



- затраты на социальные отрасли и их отдельные институты;
- социальную напряженность.

При решении этих проблем в отсутствии многосубъектного гражданского общества в стране на современном этапе вся полнота ответственности за социальное благополучие граждан лежит на государстве. Оно выполняет свои общественно-политические функции обеспечения основ социального благополучия его граждан, социальной устойчивости и социальной сбалансированности интересов всех основных социальных сил общества.

#### Примечания

- <sup>1</sup> См.: Неравенство и смертность в России / Под ред. В. Школьников, Е. Андреева, Т. Малеевой. М., 2000.
- <sup>2</sup> См.: Назарова И.Б. Субъективные и объективные оценки здоровья населения // Социол. журн. 1998. №3–4. С. 246–249.
- <sup>3</sup> См.: Татлина В.С. Социально-экономический статус и здоровье населения // Социол. исследование. 2004. № 3. С.132.
- <sup>4</sup> См.: Назарова И.Б. Здоровье российского населения, факторы и характеристики (90-е годы) // Социол. исследование. 2003. №11. С.60.
- <sup>5</sup> Несколько лет назад было распространено мнение о том, что депопуляция населения нашей страны (систематическое превышение умерших над рожавшимися) не представляет серьезной опасности. Так, К.Поппер среди пяти сформулированных им важнейших социальных целей указывал на необходимость борьбы

с демографическим взрывом, убеждая россиян не бояться уменьшения численности населения (Поппер К. Открытое общество и его враги. М., 1992. Т. II. С. 489). С.Капица в 1999 г., констатируя прекращение роста населения в России, утверждал, что с рождаемостью в нашей стране ничего катастрофического не происходит (Капица С. Общая теория роста человечества. М., 1999. С. 153). Среди специалистов по проблеме (демографов, социологов, экономистов) достаточно сильны и иные позиции. Так, И. Збарская характеризует демографическую ситуацию в России как кризисную (Збарская И.А. Демографическая ситуация в России на пороге XXI века и необходимость переписи населения // Вопросы статистики. 2000. № 4. С. 5).

А. Баранов считает, что депопуляция в России сохранится несколько десятилетий, тогда как А.Антонов и С.Сорокин, размышляя о судьбах российской семьи в XXI в., видят возможности противодействия упадку семьи и депопуляции. См.: Баранов А.В. Шесть некоторых факторов популяционного кризиса // Социол. исследование. 2000. № 7. С. 116–119; Антонов А.И., Сорокин С.А. Судьба семьи в России XXI века. Размышления о семейной политике, возможности противодействия упадку семьи и депопуляции. М., 2000.

- <sup>6</sup> Бодрова В.В. Репродуктивное поведение как фактор депопуляции в России // Социол. исследование. 2002. № 6. С. 99.
- <sup>7</sup> См.: Национальное счетоводство: Учеб. / Под ред. Г.Д. Кулапиной. М., 1997. С. 12.
- <sup>8</sup> См.: Ионцев В.А., Хореев Б.С. Миграциология. М., 1996.
- <sup>9</sup> Weber A. Einfuhrung in die Soziologie. М., 1955. S. 405.
- <sup>10</sup> См.: Доул С. Планета для людей. М., 1974. С. 8.

УДК: 338.45:622.324:005

## ОГРАНИЧЕНИЕ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ФИРМ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

А.А. Кокуева

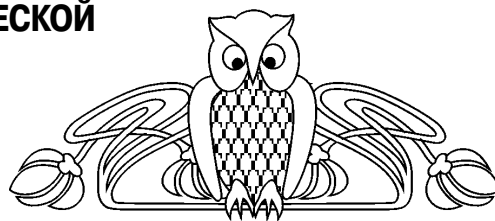
Саратовский государственный университет,  
кафедра менеджмента и финансов  
E-mail: al-cola@rambler.ru

В статье показана роль сценарного планирования в качестве эффективного метода управления, обеспечивающего сохранение экономической стабильности и устойчивости организаций. Автор выделил не только позитивные моменты и стороны сценарного планирования, но и затронул негативные специфические стороны влияния метода на предприятия газовой отрасли.

#### Scene Planning as Strategies of Keeping Economical Stability in Companies of Gas Branch

А.А. Kokueva

In article is shown decisive role of scene planning as effective method of managing which direct to keeping economical stability in companies. Author considers not only positive moments but



writes about restrictions specified method and ways of overcoming in gas brunch.

Большая часть всех экономических прогнозов основана на простом принципе – экстраполяции существующей тенденции в будущее. И если в краткосрочной перспективе подобный подход может работать, то в долгосрочной он абсолютно неприменим. История прогнозирования полна подобного рода примеров. В силу этого необходимо разрабатывать альтернативные методы прогнозирования, одним из которых является сценарное планирование.

Считается, что пионером сценарного прогнозирования была корпорация Royal Dutch Shell,



аналитики которой стали думать «о немыслимом» еще в начале 1970-х годов<sup>1</sup>. В результате после прихода к власти в СССР Горбачева у корпорации было ясное видение грядущих перемен. Урок, безусловно, был усвоен. Сегодня можно смело предположить, что крупнейшие нефтяные концерны действуют в России по долгосрочным планам и готовы к любому развитию событий, как психологически, так и организационно.

По мнению ряда ученых, исследующих данную проблему, сценарное планирование является одним из наиболее эффективных инструментов современного стратегического управления и стратегического анализа, направленного на обеспечение экономической устойчивости фирм, в соответствии с которым планы и бюджеты, сформированные для решения задач, должны быть составлены не от достигнутого, а с учетом происходящих и возможных изменений окружающей среды, а также изменений внутри компании, действующих или возможных в будущем ограничений в направлениях бизнеса и фирмы<sup>2</sup>.

Перед планировщиками возможных сценариев встают три основных задачи. Первая – создание возможных сценариев. Она требует всесторонней экспертной оценки факторов, влияющих на конечный результат. Вторая заключается в определении вероятности того или иного сценария. Все сценарии считаются равновероятными, и это имеет ключевое значение, так как при таком подходе фирма должна быть готова к любому варианту развития событий. Третья задача исследователей – выбрать критерии оценки стратегий.

Таким образом, несмотря на положительные стороны сценарного планирования, данный инструмент имеет и ограничения, так как все этапы сценарного планирования сопряжены с риском, на который руководство большинства предприятий идет весьма неохотно. Обычно уровень рассчитываемого ими выигрыша гораздо ниже фактически возможного и стратегии, в ходе изучения которых получены неожиданные результаты, являются более рискованными. Следовательно, сценарное планирование должно включать анализ выигрыша с точки зрения различных степеней рисков, а сам сценарный анализ приводит к исчезновению неопределенности и неясности. Поэтому его следствием не будет разработка однозначного среднего предсказания, или стратегии, по которой фирма может связывать себя обязательствами и которую можно предложить.

Сценарное планирование стало основой для принятия стратегических решений газовыми крупными и средними промышленными компаниями, которые используют его в различных анализах, а именно: в анализе обеспеченности ресурсами, в инвестиционной деятельности, в деятельности, направленной на реализацию стратегии, и в других направлениях экономической деятельности газовых компаний, которая имеет обширный спектр.

На сегодняшний день ОАО «Газпром» – крупнейшая газовая компания в мире, основные направления деятельности которой – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и других углеводородов. Государство является собственником контрольного пакета акций «Газпрома» – 50,002%. «Газпром» располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет 17%, в российских – 60%. Запасы газа «Газпрома» оцениваются в 29,1 трлн куб. м, а их текущая стоимость – в 138,6 млрд долларов. В 2005 г. прирост объема разведанных запасов газа существенно превысил объем его добычи и составил 583,4 млрд куб. м.

На «Газпром» приходится около 20% мировой и около 90% российской добычи газа. В 2005 г. предприятия группы «Газпром» добыли 547,9 млрд куб. м, что на 2,8 млрд куб. м выше уровня добычи в 2004 году. Предприятия группы «Газпром» обслуживают также 463,4 тыс. км (77%) распределительных газопроводов страны и обеспечили в 2005 г. поставку 307 млрд куб. м газа в 79750 населенных пунктов России<sup>3</sup>. «Газпром» экспортирует газ в 32 страны ближнего и дальнего зарубежья, продолжает укреплять свои позиции на традиционных зарубежных рынках.

Эта система объединяет бизнес-процессы добычи и транспорта природного газа в единую технико-технологическую и организационно-техническую систему России. И для ее эффективности и обеспечения экономической устойчивости необходимым является применение сценарного планирования как системы управления.

В соответствии с этим многие крупные энергетические и газовые компании выступают заказчиками исследования различных энергетических стратегий Института энергетических исследований (ИНЭИ РАН), созданного Правительством СССР в 1985 г. для выполнения фундаментальных исследований в интересах разработки и научного сопровождения реализации энергетической политики страны. Главными объектами прикладных исследований ИНЭИ РАН являются топливно-энергетический комплекс (ТЭК) страны и регионов, Единая система газоснабжения и Единая электроэнергетическая система страны (включая ядерную энергетику), нефтяная и угольная отрасли, научно-технический прогресс в энергетике России, энергетика стран СНГ. Особенностью деятельности ИНЭИ РАН является использование адаптированной к новым условиям методологии системных исследований энергетики. Она позволяет формировать в рамках единых сценарных условий взаимосогласованную систему прогнозов экономического развития страны и ее регионов, спроса на различные виды энергетических ресурсов, а также развития производственного потенциала всех отраслей ТЭК. В рамках этой системы действует постоянно развивающийся комплекс математических моделей,



базирующихся на уникальной, собранной за много лет базе данных и современных информационных технологиях<sup>4</sup>.

Сценарные прогнозы рассматривают различные варианты развития ситуации, разрабатывая возможности реагирования на ход событий. За видимой простотой «альтернативного прогнозирования» скрываются невероятные сложности. Прежде всего, оно требует от исследователя одновременного сочетания интеллектуальной честности и смелости. Но у сценариев развития фирм газовой отрасли могут существовать и ограничения, приводящие к нарушению экономической устойчивости самих газовых компаний.

Так, при планировании деятельности фирма газовой отрасли должна опираться на маркетинговые исследования рынка, которые позволяют разобратся, насколько можно увеличить объем производства газа и газового оборудования, где эту продукцию выгодно производить, через каких посредников их целесообразнее поставлять потребителям. Однако есть опасность, что маркетологи разработают чересчур оптимистичный план продаж газа и оборудования. Под него будут привлечены заемные средства, созданы производственные мощности, каналы сбыта. При этом потребительский спрос окажется ниже ожидаемого. На практике ошибка в оценке объемов рынков газа составляет от 20 до 50%. Иначе говоря, существует реальный риск его перепроизводства, нарушение производственной устойчивости газовых компаний и, как следствие, низкий уровень реализации или маркетинговой неустойчивости, что приводит к нехватке средств для платежей по обязательствам газовых компаний. Причем заметим, что риски, возникающие из-за излишне оптимистичных оценок возможностей газового рынка или компании, не всегда заметны и этим опасны.

Для преодоления данного ограничения и поиска путей выхода из сложившейся ситуации в западных компаниях практикуются круглые столы, в которых участвуют 10–15 управляющих компаний и сторонних консультантов. Эту практику часто использует и крупнейшая в мире газовая компания ОАО «Газпром». По результатам таких совещаний выбирают наиболее реалистичный сценарий. Его прорабатывают детально, остальные в общих чертах. Если ожидаются высокие темпы роста рынка, то начинают разработку планов развития производства, маркетинговых программ продвижения, бизнес-планов под получение кредитов. Но важно не упускать из виду как внутренние, так и внешние ограничения, которые могут помешать воспользоваться возможностями, предоставляемыми рынком.

Рассмотрим еще ряд возникающих ограничений применения сценарного планирования в газовой отрасли.

Так, большинство производителей жалуются на отсутствие на рынке квалифицированных

кадров. Например, некоторым компаниям газовой отрасли приходится нанимать целые бригады рабочих из бывших союзных республик и организовывать их проживание для ремонта или обслуживания газовых сетей. Высококвалифицированным работникам имеет смысл платить повышенную зарплату, если очевидно, что их уход повлияет на выпуск определенной продукции.

При разработке инвестиционных программ следует учитывать, что возможность производства может быть ограничена недостатком ресурсов или тем, что затраты на производство дополнительной продукции могут существенно возрасти. Например, газораспределительные и газотранспортные организации, обладающие достаточным техническим обеспечением и имеющие возможность произвести необходимое оборудование для бесперебойной работы сетей, пришли к выводу, что зачастую производить самим некоторые узлы или детали дороже, чем размещать заказ на стороне, то есть использовать аутсорсинг. Вследствие этого многие газовые компании на всех этапах передачи газа потребителям делают заказы проектным институтам или организациям, в частности саратовскому ОАО «Гипронигаз».

Рост и экономическая устойчивость фирмы зависит от того, насколько инфраструктура рынка может его обеспечить. Если среда для роста не создается рынком, то динамично развивающиеся компании образуют ее сами. Например, региональные газораспределительные компании за неимением необходимой инфраструктуры рынка создают ее самостоятельно. Во-первых, компании инвестируют средства в покупку собственных транспортных средств, единиц коммунального хозяйства, существенно облегчающих работу. Во-вторых, инвестируют строительство газовых отводов в более удаленные районы, чтобы территориальная сегментация рынка не являлась столь жестко ограниченной. Организации начинают предлагать помимо привычных услуг и продукции дополнительные услуги обслуживания, ремонта и обеспечения подачи газа, выпуск альтернативных продуктов. Например, сейчас существует очень много споров о целесообразности использования как природного, так и сжиженного газа.

Чтобы обеспечить себе устойчивое развитие, газовая фирма, несомненно, должна наблюдать за действиями конкурентов, то есть должна уделить особое внимание построению «обороны» от конкурентов, создать систему получения и обработки данных о конкуренте: имущественных, финансовых и управленческих ресурсах, возможностях и уязвимости, а также о ближайших и стратегических планах. Такие данные можно добывать штатными силами и средствами либо получать от компаний, которые строят на этом свой бизнес. Главное, чтобы сведения были достоверными. Получить же достоверную информацию о работе предприятий из финансовой отчетности невозможно, и статистика Госкомстата или Тамо-



женного комитета подходит лишь для выявления изменений в динамике рынков. Крупному бизнесу проще, он имеет возможность содержать большие информационно-аналитические отделы для проведения разведки, а вот средний и малый бизнес такой возможности лишен, нет денег. Знания о конкурентах чаще всего фирмы получают из СМИ, на выставках, через дилеров, а такие сведения бывают противоречивыми.

Заметим, что часто товары, произведенные на одном предприятии, также вынуждены бороться за место под солнцем не только с внешними конкурентами, но и друг с другом. В этой ситуации, опять же, можно вернуться к примеру со сжиженным и природным газом – один дешевле, но коэффициент полезности от него меньше, второй менее экологичный и более дорогой, но его нужно гораздо меньше. В данном случае первый шаг по пути минимизации риска – ориентация товаров на разные целевые группы, так как нельзя в рамках одной компании выпускать похожие товары, направленные на одного и того же потребителя. Совпадение целевых групп должно быть минимальным. Хотя зачастую российские производители и продавцы используют для продвижения своего товара западные технологии, не задумываясь, насколько они применимы в российских условиях.

Можно выделить еще множество ограничений сценарного планирования, а также способов их преодоления, повышающих экономическую устойчивость.

Так, изменения системы планирования не успевают за соответствующими изменениями в структурах, системах управления предприятиями. Наблюдается неумение выделять приоритеты: 20–40% непродуктивных затрат крупных предприятий вызвано неправильной расстановкой приоритетов. Повышение квалификации менеджеров позволит усилить выбор правильных приоритетов.

Случается, что составление консолидированного бюджета газового предприятия сводится к простому суммированию бюджетов его подразделений без какого-либо осмысления и корректировки. Поэтому целесообразнее прибегнуть к комбинированному методу планирования бюджета, он позволяет использовать преимущества метода «сверху – вниз» и метода «снизу – вверх». При этом нивелируются недостатки обоих методов.

Не планируются защитные действия компенсации реальных угроз конкурентов, их лоббистских действий. Например, в рекламу газового оборудования фирмы вкладывают средства, основываясь на аналогичных расходах конкурентов (подобная тактика иногда называется защитным рекламным планированием). Недостаток метода конкурентного паритета в том, что он предполагает полное совпадение маркетинговых целей, и рекламодатель может повторить все ошибки, которые сделает конкурент. Кроме того, о затра-

тах конкурента на рекламу становится известно только после того, как деньги будут истрачены, и следовательно, фирма, использующая этот метод, всегда будет вынуждена в своей деятельности подстраиваться под результаты работы конкурентов. Для преодоления данного ограничения необходимы самостоятельные расчеты фирмами с учетом индивидуальных особенностей предприятий.

Не оптимизируются планы и производственные программы по экономическим и инвестиционным критериям с учетом стратегических интересов фирмы. Система планирования не привязана к имеющимся на предприятии системам центров ответственности, полномочий и контроллинга. Эффективная система материального стимулирования на предприятии становится возможной благодаря учету по центрам ответственности, который позволяет количественно сопоставлять и оценивать вклад различных подразделений в изменение конечных финансовых результатов предприятия.

Система планирования не включает в себя систему мотивации для топ-менеджеров, руководителей и специалистов. Очевидно, что если план не «работает» как инструмент контроля и анализа достигнутых результатов, не служит основой для построения системы мотивации менеджеров и сотрудников, его значение сводится на нет. Всем кризисным предприятиям приходится тратить много сил на улучшение производственной дисциплины и повышение заинтересованности в труде своих сотрудников. Например, на ОАО «ГАЗ» хорошие результаты дала контрактная система работы с профессионалами. ОАО «Газпром» и его дочерние предприятия разработали систему повышения квалификации, карьерного роста, гибкого стимулирования труда. Постоянно происходят структурные изменения, вводятся новые должности и расширяется сфера деятельности уже существующих подразделений. ОАО «Гипрогаз» исповедует принцип непрерывного обучения и самообучения персонала – не только руководителей, но и менеджеров и специалистов всех уровней и категорий.

Если компания плохо контролирует своих покупателей, не занимается сбором дебиторской задолженности, увеличивая тем самым размер безнадежных долгов, да к тому же ее поджимают неблагоприятные условия работы с поставщиками (которые поставляют продукцию по предоплате), получается эффект «ножниц» – поставщикам надо платить, а деньги за отгруженную продукцию не поступают. Остается одно – брать кредит, который порождает новые долги. Обычно для небольшого роста производства под оборотные средства привлекают небольшие краткосрочные кредиты, рассчитаться за которые можно в процессе текущей деятельности за счет менее срочных обязательств, таких, например, как авансы покупателей, задолженность перед поставщиками и персоналом. Поэтому в ожидании высоких темпов роста нужно



планировать увеличение оборотного капитала за счет долгосрочных кредитов.

Причиной увеличения сроков окупаемости и уменьшения показателя внутренней доходности проектов компании во многих случаях является недоучет некоторых затрат или возможного повышения цен на ресурсы. Зачастую не учитываются затраты на подготовку производства продукции. Например, для производства продукции необходима подготовка специализированной оснастки. Здесь нужно учесть, что с увеличением объемов производства может измениться структура выпускаемой продукции. Тогда потребуется дополнительная оснастка, стоимость которой может составлять до 20% себестоимости выпускаемой продукции. Нельзя забывать и о постоянных составляющих затрат. Если инвестиционные потребности в закупаемом оборудовании, реконструкции помещений обычно учитывают, то затраты на коммунальные платежи, чистку и ремонт оборудования из виду упускают. Недоучет увеличения затрат на производство продукции уменьшает прибыль предприятия.

Решение многих финансовых задач зависит от руководителей конкретных подразделений, которые считают, что должны заниматься производственными процессами, а не решать проблемы с оборотными средствами и наведением порядка с расчетами. Решить эту проблему, например в ОАО «Кузбасэнерго», смогли с помощью собственной

методики оценки деятельности филиалов и увязали с ней систему поощрения персонала. Руководители предприятия поняли, что для решения поставленных задач необходима личная заинтересованность руководителей филиалов. С этой целью и была разработана система интегральной рейтинговой оценки эффективности деятельности филиалов.

Таким образом, стратегическое сценарное планирование и преодоление его ограничений является органической частью бизнеса в энергетике и газовой отрасли. Технологические изменения здесь не столь быстрые, а не слишком быстрые темпы этих изменений позволяют адаптировать их к планам. Преодоление выявленных ограничений в сценарном планировании позволит, по нашему мнению, существенно повысить устойчивость развития предприятий газовой отрасли.

#### Примечания

- 1 Алексей Тихонов // Финансовые известия. [http://service.rorer.ru/go/?id=70&s=240x400&ref=http://www.finiz.ru/cfin/tmpl-art\\_oo/id\\_art-718658&29652](http://service.rorer.ru/go/?id=70&s=240x400&ref=http://www.finiz.ru/cfin/tmpl-art_oo/id_art-718658&29652)
- 2 См.: Попов С. Сценарное планирование и стратегический анализ // Менеджмент сегодня. 2001. №3. С.25.
- 3 Официальный сайт компании. <http://www.gazprom.ru/articles/article2378.shtml>
- 4 Официальный сайт ИНЭИ РАН. <http://www.eriras.ru/about.html>