль) как разложимую на «конечные элементы» (организации), каждый из которых, в свою очередь, ведет себя как «целостность». Также ГРО необходимо учитывать специфику регионов, в которых они работают, и на этой основе искать и находить способы реализации стоящих перед ними задач.

В общем виде для ГРО процесс стратегического планирования сопряжен с мониторингом, выявлением, анализом и решением текущих и долгосрочных задач. И если говорить о текущих и перспективных задачах большинства ГРО России, то в числе основных можно выделить следующие:

- необходимость проведения реконструкции и капитального ремонта газораспределительных сетей, их технического перевооружения и автоматизации, внедрения новых материалов и оборудования с минимальной потребностью в обслуживании и максимальным сроком службы, IT-технологий и АСУТП (Автоматизированные системы управления технологическим процессом);
- необходимость выработки единой нормативной базы, соответствующей современному уровню законодательства, в том числе разработки экономических нормативных и методических документов;
- необходимость обеспечения эффективности и финансовой устойчивости ГРО, в том числе путем совершенствования тарифного регулирования деятельности ГРО и ценообразования на их услуги;
- необходимость обеспечения безопасной эксплуатации газового оборудования жилых зданий, в том числе путем проведения технической инвентаризации и организации деятельности по его полноценному техническому обслуживанию.

Конечно, это укрупненный и далеко не полный перечень задач, стоящих перед ГРО, но уже его достаточно, чтобы понять, что стратегической задачей каждой из ГРО в отдельности является обеспечение функционирования эксплуатируемых газораспределительных сетей в режиме устойчивого развития, направленном на модернизацию и обновление производственных фондов в целях долгосрочного, надежного и экономически эффек-

тивного газоснабжения потребителей страны. Решение данной задачи во многом зависит от применения ГРО в своей деятельности результатов стратегического планирования.

В настоящее время стратегические документы, разрабатываемые ГРО, содержат не все необходимые разделы, детально описывающие качественные и количественные ориентиры развития, конкретные мероприятия по их внедрению, необходимую аналитическую основу, а поэтому затруднительны в использовании для практического внедрения. Отсутствие у ГРО долгосрочной стратегии развития и оптимальной системы стратегического планирования влечет за собой не только потери от упущенных выгод, но и возникновение целого набора рисков. Без наличия формализованных и прозрачных перспективных показателей по направлениям деятельности, соответствующего расчета необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых) и принятия организационных мер ГРО не сможет обеспечить себе эффективное и устойчивое развитие.

Формирование централизованной, прозрачной системы планирования невозможно без ее ключевого звена – стратегии развития и стратегического финансового плана, являющегося базой для последующего бизнес-планирования, бюджетирования и формирования системы ключевых показателей эффективности деятельности организации.

В настоящее время в ГРО действует краткосрочная (годовая) система планирования. Целями годового планирования в ГРО являются:

- обоснование тарифов на оказываемые услуги;

- контроль за рациональным использованием средств в рамках нормативных показателей и проведение политики оптимизации издержек;
- управление издержками с учетом внешних и внутренних факторов с целью получения прибыли и бесперебойной транспортировки газа.

Однако достижение указанных целей не решает основных стратегических задач, стоящих перед ГРО, таких как:

- увеличение стоимости активов ГРО;
- обеспечение достаточного уровня финансирования работ по ремонту и обслуживанию газораспределительных сетей и сооружений на них;
- формирование тарифов на оказание услуг по транспортировке природного газа по принципу «один регион – один тариф»;
- включение в тариф на транспортировку природного газа экономически обоснованных расходов в необходимом объеме по данному виду деятельности.

В силу изложенного наличие у ГРО стратегии развития и эффективно функционирующей комплексной системы стратегического планирования является одним из ключевых факторов риск-ориентированной системы управления. Долгосрочные цели ГРО в стратегическом планировании уже не являются отображением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений в ее внешней и внутренней среде. В этом смысле стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных и влияющих друг на друга управленческих процессов, логически вытекающих один из другого (рис. 1).



Рис. 1. Структура стратегического планирования в ГРО *

* Составлено по: [1; 5; 10; 12].

Формирование миссии ГРО задает общие ориентиры и состоит в установлении принципов, которые лежат в основе построения и осуществления ее деятельности, а также роли и места ГРО по отношению к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ГРО.

Формулирование целей ГРО состоит в определении конечного состояния, на достижение которого направлена деятельность ГРО. Иначе говоря, цели ГРО лежат в основе построения организационных отношений, являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов деятельности как отдельных работников или подразделений, так и ГРО в целом.

Анализ и оценка внешней среды необходимы ГРО для поддержания ее потенциала на уровне, необходимом для достижения ее целей, определения угроз и возможностей, а следовательно для развития ГРО в долгосрочной перспективе.

Анализ и оценка внутренней среды необходимы ГРО для определения ее сильных и слабых сторон, а следовательно имеющегося потенциала и тенденций развития.

Разработка и анализ стратегических альтернатив позволят ГРО выработать и принимать решения, необходимые для достижения ее целей и реализации миссии.

Выбор стратегии осуществляется руководством ГРО на основе анализа ключевых

факторов, характеризующих состояние ГРО, и направлен на адаптацию возможностей ГРО к конкретным условиям внешней среды.

Реализация стратегии предусматривает обеспечение деятельности ГРО всеми необходимыми ресурсами.

Оценка стратегии обеспечивает обратную связь между процессом достижения целей и миссии ГРО и при необходимости – корректировку всего процесса стратегического планирования в ГРО.

Для понимания сущности стратегического планирования необходимо выделить несколько основных аспектов. Во-первых, стратегическое планирование – преднамеренная и осознанная деятельность. Все стратегии тщательно разрабатываются, отбираются, внедряются и реализуются. Во-вторых, стратегическое планирование практически всегда носит кардинальный характер, поскольку в процессе планирования, как правило, изменяются фундаментальные аспекты. В-третьих, такое планирование задает определенное направление и стратегическую цель организации [1; 14].

Производственная деятельность ГРО объективно разнообразна и не может быть сосредоточена на единственной цели, а потому должна быть направлена на несколько значимых ориентиров развития (рис. 2).

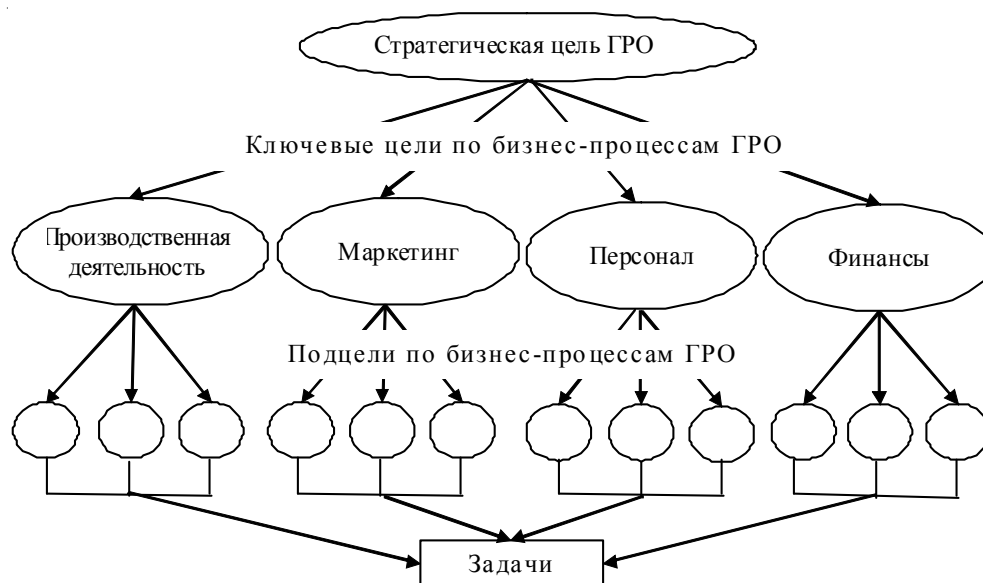


Рис. 2. Иерархия целей ГРО *

* Составлено по: [2; 4; 10; 12; 13].

Стратегической целью деятельности ГРО является обеспечение доходности (инвестиционной привлекательности) для акционеров. Достижение ГРО данной цели выражается в показателях роста стоимости чистых активов, величины и динамики получаемой прибыли, на которые, в свою очередь, непосредственное влияние оказывают:

- показатели консолидации и развития;
- показатели экономической эффективности деятельности;
- показатели безопасности, бесперебойности, безаварийности.

Показатели консолидации и развития отражают долгосрочную стратегию развития ГРО в части увеличения стоимости активов за счет:

- инвестиций в уставные капиталы ГРО, расположенных на территории одного региона, и получения над данными ГРО операционного контроля;
- инвестиций в строительство и приобретение газораспределительных объектов и оборудования (что позволит увеличивать масштабы деятельности ГРО и ее прибыль в долгосрочной перспективе);
- обновления основных производственных фондов (что позволит увеличить надежность функционирования сети и оптимизировать издержки).

Показатели экономической эффективности детализируют факторы, обеспечивающие целевой рост стоимости чистых активов и динамику прибыли ГРО. Они отражают эффективность использования активов и капитала, целевые значения доходов по видам де-

ятельности, относительные показатели, характеризующие уровень и величину издержек, показатели рентабельности отдельных видов деятельности и ГРО в целом.

Показатели безопасности, бесперебойности, безаварийности отражают надежность функционирования газораспределительной сети, которая непосредственно влияет на долгосрочную доходность для акционеров. Они включают: абсолютное и относительное количество аварийных случаев; показатели объема потерь газа; показатели перебоев в газоснабжении; затраты, связанные с авариями на газопроводах и потерями газа; показатели затрат на ремонтные работы.

Можно выделить следующие три раздела, которые должна включать в себя стратегия ГРО:

- анализ текущего состояния и эффективности деятельности ГРО;
- анализ системы регулирования газораспределения и системы управления активами ГРО и их влияния на эффективность деятельности ГРО;
- определение и выбор альтернатив стратегического управления активами.

Поскольку ГРО осуществляет свою деятельность в пространстве, регулируемом гражданскими, отраслевыми, налоговыми и другими правовыми нормами, то при разработке стратегии ГРО необходимо учитывать факторы, влияющие на ее систему управления. Данные факторы можно систематизировать, разделив их на организационные и отраслевые (рис. 3).



Рис. 3. Факторы, влияющие на систему управления ГРО *

* Составлено по: [6].

Проводимый в стратегическом планировании анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внутренней и внешней среде по отношению к ГРО, ее сильных и слабых сторон. Проведение мероприятий по стратегическому анализу и постановка целей, которые должны быть достигнуты, создаст возможность перехода к разработке механизма стратегического планирования, который позволит определить альтернативные направления развития ГРО, произвести их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом должен и

может быть использован специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ. Для этого в теории стратегического планирования разработаны определенные приемы анализа, основанные на матричных методах, соответствующих различным уровням стратегического планирования (матрица SWOT, матрица BCG, матрица «производительность – инновации/дифференциации» и др.) и позволяющих провести изучение внешней и внутренней среды, установить связи между ними (см. рис. 4).

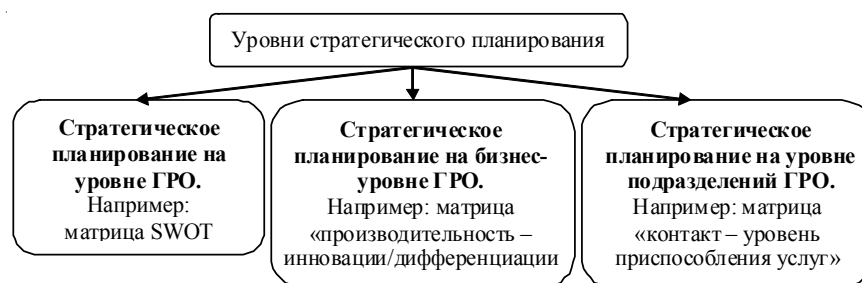


Рис. 4. Уровни стратегического планирования ГРО при матричном измерении *

* Составлено по: [7].

Для осуществления выбора наиболее эффективной альтернативы развития ГРО необходимо рассмотреть возможность применения каждого из существующих методов оценки стратегического развития и планирования. В этом плане стратегическое планирование в ГРО представляет собой логическую последовательность нескольких этапов, включающих совокупность процедур, позволяющих выработать комплекс методов и средств, обеспечивающих адаптацию к быстроменяющимся условиям и дающих возможность своевременно и адекватно на них реагировать.

Таким образом, можно выделить следующие базовые точки, определяющие жизнеспособность стратегии ГРО:

- понимание и поддержка стратегического планирования акционерами ГРО;
- разработка внутренней нормативной базы ГРО;
- разработка стратегического финансового плана, охватывающего все направления и виды деятельности ГРО;

- наличие в ГРО подразделения, служащего координатором функционирования системы стратегического планирования;
- наличие в ГРО регламентированной и эффективной системы согласования стратегических документов;
- постоянный мониторинг и корректировка стратегии развития, текущих и долгосрочных планов в зависимости от состояния внешней и внутренней среды.

В сегодняшних условиях ставка только на краткосрочные планы – недальновидная политика. Прорывные цели требуют больше 3–5 лет. В этой связи методы и процедуры стратегического планирования позволяют всесторонне проанализировать и обобщить ситуацию в подотрасли газораспределения, динамику их изменений, выявить наиболее эффективные направления опережающего развития и определить необходимые для этого действия руководства по совершенствованию системы управления и развитию ГРО в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бандурин, А. В. Стратегический менеджмент организации : учебник / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – М. : Дело, 2003. – 526 с.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2004. – 296 с.
3. Густов, С. В. «Газпромрегионгаз»: пять лет пути от раздробленности к системе / С. В. Густов // Газовый бизнес. – 2009. – № 2 (30). – С. 20–23.
4. Ефремов, В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-2/efremov.shtml>. – Загл. с экрана.
5. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm>. – Загл. с экрана.
6. Леонтьева, Ж. Г. Учет затрат в газораспределительных организациях / Ж. Г. Леонтьева, Л. З. Валиуллина. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2005. – 112 с.
7. Логинов, Г. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г. В. Логинов, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 3–15.
8. Локотунин, В. И. Консолидация газовой отрасли / В. И. Локотунин // Корпоративный журнал ОАО «Газпром». – 2007. – № 6. – С. 34–36
9. Основные направления деятельности ОАО «Газпром газораспределение». – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru/about/goals.php>. – Загл. с экрана.
10. Поделинская, И. А. Стратегическое планирование : учеб. пособие / И. Я. Поделинская, М. В. Бянкин. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.
11. Правила пользования газом и предоставления услуг по газоснабжению в Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 17 мая 2002 г. № 317. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=36732>. – Загл. с экрана.
12. Сизоненко, А. С. Анализ и оценка финансового состояния хозяйственной деятельности предприятий газовой отрасли / А. С. Сизоненко. – М. : Финансы, 2001. – 160 с.
13. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие. – М. : Дело, 2006. – 320 с.
14. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2002. – 448 с.
15. Федеральный закон от 31 марта 1999 г. N 69-ФЗ «О газоснабжении в Российской Федерации». – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=121316>. – Загл. с экрана.

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF STRATEGIC PLANNING AT GAS DISTRIBUTION ORGANIZATIONS

Yu. G. Zalygina

Key tasks of business processes for gas distribution field and influence of strategic planning as means for gas distribution organization control on them, promoting its effecting and stable development are specified. Major aspects of strategic planning and performance targets of gas distribution organization effectiveness activity are identified.

Key words: *strategic planning, development, control system, gas distribution, efficiency, gas distribution organization, business processes.*