

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №5 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/95EVN516.pdf>

Статья опубликована 29.11.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Низамова Г.З., Мусина Д.Р. Стратегическое планирование инновационного развития компании методом Форсайт // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №5 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/95EVN516.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 338.45.01**

**Низамова Гульнара Закиевна**

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа<sup>1</sup>  
Доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности»

Кандидат экономических наук

E-mail: [gulya182004@list.ru](mailto:gulya182004@list.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=468753](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=468753)

**Мусина Дилара Раисовна**

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа  
Доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности»

Кандидат экономических наук

E-mail: [musinad@yandex.ru](mailto:musinad@yandex.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=390294](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=390294)

## **Стратегическое планирование инновационного развития компании методом Форсайт**

**Аннотация.** В статье изложены результаты применения метода прогнозирования Форсайт для исследования перспектив инновационного развития ПАО «Газпром». Исследование направлено на оценку перспектив инновационного развития компании. Исследование проводилось пошагово в три этапа. На первом аналитическом этапе проведен сравнительный анализ научно-технического и производственно-технологического потенциалов компании, выявлены тенденции развития рынков нефти и газа, изучены результаты технологических исследований и разработок компании. В качестве тенденций указаны резкое и значительное падение цен на нефть, снижение потребления природного газа на европейском и внутреннем российском рынках. На втором этапе исследованы перспективы инновационного развития компании. Исследована дорожная карта инновационного развития компании, в которой была определена инновационная стратегия развития компании исходя из таких аспектов, как вызовы, мероприятия, развитие новых технологий, партнерство и сотрудничество, инновации в управлении, результаты. На третьем этапе сформированы научно-техническая и производственно-технологическая платформы, установлены основные приоритетные направления инновационного развития компании, задачи, которые должны быть решены в каждом сегменте бизнеса – нефтяном, газовом, электроэнергетике. Результатом проведенной работы стало формирование научно-технической и производственно-технологической платформ инновационного развития компании.

---

<sup>1</sup> 450062, Республика Башкортостан, Уфа, Космонавтов, 1

**Ключевые слова:** планирование; инновационное развитие; компания; Форсайт; стратегия; бизнес; дорожная карта

Прогнозирование – важная составляющая стратегического планирования деятельности любой компании [1, 2]. Одним из методов прогнозирования выступает метод Форсайт [3]. Форсайт представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе<sup>2</sup>.

В данной статье авторы применили метод Форсайт для стратегического планирования инновационного развития ПАО «Газпром» [4].

Анализ перспектив инновационного развития компании проведен следующими этапами.

### Этап 1 «Аналитический»

Информационной базой для исследований и осуществления анализа имеющихся проблем, возможностей, тенденций выступили:

- годовая и экономическая отчетность ПАО «Газпром»<sup>3</sup>;
- программа инновационного развития ПАО «Газпром» до 2020 г.;
- результаты статистического анализа о тесноте линейной связи между показателями инновационного развития компании и чистой прибылью [5];
- стратегия развития ПАО «Газпром» до 2025 г.

а) Проведен сравнительный анализ научно-технического и производственно-технологического потенциалов ПАО «Газпром».

Оценена восприимчивость ПАО «Газпром» к основным перспективным технологиям в газовом, нефтяном и электроэнергетическом бизнесах (таблица 1).

Значения баллов:

«0» - технология не разрабатывается и не используется;

«0,5» - технология находится в разработке;

«1» - технология разработана и используется.

---

<sup>2</sup> Сайт Международного научно-образовательного Форсайт-центра. - [Электронный ресурс]. – URL: <https://foresight.hse.ru/whatforesight>. (Дата обращения 06.10.2016).

<sup>3</sup> Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2015 г. [Электронный ресурс] - URL: [www.gasprom.ru](http://www.gasprom.ru) (дата обращения 04.07.16).

**Таблица 1**

**Восприимчивость ПАО «Газпром» к основным перспективным технологиям в газовом и нефтяном бизнесе**

Газовый бизнес		Нефтяной бизнес	
Перспективные технологии	Балл (от 0 до 1)	Перспективные технологии	Балл (от 0 до 1)
Плавающие добывающие платформы-танкеры	0,5	Электронное (Интеллектуальное) месторождение	0,5
Производство СПГ	1	Современные технологии борьбы с осложнениями (коррозия, солеотложения и т.д.)	0,5
Транспортировка газа с использованием труб большого диаметра (1422 мм)	1	Современный комплекс ГИС (ядерно-магнитные, дипольно-акустические, спектрометрические методы)	0,5
Производство чистого гелия	1	Дистанционное управление бурением	0,5
Производство синтетических жидких топлив из газа (СЖТ)	0,5	Полимерное заводнение	0,5
Добыча угольного метана	1	Термогазовый метод увеличения нефтеотдачи	0,5
Установки комплексной подготовки газа к транспорту большой мощности (до 20 млрд. м <sup>3</sup> /год)	1	Многостволовые (сложные) скважины	0,5
Поиск месторождений с помощью методов дистанционного зондирования Земли	0,5	Комплексные энергосберегающие технологии	0,5

В газовом бизнесе по восприимчивости к перспективным технологиям ПАО «Газпром» опережает многие компании, в том числе “BG Group”, “Chevron”, “Conoco Phillips”, “Eni”, “Petrobras” и “Shell”. В данном бизнесе компания является мировым газовым лидером [6].

В нефтяном бизнесе дело обстоит иначе. ПАО «Газпром» по восприимчивости к перспективным технологиям находится на последнем месте. В электроэнергетическом бизнесе по восприимчивости к перспективным технологиям ПАО «Газпром» опережает такие компании, как “BG Group”, “BP”, “Chevron”, “Conoco Phillips”, “Exxon Mobile”, “Eni”, “Petrobras”, “Statoil” и “Shell” (таблица 2).

**Таблица 2**

**Восприимчивость ПАО «Газпром» к основным перспективным технологиям в электроэнергетическом бизнесе**

Электроэнергетический бизнес	
Перспективные технологии	Балл (от 0 до 1)
Использование возобновляемых источников энергии	0,5
Технологии «Чистый уголь»	0,5
Топливные элементы	1

В результате анализа научно-технического и производственно-технологического потенциалов ПАО «Газпром» было выявлено следующее:

- ПАО «Газпром» обладает мощным научно-техническим комплексом, включающим как научно-исследовательские организации, так и специализированные проектные институты. Основной задачей этих институтов стала комплексная разработка эффективных технологий добычи,

транспортировки и использования природного газа, реализация полученных технических решений в проектах для достижения высокой системной надежности развивающейся газовой, нефтяной и энергической отраслей;

- отвечая на возникающие технологические вызовы, в 2014 году ПАО «Газпром» существенно увеличил объем средств, направляемых на НИОКР, - до 10,82 млрд. руб. (без НДС), что явилось историческим максимумом (в 2013 г. - 6,8 млрд. руб.), и таким образом доля затрат на НИОКР в выручке стала сопоставима с такими компаниями, как “Eni”, “Chevron” и “Exxon Mobile” (доля затрат на НИОКР в выручке 30%).

Стоит отметить, что согласно выполненному прогнозу инновационной деятельности ПАО «Газпром», затраты на НИОКР до 2018 г. обещают расти, что, соответственно, приведет к увеличению не только доли затрат на НИОКР в выручке, но и, как следствие, увеличению патентов на новые технологии.

б) Выявлены тенденции развития рынка газа и нефти [7].

1) Резкое и глубокое падение цен на нефть. За 2014 год цена нефти марок Brent и Urals потеряла около 50%. Столь сильному падению предшествовал комплекс причин [8, 9], основными из которых стали:

- рост добычи нефти и сокращение импорта нефти и нефтепродуктов в США;
- рост добычи нефти в Ираке и Ливии при сохранении объемов добычи в прочих странах организации стран-экспортеров нефти (ОПЕК) [10];
- нежелание Саудовской Аравии сокращать объемы добычи для поддержания цен на нефть на высоком уровне;
- замедление мирового экономического роста, наметившееся в середине 2014 г.

2) Снижение потребления газа и развитие гибридной модели ценообразования на европейском рынке. В 2014 г. на европейском рынке газа, являющемся для ПАО «Газпром» одним из трех основных рынков, произошло существенное снижение спроса. По предварительным данным, потребление газа в европейских странах дальнего зарубежья составило 486,0 млрд. м<sup>3</sup>, что на 54,3 млрд. м<sup>3</sup>, или 10,1%, меньше, чем в 2013 г. Причинами снижения объемов потребления газа стали:

- изменение структуры потребления на европейском рынке, повышение значимости погодного фактора;
- вытеснение природного газа углем в сфере электрогенерации;
- энергетическая политика Евросоюза (ЕС) — развитие энергосберегающих стандартов и технологий, направленное на снижение потребления всех энергоресурсов, поддержка проектов, связанных с использованием возобновляемых источников энергии [11].

3) Снижение потребления газа, конкуренция со стороны независимых производителей и начало биржевой торговли газом на российском рынке.

Независимые производители природного газа, имея существенные преимущества перед ПАО «Газпром» по условиям реализации газа на внутреннем рынке, предлагают крупным и стабильным потребителям в высокодоходных регионах свой газ по ценам ниже регулируемых. По этой причине всё большее количество потребителей заключает договоры

на поставку с независимыми производителями газа. В результате на внутреннем рынке наблюдается рост удельного веса независимых производителей.

в) Охарактеризованы результаты исследований и разработок в области технологий ПАО «Газпром».

По перспективным технологиям ПАО «Газпром» занимает пятое место среди зарубежных компаний уступая таким компаниям, как “BP”, “Conoco Phillips”, “Exxon Mobile” и “Shell”.

ПАО «Газпром» по доле затрат на НИОКР в выручке занимает 10 место среди зарубежных компаний, опережая “Repsol YFT”, “Conoco Phillips” и “BG Group”.

На основании вышесказанного сделаны следующие выводы:

- технологическое развитие ПАО «Газпром» находится на достаточно высоком уровне развития;
- степень использования прогрессивных технологий ПАО «Газпром» находится также на высоком уровне развития;
- основными приоритетами инновационного развития ПАО «Газпром» являются внедрение новых экологичных технологий и увеличение инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) (до 2018 г. прогнозируется увеличение затрат на НИОКР);
- внедрение инноваций в ПАО «Газпром» связано, в первую очередь, с реализацией проектов создания или модернизации промышленных объектов добычи, транспорта и переработки природного газа и жидких углеводородов.

Ключевыми инновационными технологиями в газовом бизнесе являются:

- технологии освоения ресурсов углеводородов в районах вечной мерзлоты, на континентальном шельфе;
- технологии, обеспечивающие повышение эффективности магистрального транспорта;
- технологии газопереработки и нефтепереработки;
- технологии реализации и использования газа.

Ключевыми инновационными технологиями в нефтяном бизнесе являются:

- повышение рентабельности и энергоэффективности добычи из истощенных месторождений;
- эффективная разведка и разработка месторождений в сложных геологических и климатических условиях;
- развитие нефтепереработки и нефтехимии.

Ключевыми инновационными технологиями в электроэнергетическом бизнесе являются:

- разработка и внедрение инновационных технологий производства электроэнергии и тепла для электростанций, использующих природный газ и уголь;
- разработка и внедрение инновационных технологий производства электроэнергии и тепла для электростанций, использующих уголь.

## Этап 2 «Исследование перспектив инновационного развития компании» [12, 13, 14]

С помощью дорожной карты была определена инновационная стратегия развития компании и ближайший план деятельности (рисунок 1).

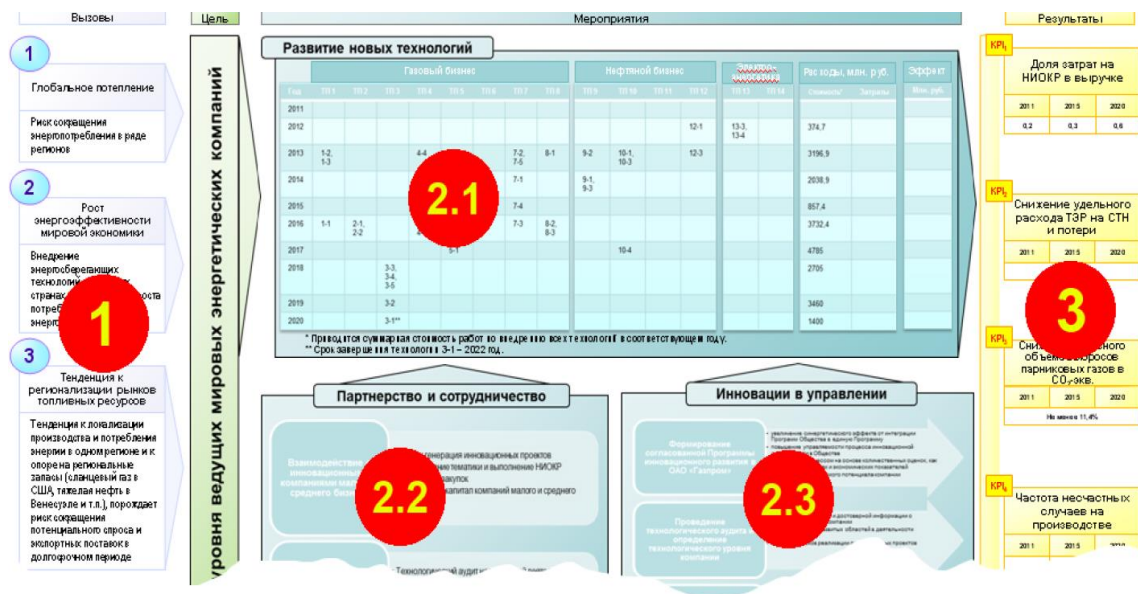


Рисунок 1. Дорожная карта инновационного развития ПАО «Газпром»<sup>4</sup>

Дорожная карта описывает факторы, которые влияют на формирование инновационной стратегии развития компании [15, 16, 17].

Визуальное представление дорожной карты состоит из следующих слоев:

- вызовы (1);
- мероприятия с делением на виды:
- развитие новых технологий (2.1);
- партнерство и сотрудничество (2.2);
- инновации в управлении (2.3);
- результаты (3).

Слой «Вызовы» (1) показывает перечень вызовов глобального характера, влияющих на технологическое развитие ПАО «Газпром» и ее будущие рынки:

- а) глобальное потепление (риск сокращения энергопотребления в ряде регионов);
- б) рост энергоэффективности мировой экономики (внедрение энергосберегающих технологий в странах);
- в) тенденция к регионализации рынков топливных ресурсов (тенденция к локализации производства и потребления энергии в одном регионе и к опоре на региональные запасы порождает риск сокращения потенциального спроса и экспортных поставок в долгосрочном периоде).

<sup>4</sup> Сайт компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] - URL: www.gasprom.ru (дата обращения 04.07.16).

Слой «Развитие новых технологий» показывает влияние технологических инноваций на достижение более высокого уровня развития ПАО «Газпром». Также отражен план расходов на финансирование мероприятий и показан эффект их реализации.

Слой «Партнерство и сотрудничество» показывает перспективные направления делового сотрудничества ПАО «Газпром» с внешними источниками инноваций.

ПАО «Газпром» намеревается сотрудничать с инновационными компаниями малого и среднего бизнеса в целях дальнейшей генерации инновационных проектов, совместного выполнения НИОКР и т.д.

Слой «Инновации в управлении» отражают формирование согласованной Программы инновационного развития в компании, также проведение технологического аудита и определение технологического уровня компании.

Слой «Результаты» отражает следующее:

- к концу завершения Программы доля затрат на НИОКР в выручке должна увеличиться в 2 раза, сейчас она составляет 30%;
- должно произойти снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов;
- должно произойти снижение выбросов парникового газа.

Дорожная карта будет последовательно актуализироваться с целью обеспечения соответствия инновационной стратегии ПАО «Газпром».

### **Этап 3 «Формирование научно-технической и производственно-технологической платформ»**

Реализация дорожной карты позволит обеспечить достижение стратегической цели инновационного развития ПАО «Газпром» - становление как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

Основными приоритетными направлениями инновационного развития ПАО «Газпром» являются:

- технологии поиска и разработки месторождений, в том числе освоение ресурсов в районах вечной мерзлоты и на континентальном шельфе;
- технологии добычи на действующих месторождениях, в том числе на завершающей стадии разработки;
- технологии, обеспечивающие повышение эффективности магистрального транспорта и хранения газа;
- технологии реализации и использования газа;
- технологии газопереработки и нефтегазохимии.

Для достижения стратегической цели инновационного развития ПАО «Газпром» необходимо решить определенные задачи в каждом из сегментов бизнеса.

В газовом бизнесе необходимо решить до 2020 г. ряд следующих стратегических задач:

- в добыче газа наряду с поддержанием добычи из действующих месторождений продолжить освоение новых центров газодобычи на полуострове Ямал, континентальном шельфе, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке;
- в транспорте газа синхронно с наращиванием объемов добычи осуществить дальнейшее развитие и модернизация Единой системы газоснабжения (ЕСГ);
- в области маркетинга газа необходимо расширить присутствие на перспективных рынках, в том числе в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), увеличить объемы сжиженного природного газа (СПГ) в экспортном портфеле ПАО «Газпром»;
- в сфере газопереработки и газохимии увеличить степень извлечения ценных компонентов из природного газа, а также из попутного нефтяного газа (ПНГ) с их эффективным использованием для дальнейшей переработки в ликвидную продукцию с высокой добавленной стоимостью. Необходима модернизация действующих и создание новых газоперерабатывающих и газохимических производств, в том числе в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке.

Основой нефтяного бизнеса «Газпром» является дочерняя компания ПАО «Газпром нефть», деятельность которой осуществляется в соответствии со Стратегией развития до 2025 г., утвержденной Советом директоров ПАО «Газпром нефть» в 2013 г.<sup>5</sup>

Документ сохраняет цели 2020 г., развивает пути их достижения в основных сегментах бизнеса — добыче углеводородов, нефтепереработке и сбыте нефтепродуктов, а также ставит ключевую задачу на 2020–2025 гг. — поддержание масштаба бизнеса, достигнутого к 2020 г.

В нефтяном бизнесе необходимо решить ряд стратегических задач до 2020 г.:

- максимально рентабельно извлекать остаточные запасы на текущей ресурсной базе за счет распространения применяемых лучших практик оптимизации разработки, снижения себестоимости опробованных технологий, а также привлечения и массового внедрения новых технологий;
- рассмотреть нетрадиционные запасы в качестве возможности для роста и развить этот класс активов как важный элемент своего портфеля;
- модернизировать перерабатывающие мощности и обеспечить рост операционной эффективности;
- реализовывать моторные топлива через корпоративную розничную сеть и мелкооптовые каналы сбыта, а также реализовывать нефтепродукты промышленным потребителям.

Электроэнергетика — стратегически важная область деятельности ПАО «Газпром».

Стратегия развития электроэнергетического бизнеса Газпрома на территории России была принята в 2007 г. Усиление присутствия в электроэнергетическом секторе увеличивает в долгосрочной перспективе устойчивость всего бизнеса Группы и приносит дополнительные доходы.

В газовом бизнесе необходимо решить ряд стратегических задач до 2020 г.:

- диверсифицировать риски тарифного регулирования;

---

<sup>5</sup> Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.gazpromneft.ru>



- диверсифицировать топливный баланс;
- осуществить строительство новых мощностей;
- повысить операционную эффективность [18,19].

Основное внимание при реализации стратегических целей в России уделяется строительству новых парогазовых мощностей, которые приводят к повышению эффективности, увеличению выработки электроэнергии и тепла.

Таким образом, поставленные цели в трех видах вида бизнеса приведут ПАО «Газпром» к осуществлению стратегической цели в 2020 г.

В целом предлагаемая технология прогнозирования Форсайт для исследования перспектив инновационного развития ПАО «Газпром» позволила выявить и комплексно оценить перспективы компании, а также сформировать научно-техническую и производственно-технологическую платформу.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Низамова Г.З., Железова А.В. Методические подходы к выбору стратегических направлений инвестирования // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2013. №4. С. 398-414.
2. Низамова Г.З., Железова А.В. Формирование стратегии инвестиционной политики предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2014. №2 (118). С. 82-86.
3. Нуриев Т.Р. Стратегическое планирование инновационного развития предприятий оборонно-промышленного комплекса с использованием инструментария Форсайта: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Нуриев Тарлан Резмиевич; ФГКВОУ ВПО «Военный университет» Министерства обороны Российской Федерации. - Москва, 2014 г. - 24 с.
4. Низамова Г.З., Маланина А.В. Практические аспекты использования метода Форсайт на материалах ПАО «Газпром» // В сборнике «В мире науки и инноваций». Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. 2016. С. 139-147.
5. Низамова Г.З. Прогнозирование инновационной деятельности нефтегазовой компании с учетом факторов неопределенности и риска / Г.З. Низамова, А.В. Маланина. Материалы Международной научно-практической конференции «Инструменты и механизмы современного инновационного развития», НИЦ АЭТЭРНА, 25 марта 2016 г., г. Томск, В 3 ч. Ч1/-Уфа: АЭТЭРНА, 2016. С. 220.
6. Мусина Д.Р. Международный нефтегазовый бизнес / учебное пособие, Уфимский государственный нефтяной технический университет. Уфа. - 2009. - 145 с.
7. Мусина Д.Р. Ценообразование на рынке нефти и газа / учебное пособие, Уфимский государственный нефтяной технический университет. Уфа. - 2009. - 129 с.
8. Докучаев Е.С., Рогачева А.М. Циклическая составляющая динамики мировой цены нефти // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2003. №6. С. 36-46.

9. Докучаев Е.С., Рогачева А.М., Евтушенко Е.В. Прогнозирование мировой цены нефти суммой линейного тренда и периодических функций // Нефтегазовое дело. 2005. Т.3. С. 231-239.
10. Ханнанова А.И., Низамова Г.З. Роль ОПЕК в регулировании мирового рынка нефти // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. №35. С. 24-28.
11. Мусина Д.Р. Маркетинговое исследование рынков сбыта российского природного газа // В сборнике: Повышение качества строительства скважин. II Международная научно-техническая конференция, посвященная памяти Мавлютова М.Р. Сборник научных трудов. 2010. С. 392-398.
12. Клявлиня Я.М. Совершенствование хозяйственной деятельности предприятия на основе развития инновационных процессов (на примере МУП «Уфаводоканал»). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Уфа.-2005.
13. Бирюкова В.В. Управление сбалансированным развитием предприятий нефтяной промышленности // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2016. №1 (47). С. 87-94.
14. Котов Д.В., Ефимова О.Ю., Полещук М.С. Механизмы экономической оценки и управления реализацией инновационных проектов вертикально-интегрированных нефтяных компаний в современных условиях // Нефтегазовое дело. 2013. №11-4. С. 191-200.
15. Мусина Д.Р., Кашеварова Ю.А. Методология оценки стратегии развития ВИНК // В сборнике «Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика: сб. науч. тр. по матер. 1-й Междунар. науч.-практ. конф. / редкол. Л.И. Ванчухина и др.; под общ. ред. проф. Л.И. Ванчухиной. – Т.1 – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2013. С. 74-78.
16. Мусина Д.Р., Кашеварова Ю.А. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК «Башнефть» // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2013. №1. С. 418-427.
17. Мусина Д.Р. Применение SPACE-метода для оценки стратегии нефтегазовой компании // Вестник ВЭГУ. 2013. №1 (63). С. 49-55.
18. Ильяс А.А., Тасмуханова А.Е. Обзор существующих подходов к оценке корпоративных стратегий нефтегазовых компаний. В сборнике «Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения». Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2015. С. 106-111.
19. Ильяс А.А., Тасмуханова А.Е. Формирование методического подхода к экономической оценке эффективности корпоративных стратегий нефтегазовых компаний на основе сбалансированной системы показателей // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2015. №3. С. 543-575.

**Nizamova Gulnara Zakievna**

Ufa state oil technical university, Russia, Ufa  
E-mail: gulya182004@list.ru

**Dilara Raisovna Musina**

Ufa state petroleum technical university, Russia, Ufa  
E-mail: musinad@yandex.ru

## **Strategic planning of company innovative development by Foresight method**

**Abstract.** The article presents the results of applying the method of forecasting Foresight for research development innovative prospects of PJSC "Gazprom". The study aims to assess the prospects for the company innovative development. The study was conducted stepwise in three stages. In the first analysis phase, a comparative analysis of the technical, scientific and industrial-technological potential of the company were made, identified trends in the development of oil and gas markets, the results of technological research and development company were examined. as trends a sharp and significant fall in oil prices is indicated , the decline in natural gas consumption in the European and domestic market. At the second stage perspectives of innovation development of the company are researched. roadmap of innovative development of the company is studied, it has been defined an innovative development strategy based on aspects such as calls, events, the development of new technologies, partnership and cooperation, innovation in management, results. in the third phase scientific-technical and production-technology platform are formed, established the main priorities of innovative development of the company, the tasks that need to be addressed in each business segment - oil, gas, electric power industry. The result of this work was the creation of scientific-technical and industrial-technological platform of innovative development of the company.

**Keywords:** planning; innovative development; company; Foresight; strategy; business; roadmap