

Российская Академия наук
Уральское отделение
Институт экономики
Удмуртский филиал

На правах рукописи

04201259802



Насыров Алмаз Фатыхович

Управление развитием предприятий нефтегазовой промышленности

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

Диссертация
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор И.К. Шаматов

Ижевск – 2012

Содержание

Введение	3
1. Теоретический базис формирования стратегического управления промышленных предприятий.....	10
1.1 Особенности внешней среды и опыта стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности.....	10
1.2 Регламентация деятельности предприятия нефтегазовой промышленности как объекта стратегического управления.....	36
2. Исследование особенностей развития предприятий нефтегазовой промышленности.....	69
2.1 Анализ развития российского и мирового нефтегазового рынков.....	69
2.2 Государственное регулирование деятельности предприятий нефтегазовой промышленности.....	97
3. Обоснование эффективной стратегии развития предприятий нефтегазовой промышленности	112
3.1 Формирование организационной и инвестиционной стратегий развития нефтегазовых предприятий.....	112
3.2 Обоснование процессно-ориентированной модели стратегического управления предприятиями нефтегазовой промышленности.....	126
Заключение.....	139
Список использованной литературы	146
Приложения	160

Введение

Актуальность исследования. Эффективное функционирование предприятий нефтегазовой промышленности, базирующееся на тенденциях развития мирового рынка энергетики, прогнозировании и нестабильности его конъюнктуры, естественной убыли функционирующих нефтяных и газовых месторождений, моральном и физическом износе основных производственных фондов нефтегазовых предприятий, проблемах, связанных со снижением инвестиционной привлекательности и привлечением инвестиционных вливаний в отрасль, возможно только при эффективном стратегическом управлении, которое требует функциональной гибкости и максимальной адаптации к изменениям рыночной среды.

Эмпирический анализ теоретических основ стратегического управления позволяет предположить, что его эффективность зависит не только от объективной оценки выбора стратегии руководителями предприятий, а в определении экономических, политических, научно-технических, социальных и других факторов, влияющих на развитие организации. Важно отметить, что существующие способы оценки не предусматривают степень корректировки стратегии в ходе ее реализации, в связи, с чем необходимы такие методы управления, которые гибко реагируют и предопределяют своевременные изменения на предприятии, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе.

Таким образом, значимыми и актуальными становятся исследования, ориентированные на разработку базиса стратегического управления, строящегося на представлении о процессе развития предприятия как о динамическом проектном комплексе, способном адаптироваться к условиям экзогенной среды.

Актуальность и недостаточная проработка вопросов, касающихся стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности повлияли на выбор темы и направленность диссертационной работы.

Область исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с научными направлениями паспорта специальностей ВАК по специальности 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

1.1.1 (Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности);

1.1.4 (Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах).

Степень разработанности проблемы. Основные подходы в оценке управления рассмотрены в трудах зарубежных ученых Беренса В., Бирмана Х., Бригхема Ю., Варда В., Гиттинджера Дж., Джена У., Харисса Ф., Хистхузена Ф., Эрланга А. и т.д.

Особый вклад в разработку теории стратегического управления в нефтегазовом комплексе внесли ученые Андреев А.Ф., Арсланова З.И., Балтрушевич Т.Ю., Богомолов О.А., Винокуров В.А., Виханский О.С., Горемыкин В.А., Дунаев В.Ф., Забелин П.В., Ильин А.И., Круглов М.И., Леонтьев В.В., Лившиц В.Н., Лобанова М.П., Миловидова Н.Н., Мелкумов Я.С., Наумов А.И. и ряд других.

Проблематика, связанная с классификацией таких инструментов стратегического управления, как SWOT- анализ, портфельная матрица Бостонской консультативной группы, дерево целей и др., обоснованием их номенклатуры для использования на различных этапах стратегического управления предприятием, исследовалась в трудах Виханского О.В., Долгорукова А.С., Марковой В.Д., Робинсон С., Финк К., Хасси П.

Признавая научно-методологический вклад и значимость практических достижений ученых-экономистов в исследуемой нами области стратегического управления, отметим, что требуется дальнейшее развитие исследований в направлении решения стратегического управления для предприятий нефтегазовой промышленности, что и предопределило выбор темы исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования заключается в разработке положений стратегического управления, учитывающих специфические особенности деятельности предприятий нефтегазовой промышленности.

В ходе выполнения поставленной цели в диссертации были обозначены и решены следующие задачи:

- исследован научно-методологический инструментарий управления стратегическими решениями на предприятиях нефтегазовой промышленности;

- обоснована комплексная система оценки стратегических решений, позволяющая предприятию правильно ориентироваться на рынке в новых условиях хозяйствования;

- проведен анализ развития российского и мирового рынка нефти и газа;

- выявлены особенности влияния внешней среды на предприятия нефтегазовой промышленности, а также определены основные факторы, нарушающие диспропорциональность эффективного функционирования нефтегазовой промышленности;

- предложены инвестиционная и организационная стратегии развития нефтегазовых предприятий.

- обоснованы мероприятия государственной поддержки инвестиционной деятельности предприятий нефтегазовой промышленности, включающие в себя оптимизационные режимы налогообложения, учитывающие геологические факторы и особенности нефтяных месторождений.

Объект исследования - предприятия нефтегазовой промышленности.

Предмет исследования - экономические отношения, возникающие в процессе принятия управленческих решений в нефтегазовой промышленности.

Теоретическая и методологическая основа. Работа основана на теоретических положениях и методах макроэкономики, использовались системный и проектный анализ, элементы стратегического менеджмента, экономической статистики в условиях повышения эффективности инвестиционных проектов для предприятий нефтегазовой промышленности.

Основные методы исследования. В диссертационной работе применялись следующие методы исследования: системный, экономико-математический, балансовый, экспертный, абстрактно-логический.

Также использовались методы статистического анализа, методы построения аналитических таблиц и моделирования изучаемых процессов.

Информационной базой диссертационного исследования являются законодательные акты, данные Федеральной службы государственной статистики РФ и РТ, данные Министерства промышленности и торговли РТ, справочная литература, годовые отчеты предприятий, бухгалтерская и статистическая отчетность предприятий, собственные исследования автора, ресурсы сети Internet, материалы научно-практических конференций и другие специализированные источники.

Научная новизна диссертационного исследования, выносимая на защиту:

1. Уточнено определение стратегического управления, под которым подразумевается процесс реализации управленческих решений, основанный на использовании стратегии предприятия с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивающей конкурентные преимущества.

2. Обоснованы методические положения оценки воздействия экзогенных факторов на управление развитием предприятий нефтегазовой промышленности.

3. Уточнена классификация базисного инструментария стратегического управления нефтегазовым предприятием и отражена ее взаимосвязь с адаптивными возможностями внешних и внутренних факторов рыночной среды.

4. Предложена матрица альтернативных стратегий развития предприятий нефтегазовой промышленности, которая предполагает выбор сценариев развития с учетом изменений нефтегазового рынка.

5. Сформирована модульная программа регламентации деятельности нефтегазовых компаний.

Практическая значимость. Проведенные исследования направлены на научно-методические основы практически-ориентированного инструментария для достижения эффективности управления в нефтегазовом комплексе на микро и мезоуровнях. Обоснованные методы позволят в целом:

- произвести оценку коммерческой и экономической эффективности управления для предприятий нефтегазовой промышленности;

- учитывать всеобъемлющее и комплексное изучение стратегического управления нефтегазовой промышленности с учетом приоритетов национальной экономики, региона, нефтегазовых предприятий, потенциальных инвесторов и кредиторов;

- определить эффективность управления предприятий нефтегазовой промышленности с учетом динамики развития внешней среды.

Апробация результатов исследования. Основные результаты, полученные в диссертации были доложены на Международной научно-практической конференции «Проблемы развития предприятий: теория и практика» (г. Пенза), на Всероссийской научно-практической конференции «Инновационные резервы повышения конкурентоспособности товаров и услуг» (г. Казань).

Многие разработки нашли широкое применение в учебном процессе нефтяного факультета КГТУ им. Кирова, других вузах нефтегазового

профиля, центрах повышения квалификации руководящих работников и специалистов нефтяной промышленности в виде учебных пособий.

Публикации. Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены в 8 опубликованных работах, объемом авторского текста 6,7 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Содержание работы изложено на 166 страницах, цифровой и графический материал представлен в 22 таблицах, 21 рисунке, 5 приложениях. Список использованной литературы включает 160 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, обозначены цель и задачи, предложена научная новизна и выделены практические аспекты значимости полученных научных результатов диссертационного исследования.

В первой главе - «Теоретический базис формирования стратегического управления промышленных предприятий» выявлены особенности влияния внешней среды и опыта стратегического управления на предприятия нефтегазовой промышленности; исследованы теоретические аспекты стратегического управления, а также обоснована регламентация деятельности предприятий нефтегазовой промышленности как объекта стратегического управления.

Во второй главе - «Исследование особенностей развития предприятий нефтегазовой промышленности» рассмотрена макроэкономическая оценка развития российского и мирового рынка нефти и газа. Представлены концептуальные направления государственного регулирования нефтегазовой промышленности.

В третьей главе - «Обоснование эффективной стратегии развития предприятий нефтегазовой промышленности» проведена оценка эффективности нефтегазовых предприятий; предложена процессно-ориентированная модель стратегического управления предприятий нефтегазодобывающей отрасли, а также сформированы основные этапы организационной и инвестиционной стратегий развития предприятий.

В заключении представлены основные выводы и результаты проведенного исследования, касающиеся вопросов экономической оценки деятельности предприятий нефтегазовой промышленности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Особенности внешней среды и опыта стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности

Проблемы стратегического управления, связанные с установлением баланса интересов промышленных предприятий и факторами внешнего воздействия – весьма актуальны для экономики страны. Внедрение процесса интеграции как способа взаимодействия и координации промышленных предприятий, тесного сотрудничества между экономиками независимых государств, улучшения взаимоотношений между ведущими межотраслевыми и межгосударственными промышленными объединениями, обусловили формирование и развитие генезиса теорий стратегического управления.

В экономике миссия стратегического управления оценивается неоднозначно. Ретроспективное исследование терминологической сущности определения «стратегическое управление» привело к выводу об отождествлении понятий к множеству экономических явлений. Таким образом, произошло интеграционное преобразование этих определений в различные экономические сферы. В частности многие ученые делают акцент, как на юридической, так и на обширной экономической направленности стратегического управления [136].

В научной и методической литературе существует множество определений и трактовок стратегического управления, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах сложного управленческого процесса. В свою очередь каждая из трактовок отличается углубленным исследованием понятийных основ этого вида управленческой деятельности.

Сущность категории «стратегическое управление» с точки зрения финансовой системы определяет стратегическое управление как определенные институциональные соглашения, обеспечивающие

трансформацию сбережений в инвестиции и распределяющие ресурсы среди альтернативных пользователей в промышленном секторе. Эффективный приток капитала между отраслями и сферами общества осуществляется в рамках предприятий, построенных на основе объединения промышленного капитала.

С точки зрения психологии менеджмента стратегическое управление порождает общность стратегии, то есть комплекс общих традиций, установок, принципов поведения [159].

С юридической точки зрения стратегическое управление – это общее название юридических концепций и процедур, лежащих в основе создания и управления предприятиями, в частности, касающихся акционеров.

Большинство современных ученых экономистов понимают под термином «стратегическое управление» - воздействие субъектов стратегических отношений на деятельность организационно-правовых структур (предприятий). Однако в предложенной трактовке не рассматривается линейно-функциональное управление и другие организационные взаимодействия внутри самого предприятия, а учитывается влияние различных факторов извне. Таким образом, происходящая трансформация принятия управленческих решений под воздействием эндо и экзогенных факторов, способствует эффективности взаимодействия между субъектами стратегического управления и эффективной деятельностью промышленных структур в целом.

Проведенный анализ позволяет предположить, что в основном определены специфические черты стратегического управления, таким образом, под стратегическим управлением понимается процесс управления организацией, который включает выработку стратегии, постановку долгосрочных целей, систематическое формирование и корректировку стратегии, ее гибкую реализацию в соответствии с изменениями внешней среды и контроль соответствия достигнутых результатов, согласно запланированным целям. Однако данное определение больше отражает

содержание стратегии организации, а не стратегического управления. Итак, всестороннего определения сущности стратегического управления, содержащего исчерпывающий набор обязательных отличительных особенностей этого вида управленческой деятельности, не приводится.

Проанализировав, определения понятия стратегического управления, мы хотим уточнить данный термин. На наш взгляд **стратегическое управление** - это процесс реализации управленческих решений, основанный на использовании стратегии предприятия с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивающей конкурентные преимущества.

В данном определении под возможностью динамического обновления стратегии при выработке и реализации управленческих решений, предполагается переход от статических способностей обновления стратегии к динамическим, которые в свою очередь обеспечивают присвоение недоступных конкурентам экономических выгод. Формулировка данного определения позволяет обоснованно позиционировать тот или иной вид управленческой деятельности, применительно к исследуемым нами нефтегазовым предприятиям, как стратегическое управление.

Обширный эмпирический базис [4, 118, 104] позволяет уточнить существующую классификацию основополагающего инструментария стратегического управления применительно к исследуемым нами нефтегазовым предприятиям и отразить ее взаимосвязь с адаптивными возможностями внешних и внутренних факторов рыночной среды. Управление производственными процессами на предприятиях нефтегазовой промышленности, имеющих относительную самостоятельность и закономерность развития в экономике, немислимо без совершенствования и оптимизации классификации инструментов стратегического управления с учетом рыночных реалий.

Особую роль в усилении значимости стратегического управленческого инструментария играют постоянные изменения внутренней и внешней среды, изменения поведения конкурентов. Иными словами, необходима такая

классификация инструментов стратегического управления нефтегазовым предприятием, которая не только соответствует задачам современного стратегического менеджмента, но и учитывает условия постоянно изменяющейся рыночной среды.

Учитывая исследования генезиса теорий стратегического управления отечественных и зарубежных ученых – экономистов, в которых отмечается, что для парадигмы стратегического управления характерны существенные особенности, такие как повышенный динамизм среды (внешней и внутренней) и замена стабильности как базовой ценности изменчивостью, нами предлагается, приводимая ниже, уточненная классификация инструментов стратегического управления (таблица 1.1) [16, 24].

Таблица 1.1

Уточненная классификация инструментов стратегического управления

Инструменты стратегического управления	Адаптация факторов внутренней и внешней среды
1	2
Система сбалансированных показателей (ССП)	благоприятная
Многофакторная модель Э. Альтмана	благоприятная
SWOT-анализ	благоприятная
Портфельный анализ (матрица БКГ «Рост - доля риска», «Привлекательность отрасли - позиция в конкуренции» Мак-Кинси, «Конкурентная позиция - технологическая позиция» Артура Д. Литтла).	благоприятная
Модель Du Pont	благоприятная
Прогнозирование спроса	в меньшей степени
STEP – анализ	благоприятная
Комплексный анализ производственно – финансовой деятельности	благоприятная
Анализ затрат (ABC-анализ, анализ цель-факт-отклонения, CVP-анализ), экономический анализ производства и реализации товаров (работ, услуг), анализ финансовых результатов, разработка разнообразной бухгалтерской и налоговой политики	благоприятная
Факторный анализ	благоприятная
Модель Менделоу «заинтересованное лицо»	в меньшей степени
Использование средних и относительных величин	в меньшей степени
Бюджетирование	благоприятная
Модель 5 конкурентных сил Портера	благоприятная
Корреляционный и регрессивный анализ, экстраполяция тенденций	в меньшей степени

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Метод анализа «GAP»	благоприятная
Жизненный цикл товаров	в меньшей степени
Дерево целей	в меньшей степени
Концепция управления по целям	благоприятная
Наблюдения и опросы экспертов предприятия по специальным методикам (диагностические интервью)	в меньшей степени

Исследование в контексте представленной выше классификации инструментов стратегического управления, позволило предложить уточнение особой группы факторов внешней и внутренней среды, наиболее адаптированной к современным условиям хозяйствования. Итак, в группе внешних факторов предложено выделить в особую группу локальные, которые определяют способы адаптации предприятий, адекватные потребностям социально-экономического развития, тем самым определяют деятельность предприятия на мезоуровне, его роль, регулируемость и управляемость.

Во внутренних факторах предложено выделить в особую группу – кадровые ресурсы, которые влияют на адаптивные возможности предприятия, определяют объемы и условия производства и имеют исключительное значение в свете становления экономики знаний. Таким образом, совокупность уточненных факторов позволяет глубже понять особенности, адаптивные возможности и тенденции взаимодействия рыночной среды и базисного инструментария стратегического управления. А предложенная классификация инструментов стратегического управления, в целом, определяет значимость темы диссертационного исследования, как с теоретической, так и с практической точек зрения.

В рамках поставленных нами задач исследования выполнена систематизация стратегического управления как экономической категории, представленная на рисунке 1.1 [140]. Преобразование стратегического управления в ходе экономических реформ в промышленных структурах представлено в таких формах, как:

-поточная, которая отражает цепь связанных между собой технологически производств;

-дифференцированная, которая отражает принципы горизонтального комбинирования производства;

-интеграционная, которая соответствует эффективному взаимодействию между предприятиями с целью выпуска определенной продукции;

-совокупная, объединяющая в себе классификацию представленных ниже схем.



Рис. 1.1 Классификационные признаки базовых составляющих стратегического управления

Стратегическое управление в переходных экономиках носит неустойчивый, пульсирующий характер, сопряжено с антикризисными инструментами воздействия на рынок и проходит параллельно несколько стадий развития. Принадлежность к этим стадиям и скорость развития управления, зависит приоритетно от тех факторов, которыми определяется инвестиционный, инновационный и антикризисный климат в конкретной стране, где это предприятие проявляет свою рыночную активность.

К наиболее характерным недостаткам стратегического управления, относительно промышленного предприятия относятся следующие [126]:

- права акционеров на участие в общем собрании и в ходе реорганизации и консолидации предприятий;

- требования раскрытия информации;

- вывод активов в дружественные компании;

- трансфертное ценообразование;

- совершение сделок с нарушением, установленного законодательством, порядка;

- осуществление фиктивных банкротств с последующей скупкой продаваемых активов.

Основные причины проблем стратегического управления и, как следствие, потерь инвесторов сводятся к следующему:

- продолжающаяся в ряде компаний борьба за контроль над предприятиями;

- возможность пересмотра итогов приватизации отдельных предприятий;

- неудовлетворительная система законодательства в России, в том числе неэффективная работа многих правовых организаций;

- пассивная и часто неясная позиция правительства Российской Федерации. В ряде случаев государственные ведомства стали инициаторами нарушения прав акционеров. Отсутствие четкой политики регламентации естественных монополий;

- разобщенность инвесторов и пассивная позиция ряда акционеров;
- пробелы в законодательстве. Например, отсутствие обязательного преимущественного права акционеров на покупку акций новых эмиссий и института групповых (коллективных) исков;
- недостаточно глубокая, независимая комплексная проверка перед осуществлением инвестиционных решений, в частности, в России необходимо предварительно проверить: прозрачность и законность применения менеджерами финансовых схем;
- специфические побудительные мотивы деятельности менеджеров и крупных акционеров, состоящие не в борьбе за рост капитализации или прибыльности компании, а за контроль над управлением акционерных обществ или за вывод финансовых потоков.

Проведенное исследование теоретико-концептуальных основ стратегического управления, за довольно обширный период, позволило выделить наиболее значимые теории, к которым относятся следующие [122]:

- **теория соучастников** (stakeholders theory), сущность которой заключается в единстве постановки и решения поставленных задач перед предприятием и заинтересованности в их исполнении;
- **агентская теория** (agency theory), которая предполагает акцентирование решения стратегического управления через методы агентских затрат;
- **институциональная теория**, сформированная на классических или институциональных моделях стратегического управления.

Учитывая специфику российской экономики, на наш взгляд, наиболее актуальной представляется последняя, институциональная теория. Обоснование ее заключается в том, что опыт исследования основополагающих мировых тенденций представляется довольно интересным для формирования российской модели стратегического построения экономики. Характерные особенности присущи каждой из

институциональных моделей, которая в свою очередь, обладает отличительными признаками применения.

Основными составляющими институциональных моделей стратегического управления являются [108]:

- ключевые фигуранты модели;
- управление пакетом акций;
- состав совета директоров;
- законодательные аспекты;
- открытость и прозрачность информации;
- целенаправленные стратегические действия акционеров;
- единство взаимодействия между ключевыми участниками.

Далее представим три основные институциональные модели стратегического управления, применимые в странах с развитой рыночной экономикой, итак, к ним относятся: англо-американская, японская и немецкая модели (таблица 1.2 характеризует отличительные особенности представленных моделей). Выявленные особенности каждой из представленных стратегических моделей, являются результатом трансформации интеграционных процессов, происходящих в промышленных структурах.

Таблица 1.2

Отличительные особенности моделей стратегического управления

Англо-американская модель	Японская модель	Немецкая модель
1	2	3
Страны распространения модели		
Великобритания, США	Япония	Германия, Нидерланды, Канада, Австралия, Скандинавия, частично Новая Зеландия, Франция и Бельгия

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности участников.	Законодательство, активно поддерживает группы корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом.	Большинство немецких фирм предпочитают банковское финансирование акционерному. Таким образом, структура управления смещена в сторону контактов банков и предприятий.
Сущностная характеристика		
Действия, требующие одобрения акционеров		
Избрание директоров, назначение аудиторов, выпуск акций, слияния, поглощения, поправки к Уставу. В США акционеры не имеют права голосовать по размеру дивидендов, в Великобритании этот вопрос выносится на голосование.	Выплата дивидендов, выборы совета директоров, назначение аудиторов, внесение изменений в Устав, а также слияния, поглощения.	Распределение дохода, ратификация решений наблюдательного совета и правления, выборы наблюдательного совета.
Взаимоотношения между участниками		
Акционеры могут осуществлять свое право голоса по почте или по доверенности, не присутствуя на собрании акционеров. Институциональные инвесторы следят за деятельностью предприятий (среди них: инвестиционные фонды, аудиторы).	Корпорации заинтересованы в долгосрочных инвестициях и акционерах. Ежегодные собрания акционеров носят формальный характер.	Большинство акций немецких корпораций - акции на предъявителя. Банки, с согласия акционеров, распоряжаются голосами, согласно своему усмотрению. Невозможность заочного голосования требует или личного присутствия на собрании, или передоверия этого права.

В процессе исследования особенностей стратегических моделей, как результата интеграционных взаимодействий предприятий нефтегазовой промышленности, нами были выявлены функциональные связи нефтегазового предприятия и внешней среды, представленные на рис. 1.2.

Деятельность предприятия оказывает большое социально-экономическое влияние, как на внешнюю, так и на внутреннюю среду. Поэтому руководство предприятия, при принятии управленческих решений,

прежде всего, должно учитывать следующие компоненты процесса стратегического управления.

Акционеры, учредители вступают с предприятием во взаимовыгодное сотрудничество, и таким образом, появляется возможность существования и пополнения, так называемого уставного капитала, необходимого для развития предприятия в условиях конкурентной среды. Заинтересованность акционеров является приоритетной, и учитывается при принятии тех или иных стратегических решений. Таким образом, внешние факторы воздействия на предприятие представляют собой совокупность условий и элементов, которые в силу своих возможностей оказывают, или потенциально могут оказать влияние на предприятие [95].



Рис. 1.2 Влияние внешней среды на предприятие нефтегазовой промышленности

Поставщики, большую часть которых составляют, как правило, малые предприятия, ожидают от сотрудничества с крупными предприятиями взаимовыгодных отношений и своевременных поступлений платежей. Взаимоотношения крупных предприятий и их поставщиков являются важным звеном цепочки любой экономической системы, так как функционирование малого бизнеса зависит от честного отношения к нему со стороны корпораций [79].

Потребители, без участия которых нефункциональна вся цепь экономической системы, ожидают самого пристального внимания со стороны предприятия. Без потребителей предприятие просто не сможет существовать. Потребители хотят получить от него качественные товары и услуги, приемлемые цены, хорошее обслуживание и правдивую рекламу.

Приоритетной задачей любого предприятия – является удовлетворение потребностей потребителей, ориентированного на спрос. Если управленческие решения руководства предприятия не учитывают этот факт, то, несомненно, это является главным стратегическим просчетом предприятия, которое в конечном итоге приведет предприятие к неудачам, как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде. Это обусловлено тем, что отношение общества к предприятию, в значительной степени, формируется в точках продажи товаров и услуг.

Трудоспособное население, отношения которого с предприятием трансформируются от перехода обычных требований справедливой оплаты труда к иным механизмам взаимоотношений, строящихся на равенстве возможностей, защите здоровья на рабочем месте, финансовой стабильности, приватности личных данных, свободе самовыражения и обеспечению достойного уровня жизни.

Общественные организации, сущность взаимоотношений которых с предприятием строится на непосредственном участии в решении социальных проблем, таких как: создание условий для санаторного лечения работников предприятия, обеспечении системы здравоохранения, охраны окружающей

среды. Для российской промышленности, в частности для нефтегазовой отрасли, эта проблема является важнейшей и значимой, поскольку социальный ориентир объясняет сущность и характер функционирования экономики в целом.

Налоговые органы, институты государственной власти, взаимоотношения которых с предприятием предопределены существующей нормативно-правовой основой. В процессе деятельности от предприятия ожидают своевременного исполнения установленных законом финансовых обязательств, которые заключаются в отчислении денежных средств в федеральный и местный бюджеты, с целью своевременной реализации государственных обязательств по выплатам пенсий, пособий, государственных займов [82].

Несомненно, важнейшей задачей предприятия является поддержание собственной экономической устойчивости на рынке, в качестве производителя товаров и услуг, нанимателя и создателя рабочих мест, ключевого звена в цепочке решения одной из главных мировых проблем экологической безопасности производства. Значимым аспектом также является достижение баланса интересов всех участников производственных отношений, в решении и реализации поставленных целевых ориентиров.

На базе проведенной аналитической работы существующих методик [60, 52, 69] оценки степени влияния эндогенных факторов на предприятия нефтегазовой промышленности, обоснованы две точки зрения.

Одна точка зрения – консервативная, основанная на убеждении, что в силу своих особенностей без государственной поддержки (дотаций), нефтегазовая промышленность не может эффективно функционировать.

Другая точка зрения - радикальная, основана на убеждении, что Россия, имея большие возможности развития нефтегазового рынка, должна развиваться самостоятельно в режиме самокупаемости и свободной конкуренции на рынке.

Для того чтобы более четко очертить проблему эффективности функционирования предприятий нефтегазовой промышленности и найти решение вопросов, какие предприятия жизнеспособны и могут развиваться на собственной экономической основе, каким следует оказывать поддержку на государственном уровне в силу общенациональных интересов, а какие - ликвидировать, необходимо иметь объективные критериальные оценки и научный методический подход к разработке организационно-экономического механизма эффективного функционирования этих предприятий.

Выполнение задачи исследования состоит в том, чтобы дать истинную картину с позиций потенциальных возможностей и существующих границ саморазвития предприятий нефтегазовой промышленности, которая существенно зависит от общей экономической ситуации в стране, от положения отрасли и от стратегической роли в обеспечении потребностей отдельных регионов страны [40].

Решение этой задачи можно сформулировать следующим образом: используя результаты статистических данных, бухгалтерского учета и отраслевой отчетности о деятельности предприятий нефтегазовой промышленности, определить, способны ли эти предприятия осуществлять расширенное воспроизводство на собственной основе в рыночных условиях.

В рамках данного контекста необходимо оценить экономический потенциал предприятий нефтегазовой промышленности как комплексную характеристику, определяющую устойчивость и эффективность их функционирования. При этом необходимо учесть наличие и качество промышленных запасов предприятия, его техническое состояние (износ и моральное старение основных фондов, подготовленность фронта работ), технологию основных и вспомогательных процессов, производительность труда, квалификационный состав работников, финансово-экономическое состояние предприятия, его место на рынке, конкурентоспособность продукции и другие факторы [30].

Методически, задача определения экономического и производственного потенциала предприятий нефтегазовой промышленности, имеет несколько подходов к решению.

Первый подход может быть построен на принципах классической политэкономической идеи цены производства [34]. Суть этого метода описана в третьем томе «Капитала» Маркса и довольно широко известна. Основным недостатком этого метода состоит в том, что в основу его положена теория трудовой стоимости Рикардо: чем больший труд затрачен в отрасли, тем большая стоимость произведена. Имеется в виду, что весь продукт отрасли будет востребован обществом в полном объеме и реализован по цене, близкой к среднеотраслевой. При этом если общество не может обойтись без низкопроизводительного труда, то сверхприбыль высокопроизводительного труда должна быть перераспределена в виде ренты на погашение убытков неэффективных производств.

В период централизованной плановой экономики, да и сегодня при переходе к рынку в рамках нефтегазовых компаний (акционерных обществ), этот процесс погашения убытков за счет перераспределения прибыли высокорентабельных производств еще идет, но его нельзя считать справедливым и рациональным. Метод цены производства для данной постановки задачи неприемлем, так как он рассчитан на стабилизацию и выравнивание экономического положения предприятий, а не на их развитие в условиях конкуренции и, что немаловажно, ограниченности ресурсов производства.

Второй подход может быть построен на классической теории предельного уровня затрат и дохода в условиях ограниченности ресурсов производства и при наличии в обществе предпринимательской деятельности. Согласно теории Эддоус М. и Стенфилда Р. [158], рыночная экономика, при умелом ее регулировании со стороны государства, способна обеспечивать полную занятость и разумный уровень инфляции. Но для этого необходимо существенное вмешательство государства в перераспределение прибавочного

продукта, инвестируемого во вновь создаваемые производства. Положительный эффект - стабилизация и рост национальной экономики, который следует после применения этого метода регулирования, через некоторое время сменяется рецидивами кризисных явлений. Этим путем шли многие развитые общественные системы, в том числе и Великобритания. [34]

Третий подход вытекает из противоположной классическому, модели свободного предпринимательства. Это монетаристская модель Фридмэна [148], которая опирается на регулирование экономики через массу денег. При этом допускается, что функционируют механизмы саморегуляции общественного развития и начинает работать, так называемая кривая Филлипса, сдерживающая инфляцию, но увеличивающая уровень безработицы.

Для плановой экономики был, приемлем первый подход решения задачи эффективного функционирования отрасли. Для периода «шоковой терапии» в экономике России характерно использование третьего подхода, который, как показала практика последних лет, наталкивается на необходимость осуществления государственной поддержки и тяготеет ко второму, классическому варианту.

Поэтому, необходимо использовать достоинства всех трех методических подходов, и разработать методические рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятий нефтегазовой промышленности в современных условиях. В первую очередь, в силу необходимости учета факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на результаты функционирования предприятий нефтегазовой промышленности, разработать методику оценки степени влияния этих факторов, с целью выработки адекватной реакции предприятия, на, так называемые возможности и угрозы (положительные и отрицательные тенденции), со стороны воздействия среды.

Предприятия нефтегазовой промышленности формируют ресурсообразующую и ресурсопотребляющую систему в качестве

целостности взаимосвязанных элементов, где ресурсные затраты ориентированы на производство конечного продукта с максимизацией отдачи. Такая система находится в непрерывном взаимодействии с факторами внешней и внутренней среды. Совокупность элементов ресурсообразующей и ресурсопотребляющей системы нефтегазового предприятия можно представить следующим образом [159]:

- производственная деятельность;
- менеджмент;
- финансово-денежное обращение;
- материально-техническая база;
- кадровый потенциал;
- экологическое благополучие.

Вопросы стабилизации и повышения эффективности деятельности предприятий нефтегазовой промышленности тесно связаны с условием оптимального использования факторов производства, составляющих потенциал предприятий, при котором совокупность элементов ресурсообразующей системы предприятий функционирует эффективно.

К факторам производства предприятий нефтегазовой промышленности относятся [31]:

1. Промышленные запасы нефтегазового конденсата по категории А+В+С в натуральном и стоимостном выражениях;
2. Производственные фонды: здания, сооружения и т.д.;
3. Оборотные средства в виде товарно-материальных ценностей и финансовых вложений;
4. Трудоспособное население;
5. Предпринимательский талант - специфический фактор производства, играющий большую роль в рыночной системе хозяйствования.

Эффективное функционирование предприятий нефтегазовой промышленности обеспечивается за счет оптимального взаимодействия всех вышеперечисленных составляющих потенциала, а также эффективного

менеджмента на всех уровнях (предприятие - структурное подразделение (филиал) - участок - рабочее место), совершенствования организации производства, достижения необходимого уровня применяемой техники и технологии, формы собственности и других факторов со своими функциями, целями и задачами [32].

Рассматривая предприятие в качестве составляющей экономической системы, следует отметить некоторые особенности и свойства, присущие ей:

- нестабильность некоторых составляющих системы и стохастичность ее функционирования;

- индивидуальность поведения составляющих системы в условиях рынка;

- возможность адаптации составляющих системы и обоснование способов ее изменения в соответствии с поведением рыночной среды;

- способность противостоять энтропийным тенденциям внешней среды.

Из представленных особенностей экономической системы следует, что в процессе воздействия различных факторов и взаимодействии всех ресурсов предприятия, достигается синергетический эффект, то есть возникают новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Вот почему так важно, для решения задачи повышения эффективности функционирования предприятий нефтегазовой промышленности, иметь методический подход к комплексной оценке влияния основных факторов.

Как уже отмечалось, внешние факторы характеризуют состояние объектов окружающей среды непосредственно через экономические показатели, влияющие на деятельность предприятия. Поскольку большинство из внешних факторов не могут быть изменены, предприятия вынуждены приспосабливаться к ним, минимизируя негативные воздействия и максимально используя положительные тенденции.

На рис. 1.3 представлена модель влияния факторов внешней среды на показатели работы предприятий нефтегазовой промышленности [50].

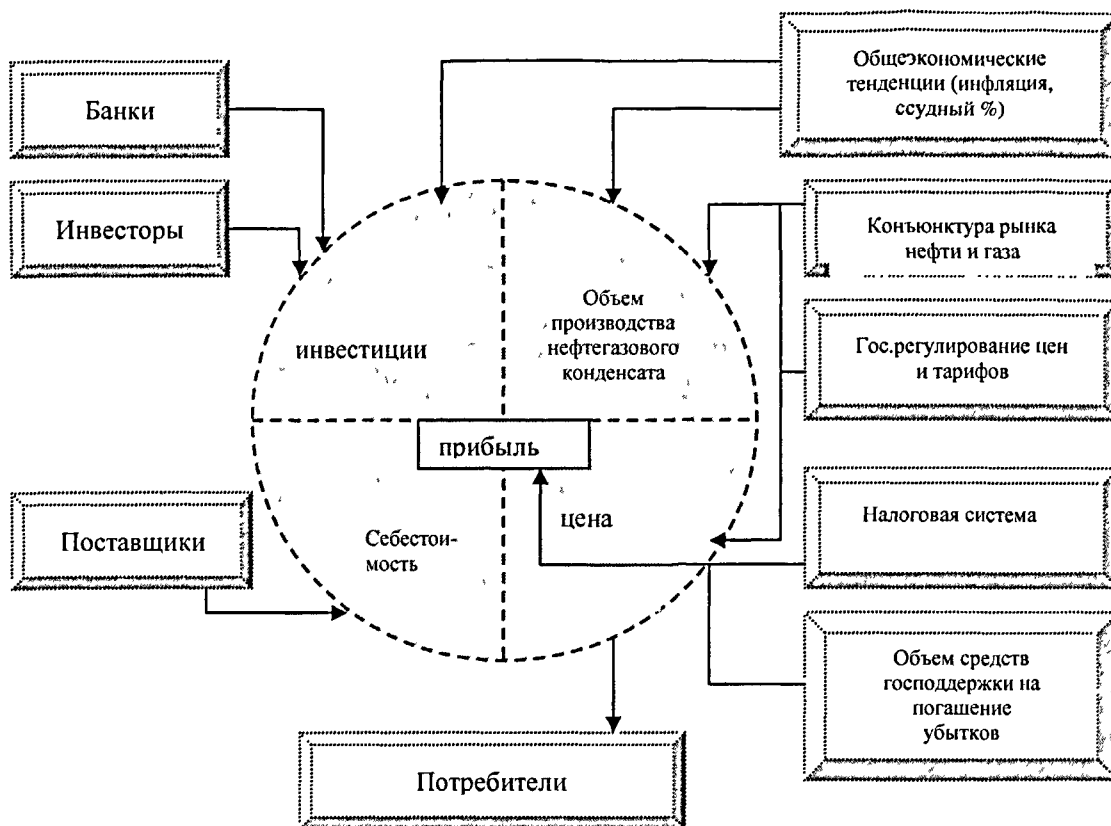


Рис. 1.3 Модель влияния внешней среды на экономические показатели предприятий нефтегазовой промышленности

Рассмотрим каждое из направлений воздействия внешних факторов на предприятия подробно:

1. Государство. Воздействие государства на деятельность предприятий нефтегазовой промышленности можно подразделить на несколько уровней: федеральный, отраслевой и региональный.

Воздействие на этих уровнях происходит в различных формах:

1. Влияние общеэкономических тенденций (темпы инфляции, размер ставки ссудного процента).
2. Государственная политика регулирования цен и тарифов.
3. Объем средств государственной поддержки, направляемых на погашение убытков предприятий нефтегазовой промышленности.
4. Инвестиционная политика.
5. Налоговая система.

Перечисленные факторы внешней среды, действующие в данных формах, оказывают весьма заметное влияние на эффективность функционирования предприятий нефтегазовой промышленности.

Следующий объект внешней среды - поставщики.

Показателями, характеризующими воздействие поставщиков как элемента внешней среды на эффективность функционирования предприятий нефтегазовой промышленности являются:

- уровень цен на материально-технические ресурсы;
- качество поступающих ресурсов;
- уровень надежности поставщиков;
- стоимость, сроки и стабильность поставок.

Залогом успешной деятельности предприятия является разработка стратегии взаимодействия с поставщиками, которая должна включать в себя следующие направления:

-определение круга действительных и потенциальных поставщиков, принимая во внимание как региональных, так и других, альтернативных представителей;

-применение к поставщикам критериев по качеству, техническим характеристикам, цене, по уровню сервиса и надежности, срокам поставок;

-выбор одного или нескольких поставщиков каждого вида необходимых ресурсов, наиболее оптимальных с точки зрения предприятия; причем выбор не должен носить случайный, временный характер, а отражать стратегию предприятия в этом направлении.

Последний элемент внешней среды, по отношению к предприятиям нефтегазовой промышленности, как к системе - потребители.

Для решения вопроса повышения эффективности предприятий нефтегазовой промышленности, необходимо тщательно изучить структуру потребителей и ряд их основных характеристик [49]:

- сегменты рынка нефти и газа;
- максимальная и наиболее вероятная емкость настоящих и

предполагаемых рынков сбыта;

- возможность потребителей использовать продукцию конкурентов;
- индивидуальные характеристики и особенности потребителей.

Эти исследования позволят идентифицировать сегменты рынка нефти и газа, по одному, или нескольким, важным для предприятия признакам.

Внешняя среда в настоящее время становится все более подвижной, сложной, все более чувствительной к любым изменениям. В таких условиях, в целях повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий нефтегазовой промышленности, возрастает значение необходимости оценки влияния внешней среды.

Исследование внешней среды может рассматриваться как состоящее из трех процессов [79]:

1. Сбор информации, относящейся к внешней среде предприятия.
2. Анализ этой информации.
3. Использование этой информации для принятия решений в сфере менеджмента предприятия.

Причем необходимо проработать информацию по всем, без исключения сферам, элементам и уровням внешней среды, более или менее значительно влияющим на деятельность предприятия. К основным категориям и показателям, которые должны быть рассмотрены, можно отнести следующие:

-экономические условия - инфляция, занятость, процентные ставки, курсы обмена иностранной валюты;

-политические условия - регулирующие правительственное давление, местный, региональный и федеральный политический климат;

-социально-демографические условия - рост населения, региональное распределение по полу, возрасту, доходам; социальная инфраструктура.

Для формирования оценки влияния показателей внешней среды на деятельность предприятий нефтегазовой промышленности, можно использовать методы экспертных оценок, а также широко описанные в литературе и уже применяемые в практике менеджмента методы экономико-

математического моделирования (экстраполяция, множественная регрессия) и методы стратегической диагностики, например SWOT-анализ, метод «Дельфи» [82].

Для целей настоящего исследования, предлагается применить метод экспертных оценок [69], в результате которого рассчитывается получить интегральный показатель оценки степени влияния внешней среды на деятельность данных предприятий. На первом шаге производится оценка макроусловий по следующим направлениям:

Таблица 1.3

Направления оценки влияния внешней среды

Направления оценки	Показатели	Рейтинг
Политические условия	1. Эффективность законодательства	3
	2. Эффективность государственной экономической политики	2
	3. Степень политических рисков	4
Экономические условия	1. Благоприятность финансово-кредитных условий	4
	2. Благоприятность фискальных условий	3
	3. Уровень инфляции	2
	4. Степень экономических рисков	2
Социальные условия	1. Степень развития социальной инфраструктуры	4
	2. Уровень сложившихся доходов и сроки выполнения заработной платы	5
	3. Степень социальной напряженности в обществе	3
Поставщики	1. Стабильность поставок	4
	2. Уровень надежности поставщиков	5
	3. Уровень влияния цен на материально-технические ресурсы	3
	4. Интегральный показатель качества поставляемых ресурсов	2
Потребители	1. Емкость рынка нефти и газа	5
	2. Уровень платежеспособного спроса	5
	3. Наличие конкурентов	4

Категории отнесения ситуации по направлениям оценки (рейтинги) формируются в результате оценки показателей по балльной системе по следующей шкале:

Таблица 1.4

Категории отнесения показателей по балльной шкале

Категории отнесения ситуации (показателя)	Значение рейтинга
Очень благоприятная (очень большая)	6
Благоприятная (большая)	5
Скорее благоприятная (не маленькая)	4
Скорее неблагоприятная (не большая)	3
Неблагоприятная (маленькая)	2
Очень неблагоприятная (очень маленькая)	1

Причем, чем более позитивно влияние фактора, тем выше балльная оценка, и наоборот, чем негативнее влияние фактора, тем балльная оценка ниже. По каждой из сфер влияния внешней среды можно определить количественную рейтинговую оценку в мультипликативном виде, что дает возможность нивелировать рейтинги по показателям [137]:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^n R_j}{n} \quad (1.1)$$

где i - порядковый номер сферы внешней среды;

R_j - рейтинговая оценка j -того показателя i -той сферы внешней среды;

n - количество показателей, участвующих в оценке i -той сферы внешней среды.

Причем, $1 < K_i < 6$.

Далее определяется интегральный показатель оценки влияния внешней среды на эффективность функционирования предприятий нефтегазовой промышленности.

m

$$K_{\text{инт}} = \sum_{i=1}^m K_i, \quad (1.2)$$

$i=1$

где m - количество исследуемых сфер внешней среды, (в нашем случае $m=5$).

Значения $K_{\text{инт}}$ варьируются в пределах

$$5 < K_{\text{инт}} < 30. \quad (1.3)$$

В этой связи предлагается считать, если $K_{\text{инт}} > 15$, то наблюдается положительное влияние внешней среды на эффективность функционирования предприятия, если $K_{\text{инт}} < 15$, то соответственно влияние отрицательное, и возникает необходимость разработки мероприятий по минимизации воздействия этих факторов на деятельность предприятий нефтегазовой промышленности.

Необходимо обратить внимание на три важных вопроса, относящихся к значению оценки влияния внешней среды. Первый - имеет отношение к факторам, выбранным в качестве показателей объектов внешней среды. Очевидно, что невозможно оценить все факторы, влияющие на деятельность предприятия. Ключевым моментом для экспертов является умение оценить наиболее важные, значимые для каждого конкретного предприятия. И в этой связи перечень предлагаемых показателей носит рекомендательный характер, уточняемый в каждом конкретном случае. Как правило, это должно происходить на основе практического опыта экспертов и знания особенностей изменяющейся внешней среды.

Второй вопрос - касается источников получения информации, используемой в процессе оценки. Многие общие экономические оценки и

прогнозы доступны из правительственных источников, статистической и другой отчетности. Имеется также возможность получить информацию у фирм или отдельных лиц, которые специализируются на этих услугах. Наконец, эксперты могут дать свою собственную оценку.

Третий вопрос - относится к степени доверия, с которой можно использовать полученный интегральный показатель оценки степени влияния внешней среды на деятельность предприятий нефтегазовой промышленности. Необходимо понимать исходные условия, лежащие в основе этого показателя, и ограничения, свойственные конкретной используемой методологии. В любом случае оценка внешних факторов определяет так называемую «внешнюю» эффективность, т.е. уровень соответствия деятельности предприятий нефтегазовой промышленности требованиям среды (насколько эффективно поведение предприятия на рынке), а также должна быть принята во внимание при разработке организационно-экономического механизма управления эффективностью предприятий нефтегазовой промышленности [135].

Основой решения задачи повышения эффективности функционирования любого предприятия, является взаимодействие с внутренней средой, под которой понимается ресурсный потенциал, то есть возможности предприятия в достижении определенных целей. Внутреннюю среду предприятия нефтегазовой промышленности составляет совокупность внутренних (эндофакторов).

С помощью варьирования управляемыми факторами, можно в нужном направлении изменять значения основных показателей работы предприятия, которые, в свою очередь, являются определяющими для достижения эффективной работы. Отбор факторов, влияющих на уровень этих показателей, первоначально должен производиться на основе логического анализа, а затем с помощью различных известных методов (например, корреляционного анализа) отбираются наиболее значимые факторы.

Для достижения поставленных целей исследования, предварительно могут быть выбраны следующие показатели [140]:

- производственная мощность;
- среднесуточная нагрузка;
- производительность труда рабочих;
- фондоотдача;
- коэффициент использования оборудования;
- коэффициент текучести кадров.

После чего выполняется множественный факторный анализ для получения зависимостей объема и себестоимости добычи нефти и газа, от влияющих, управляемых внутренних факторов. Целенаправленное воздействие на факторы внутренней среды производится путем использования их в практике управления и в целях оценки прогнозных значений показателей стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности.

В свою очередь, стратегическое управление представляет собой непрерывный динамический организационно-экономический процесс [135]. Поэтому методика оценки степени влияния факторов внутренней среды на каждом конкретном предприятии, должна предусматривать систему формирования исходной технико-экономической информации, ее тщательный системный анализ и обработку, разработку и обоснование целей и задач, принятие управленческих решений, а также организационное обеспечение, контроль и регулирование в связи с внешними изменениями, влияющими на данный экономический процесс.

Таким образом, если рассматривать стратегическое управление как сложную динамическую систему, то на основе системного подхода можно установить, что основными показателями, определяющими результативность функционирования предприятий нефтегазовой промышленности, является выручка от реализации нефти и газа, затраты на их добычу и реализацию и

конечными показателями - финансовый результат (прибыль) и рентабельность.

1.2 Регламентация деятельности предприятий нефтегазовой промышленности как объекта стратегического управления

Адаптация предприятий нефтегазовой промышленности к сложным условиям развития экономики, обусловила активизацию интереса к выработке стратегического управления деятельности предприятий, в связи, с чем прогноз и определение перспектив развития, невозможны без тактики и стратегии управления в рыночной среде хозяйствования. Регламентация деятельности предприятий, как объекта стратегического управления, складывается из двух основных составляющих, к которым относится составление определенного прогноза будущего развития предприятия, а также активное применение предприятием современного инструментария стратегического управления. Проведенный анализ позволил выявить и классифицировать механизмы и методы реализации стратегического управления, так необходимые при формировании стратегии развития предприятия (таблица 1.5) [24].

Таблица 1.5

Классификация методов стратегического управления на предприятии

ЭТАПЫ	МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ
1	2
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА Анализ предприятия с позиций макро, мезо и микроуровня. Исследование рисков предприятия с учетом воздействия выявленных внешних и внутренних угроз.	Использование различного вида информационных ресурсов, в том числе статистической информации, с помощью которой возможна реализация бизнес-идей и планов.
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ Предвидение перспектив развития предприятия с учетом динамики развития рынка.	Экономико-математическое моделирование. Построение сценариев развития. Нормативный метод. Метод экстраполяции.

Продолжение таблицы 1.5

1	2
<p>ОБОСНОВАНИЕ И ВЫБОР ЦЕЛЕЙ Постановка цели и задач с учетом миссии предприятия. Формирование сегментов рынка и позиционирование самого предприятия, его рыночной ниши. Выделение целевых ориентиров. Расчет технико-экономического обоснования будущих проектов.</p>	<p>Сценарий развития. Метод экспертных оценок. Операционные исследования, имитационные модели.</p>
<p>ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ Стратегия роста, конкурентная стратегия. Формирование стратегических вариантов. Идентификация и оценка ключевых проблем. Альтернативные стратегии.</p>	<p>Стоимостной анализ. Анализ выявленных рисков. Портфель заказов. Сетевой анализ. Методы теории запасов, теории массового обслуживания.</p>

Естественно, что при стратегическом управлении нельзя предвидеть всех возможных сценариев развития событий, поэтому придется пользоваться достаточно общей, неполной и неточной информацией о различных альтернативах, что придает стратегическим разработкам определенную абстрактность. Регламентация деятельности предприятия подразумевает активное использование системного подхода, обеспечивающего предприятию определенную сбалансированность и общее направление развития в регионе [78].

Учитывая специфику настоящих условий развития экономики России и нефтегазовой промышленности в частности, необходимо стремиться к тому, чтобы предприятия не стали «заложниками» принимаемых решений на верхнем уровне власти. Это возможно обеспечить при четком отслеживании основных стратегических концепций развития нефтегазовой промышленности, с учетом направлений реализуемой государственной экономической политики на различных уровнях.

В стратегическом плане представляется необходимой разработка регламента развития предприятия в рамках схемы: условия - структура - действия - эффективность. В общем виде она представлена на рисунке 1.4.



Рис. 1.4 Регламент стратегического развития нефтегазового предприятия

Регламентация деятельности предприятий нефтегазовой промышленности как объекта стратегического управления, основывается также на повышении деловой активности участников экономического процесса, причем не просто активности, а когда понимание условий деятельности способствует появлению разнообразных проектов развития предприятий, несмотря на научный уровень предсказуемости будущих процессов.

Произведенный нами анализ различных теорий стратегического управления, [78, 91, 122, 134] применительно к промышленным предприятиям, позволил сформировать основные направления к

регламентации деятельности предприятий нефтегазовой промышленности (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Основные направления к регламентации деятельности предприятий нефтегазовой промышленности

Стратегические направления нефтегазовых предприятий	Тенденции ресурсного обеспечения	Тенденции организационного развития
1. Интеграционное направление	Весомые инвестиционные вливания. Укрепление интеграционных связей. Акцентирование деятельности на решении приоритетных задач. Внутрисистемная интеграция ресурсных возможностей предприятия.	Регламентация деятельности внутри самого предприятия. Четкое распределение ответственности. Применение бизнес-планирования и бюджетирования. Выявление тенденций к устойчивости предприятия на рынке.
2. Направление дифференциации	Использование кооперационных взаимоотношений. Стратегический маркетинг. Применение реинженеринга бизнес-процессов. Внедрение инновационных ресурсных технологий.	Акцентирование на стратегическом развитии предприятия. Применение управленческих парадигм. Структурированный маркетинг.

Как показывает проведенное исследование, большинство российских нефтегазовых компаний ориентировано на реализацию оборонительных действий. Активно-наступательный акцент предприятий нефтегазовой промышленности присутствует в основном фрагментарно, локализуясь на решении частных проблем активизации корпоративного бизнеса в отдельных сегментах нефтегазового рынка.

В условиях нестабильности российской экономики стратегия выживания предприятий должна быть ориентирована на пассивный и активный характер выживания [79].

Пассивное выживание (пассивный вид регламентации деятельности предприятий нефтегазовой промышленности) связано со следующими характерными особенностями: снижением доли затрат путем сокращения

объемов производства, снижением технологического уровня производства, сокращением занятости и заработной платы, акцентированием на использовании государственных субсидий и дотаций.

Активное выживание (активный вид регламентации деятельности предприятий нефтегазовой промышленности) характеризуется следующими аспектами: поиском новых рыночных ниш; обновлением продукции; затратами на рекламу и маркетинг; снижением первичных издержек путем совершенствования технологии, ликвидацией и реструктуризацией неприбыльных производств, ограничением круга потенциальных неплательщиков и усилением зависимости от собственных активов и ресурсов предприятия; поиском новых организационных форм управления.

В настоящее время важное место в регламентации деятельности нефтегазовых компаний занимает проблема диверсификации. В наборе используемых методов значительное место занимают различные формы объединения собственных ресурсов с ресурсами партнеров (слияния, поглощения, стратегические союзы), позволяющие достичь эффекта синергии в стратегическом аспекте.

Опыт показывает, что наибольших успехов достигают нефтегазовые компании, а также конгломератные объединения и стратегические альянсы, обеспечивающие внутренний и внешний рост предприятия и соответствующие трансформации в структуре капитала, текущей деятельности, в развитии отношений собственности. Процесс регламентации деятельности предприятий нефтегазовой промышленности в стратегическом аспекте охватывает шесть основных этапов (алгоритм плано-прогнозного регулирования) [91].

Первый этап - прогнозирование. Оно, прежде всего, предполагает систематический анализ определенного круга факторов с целью предвидения имеющихся возможностей.

Второй этап - анализ нефтегазового рынка на различных уровнях и масштабах, а также исследование инноваций и инновационных технологий.

Третий этап - выяснение и выбор вариантов развития.

На четвертом этапе формируются цели, при этом на всех уровнях регламентации функционирует общее правило: когда решение об определенном образе действий принято, предстоит наметить четкую цель и предельный срок ее достижения.

Пятый этап - разработка программы действий и составление графика работ. Программа представляет собой намеченную и упорядоченную серию предстоящих действий, которые необходимы для реализации поставленной общей цели.

Шестой этап - формирование бюджета предприятия (или бюджетирование). Это этап чрезвычайной важности, он включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов, в первую очередь финансовых. Бюджет может использоваться для контроля за выполнением плана и качества менеджмента.

Проведенный нами анализ обобщения опыта функционирования большого числа нефтегазовых компаний [83, 85] позволяет предложить определенную классификацию регламента деятельности:

- одноцикличный регламент, включающий прогноз продаж и бюджетирование;
- двухцикличный регламент, в котором подготовке бюджета предшествует прогноз продаж и бюджетирование;
- трехцикличный регламент, который характеризуется выбором из многочисленных альтернативных вариантов развития деятельности предприятия и его миссии, т.е. выработки общего регламента.

Наиболее сложный трехцикличный регламент деятельности. Здесь требуются навыки квалифицированного изучения нефтегазового рынка, внешней среды, стоимостного анализа, умелого прогнозирования, формализованных оценок.

Анализ показывает, что большинство региональных нефтегазовых компаний реализует одноцикличные регламенты, что позволяет говорить о

наличии значительного организационно-методического резерва повышения эффективности.

Регламентация деятельности нефтегазовых компаний связана с использованием новых его форм и методов оценки функционирования. Одним из таких методов является использование «технологических коридоров» в стратегическом управлении (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Оценка эффективности использования «технологических коридоров» в стратегическом управлении

Преимущества	Особенности
1. Обеспечение динамичности управления.	Использование основных временных разрезов планирования (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное)
2. Сквозное планирование.	От производства до конечного потребителя.
3. Прозрачность финансовых потоков.	Схема планирования позволит контролировать состояние объекта начиная со стадии проектирования.
4. Целостность объектов при управлении.	Для ее обеспечения при планировании затрат в качестве основы используются показатели себестоимости и снижения издержек производства.

К данным «коридорам» относятся функциональные сферы движения денежных потоков, например, затраты на производство или определенный вид деятельности (транспорт, изучение нефтегазового рынка).

Движение денежных потоков, в свою очередь, должно регламентироваться путем выделения центров финансовой ответственности (рис. 1.5) [119]. Важным этапом процесса регламентации деятельности предприятия является бюджетирование денежных потоков. На российских предприятиях промышленности и компаниях нефтегазового рынка, с внедрения бюджетирования начинается новый этап развития финансового анализа.

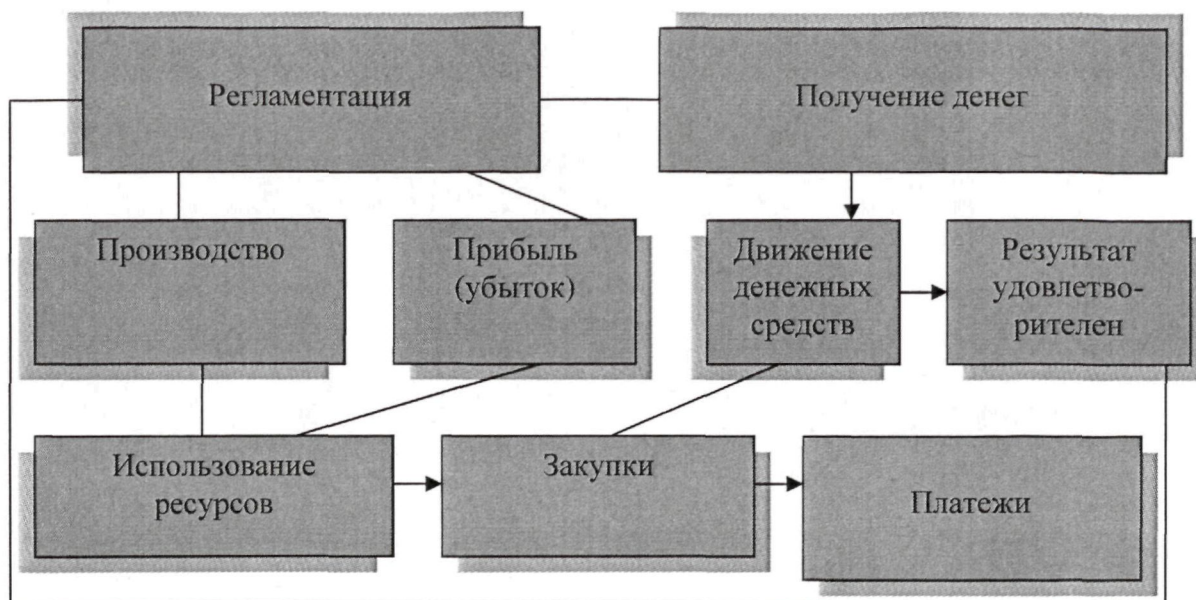


Рис. 1.5 Схема финансовых потоков нефтегазовой компании от затрат на производство к движению денежных средств

Бюджетирование представляет собой особый инструмент управления, сущность которого можно определить как интегрированную систему составления бюджетов, текущего контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений.

В крупной нефтегазовой компании практически возможно использование трех уровней бюджетов:

- общий консолидированный бюджет компании;
- обобщающие бюджеты;
- бюджеты отдельных центров ответственности.

Практически на каждом уровне составления бюджета, должны быть соблюдены принципы и взаимосвязь основных бюджетных показателей и системы показателей бухгалтерского учета. Ключевыми для составления варианта бюджета компании являются: расчет выручки по всем видам доходов; расчет прибыли от всех видов деятельности; лимит эксплуатационных затрат; расходы из прибыли, включая смету расходов из

прибыли администрации компании; расчет налогов; расчет амортизационных отчислений; планы инвестиций и предстоящих проектов; графики погашения кредитов.

Объективные потребности российской нефтегазовой промышленности, в частности, требуют поддержки наиболее современных технологий стратегического управления, причем в весьма современной постановке. К числу таких технологий, прежде всего, относятся [66]:

- методология планирования бизнес-ресурсов;
- система управления затратами и себестоимостью (контроллинг);
- система поддержки принятия решений.

Это только минимальный набор необходимых современных технологий. В таблице 1.8 приводится поэлементный состав данных технологий, из которого видно, что внедрение каждой из них является достаточно сложной задачей [58].

Таблица 1.8

Поэлементный состав отдельных современных технологий

Технологии стратегического управления	Составные элементы технологий
1. Методология планирования бизнес-ресурсов.	Планирование потребности в материалах. Планирование потребности в мощностях. Планирование потребности в финансовых ресурсах.
2. Методология управления затратами и себестоимостью.	Учет и анализ затрат. Управление себестоимостью и ценой продажи. Анализ cash flow (финансовых потоков).
3. Система поддержки принятия решений.	Предоставление объективной и своевременной информации. Удобный и интеллектуальный интерфейс к данным. Возможность оказывать управляющее воздействие.

Предприятия нефтегазовой промышленности на разных этапах своего развития (и этапах реформационного процесса в стране), сталкиваются с необходимостью выбора схемы плано-управляемого регулирования своей деятельности. Как правило, это связано, во-первых, с появлением проблем, требующих решения; во-вторых, выбором системы действий; в-третьих,

определением конкретных механизмов и инструментов, способных обеспечить решение возникающих проблем.

Регламентация деятельности предприятий нефтегазовой промышленности, как объекта стратегического управления, рассматривается не только как средство реформирования, но и как новый высокоэффективный инструмент повышения конкурентоспособности и роста эффективности производства. Несомненно, для реализации задач, необходимо учитывать опыт функционирования зарубежных нефтегазовых компаний и сравнить его с российским. В отличие от отечественных, зарубежные нефтегазовые компании имеют обширную историю развития, а, следовательно, они обладают большим опытом преобразований, с которым нельзя не считаться.

На рисунках 1.6 и 1.7 приведены организационная структура Royal Dutch/Shell и типовая структура российской нефтегазовой компании соответственно [130].

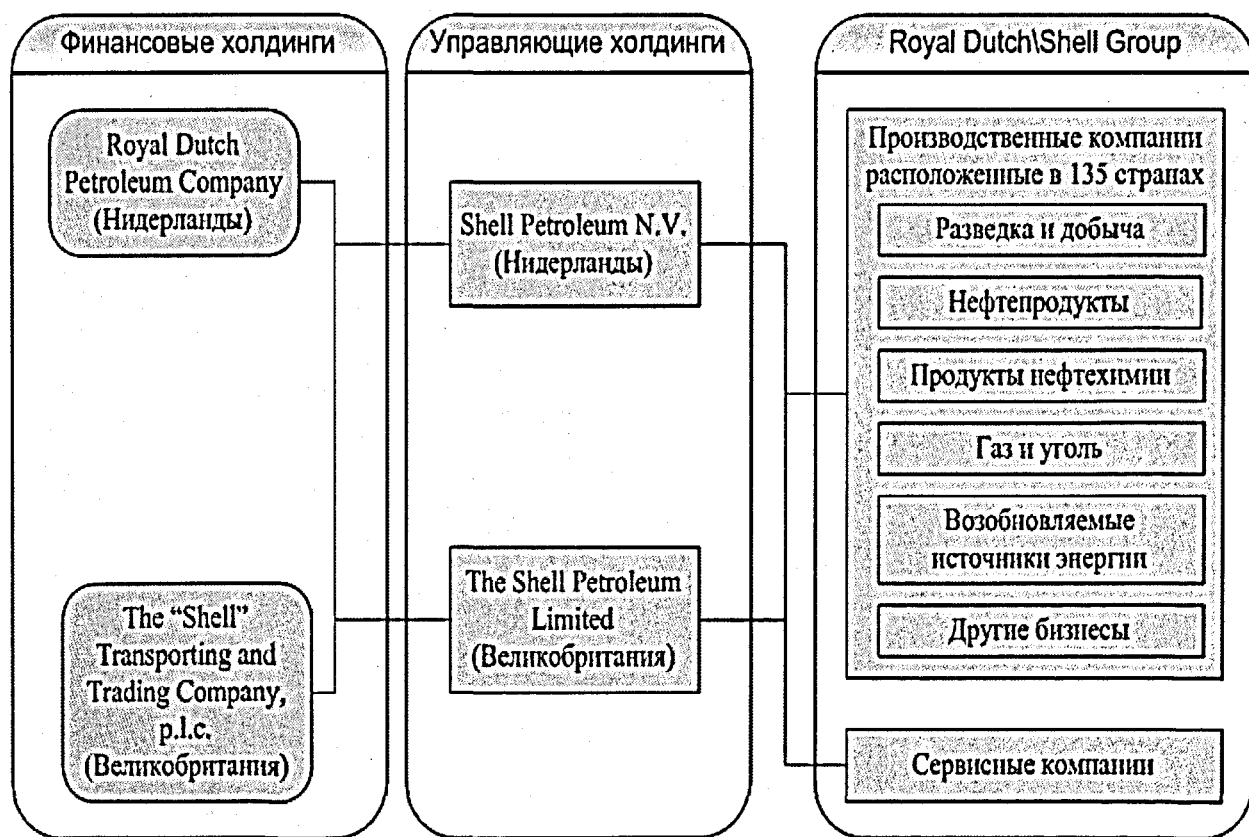


Рис.1.6 Структура компании Royal Dutch/Shell Group

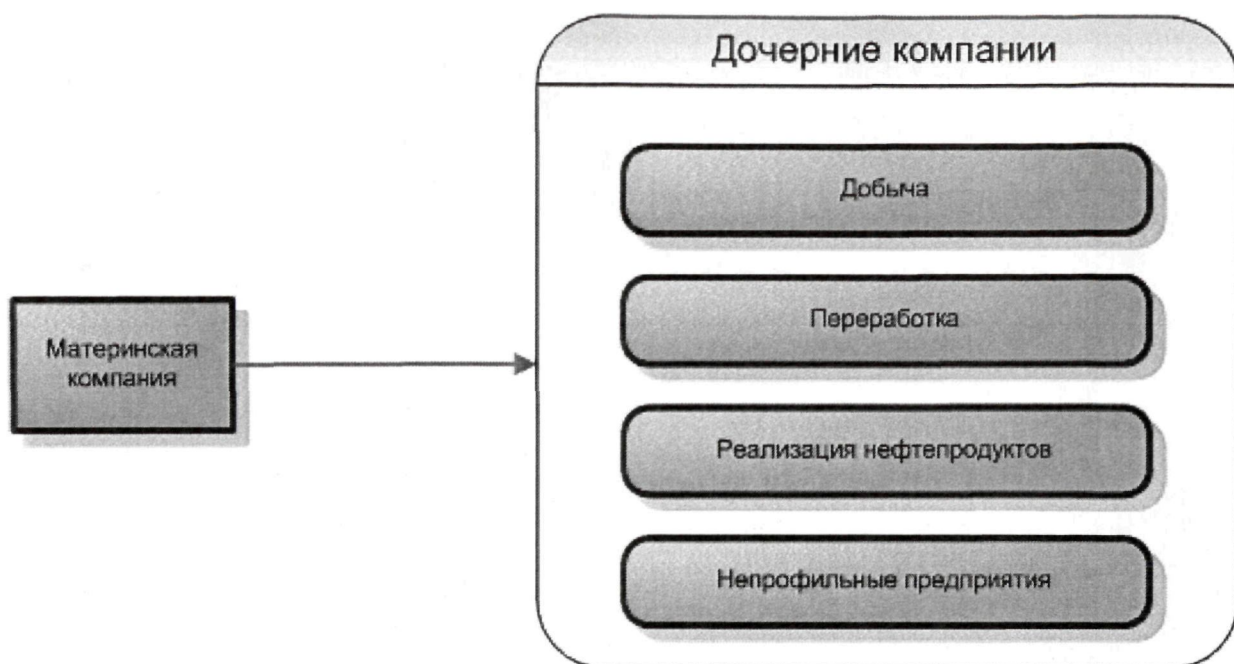


Рис.1.7 Типовая структура российской нефтегазовой компании

Головными центрами в западной компании являются финансовые холдинги. Им подчиняются территориальные управляющие холдинги, которые управляют дочерними компаниями на основе делегирования управленческих решений.

В российских нефтегазовых компаниях управление дочерними компаниями происходит непосредственно материнской компанией. Следует заметить, что в Роял Датч Шел сервисные подразделения выделены из состава и самостоятельно функционируют на рынке услуг, во многих российских компаниях сервисные подразделения входят в состав и не являются самостоятельными.

Сопоставление организационных структур отечественных и западных нефтегазовых компаний позволило отметить, что:

- в активах российских компаний значительный удельный вес составляют непрофильные активы;
- отсутствие во многих отечественных компаниях высокоэффективных сервисных структур;
- отсутствие конкуренции на рынке, оказываемых сервисных услуг;

-использование внутрикорпоративных цен мешает развитию предприятий;

-эффективность работы подразделений, входящих в компании ниже, чем у аналогичных, выделенных в самостоятельные структуры.

Ниже приведен рисунок, демонстрирующий основные направления регламентации деятельности нефтегазовых компаний (рис. 1.8).

Проведенный нами анализ функционирования нефтегазовых компаний, на основе модульной программы, выявил следующие конкретные направления регламентации деятельности [49-52]:

-выделение в самостоятельные компании специализированных сервисных подразделений;

-выделение и продажа непрофильных активов;

-оптимизация взаимодействия работы подразделений с подрядчиками;

-перевод нефтегазовых управлений и отдельных предприятий с малой производительностью в цеха с подчинением, образовавшимся региональным центрам.

В рамках направления регламентации деятельности нефтегазовых предприятий, предлагается:

-создать региональные центры по территориальному признаку путем соединения нескольких обществ с ограниченной ответственностью;

-компании с низкой производительностью присоединить к региональным центрам и перевести их в цеха;

-выделить сервисные подразделения и объединить в крупные сервисные компании.

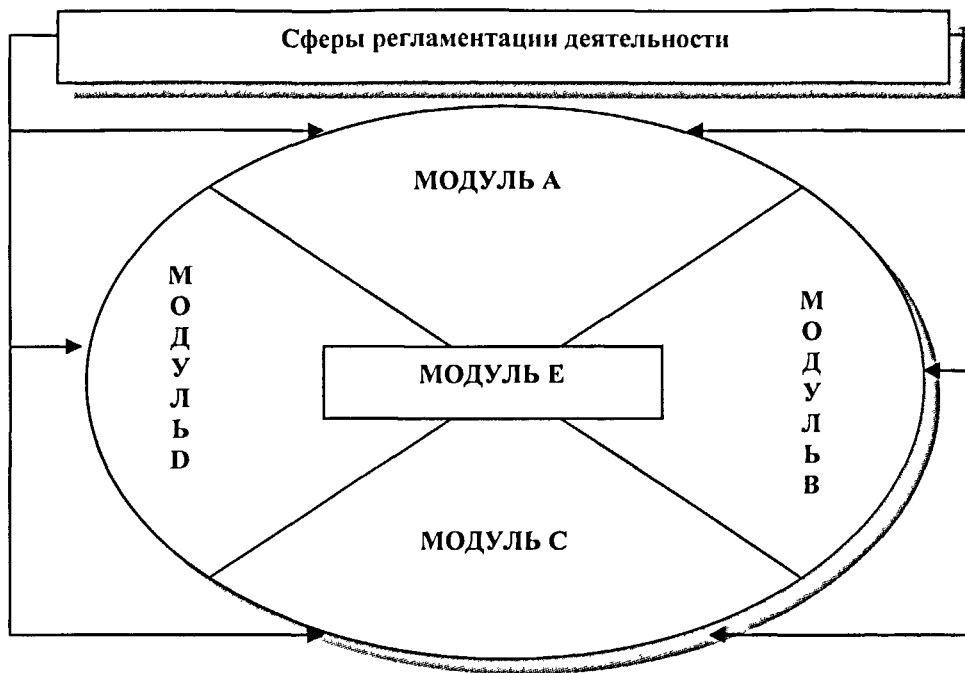


Рис. 1.8 Направления регламентации деятельности нефтегазовых компаний

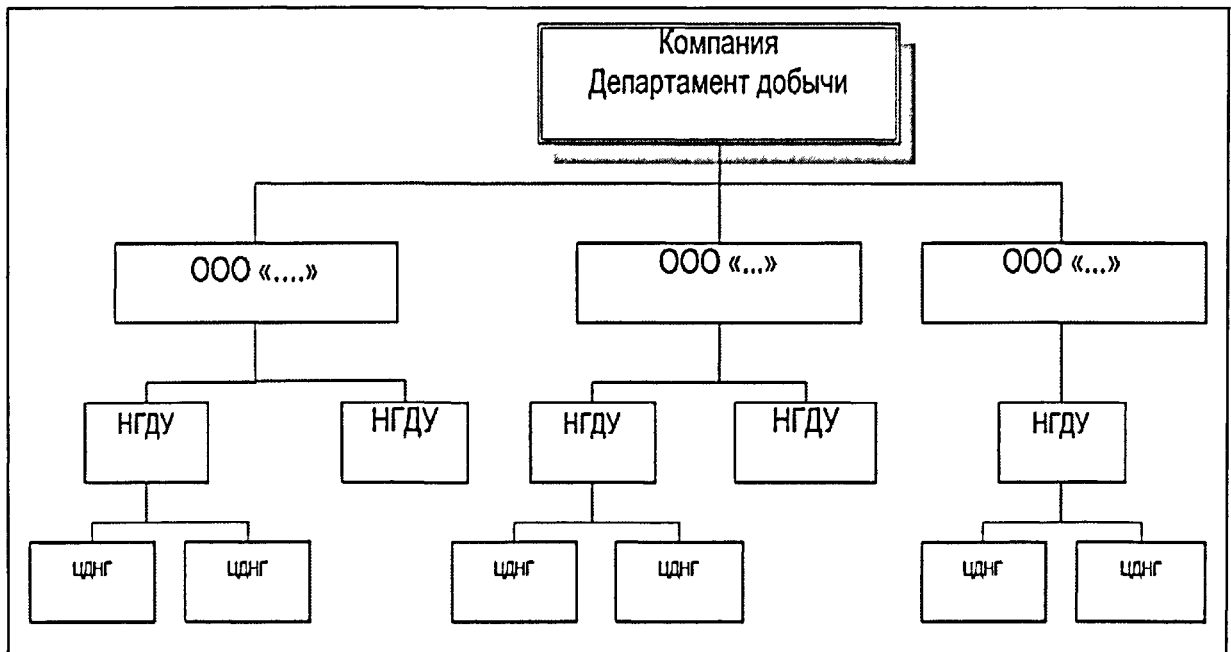


Рис. 1.9 Типовая структура компании в сфере добычи нефти и газа

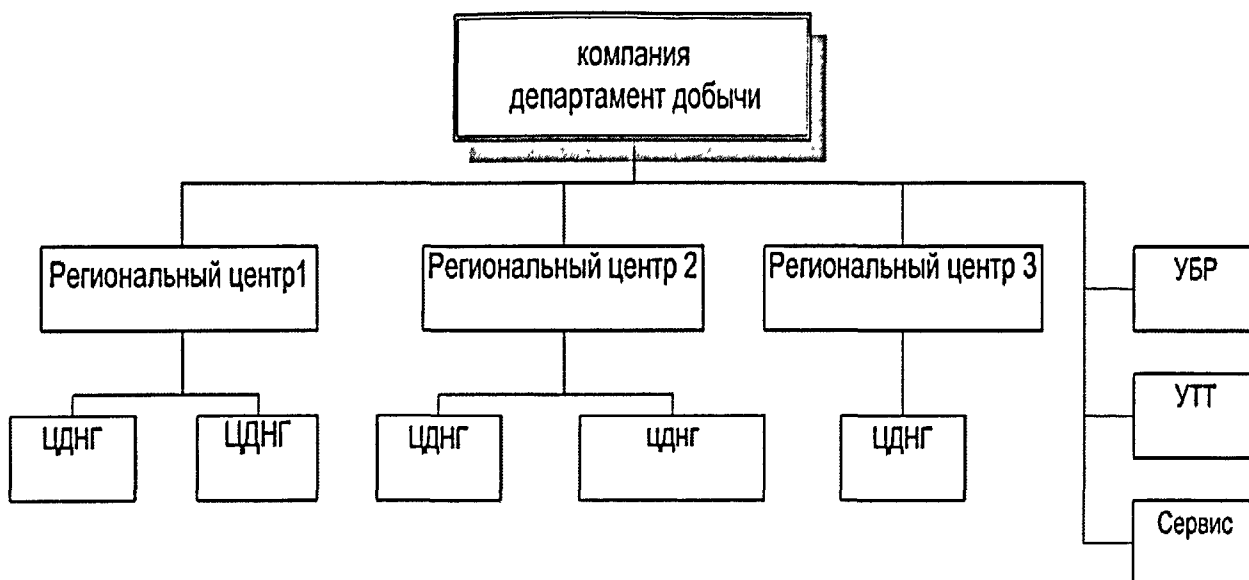


Рис. 1.10 Предложенная дивизиональная структура компании в сфере добычи нефти и газа

Таким образом, происходит оптимизация организационной структуры предприятий и цехов, ликвидация ряда отделов и сосредоточение внимания персонала на основном производстве, что ведет к увеличению производительности труда и сокращению затрат на содержание аппарата управления.

Переход к новой модели организации и функционирования нефтегазовой компании предполагает:

- изменение организационного построения компании и механизмов взаимодействия структурных единиц;
- оптимизацию состава добывающих мощностей;
- изменение структуры и конфигурации технологических объектов;
- реорганизацию обеспечивающих производственных мощностей;
- совершенствование системы управления.

Региональный центр выполняет следующие функции:

- разработка и реализация стратегий развития региональных подразделений;
- взаимодействие с компанией, подготовка сводной отчетности;
- распределение обязанностей и контроль их выполнением;

-разработка бизнес-планов, технико-экономических обоснований по инвестиционным проектам, контроль соблюдения утвержденных показателей;

-управление движением денежных средств и обязательств.

Цеха осуществляют эксплуатацию технологических объектов в рамках процессов подъема жидкости, поддержания пластового давления, транспортировки и подготовки нефти и газа и выполняют следующие функции:

-определение режимов разработки, планирование мероприятий, необходимых для исполнения заданий по объему и себестоимости добычи;

-заказ работ и услуг подрядчиков (капитальный ремонт скважин (КРС), ремонт оборудования, бурение скважин);

-эксплуатация нефтепромыслового оборудования и технологических объектов;

-реализация утвержденных региональным центром инвестиционных проектов.

При осуществлении вышеперечисленных преобразований и переходе на новую модель регламентации деятельности предприятия, возникает необходимость оценки данного процесса. В настоящее время оценка регламентации деятельности предприятий сводится только к оценке изменения рыночной стоимости компании. Однако применяемые для этой цели методы не являются совершенными и универсальными.

Поэтому, в диссертационной работе нами рассмотрены новые подходы к оценке регламентации деятельности нефтегазовой компании, которые в настоящее время начинают использоваться в рамках оценочной деятельности, западными специалистами [140]:

Модель экономической добавленной прибыли (EVA): В 80-х годах 20 века Беннетом Стюартом была разработана концепция Экономической добавленной стоимости. Автор концепции определяет данный показатель, как разность между чистой операционной прибылью после

налогообложения и затратами на привлечение капитала. Стоимость компании равна величине инвестированного капитала плюс надбавка, которая равна приросту приведенной экономической прибыли создаваемой в каждом последующем году. Экономическая прибыль находится двумя способами.

$$EVA = I \times (ROIC - WACC) \text{ и } EVA = NOPLAT - I \times WACC, \quad (1.4)$$

где I – стоимость инвестированного капитала,

EVA -экономическая добавленная прибыль.,

$ROIC$ - рентабельность инвестированного капитала,

$NOPLAT$ – прибыль от основной деятельности после налогообложения,

$WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала.

Модель акционерной добавленной стоимости. Данная модель была предложена А. Раппапортом. Согласно этой модели, стоимость компании определяется как разница между расчетной стоимостью акционерного капитала (полученная с помощью дисконтированных денежных потоков) и балансовой стоимостью акционерного (собственного) капитала. Методика расчета базируется на том, что инвестиции должны вызывать большее увеличение стоимости капитала компании. Разница между ростом стоимости капитала компании и произведенными инвестициями, вызвавшими этот рост, и будет увеличением стоимости акционерного капитала.

$$V_{sva} = I + \sum SVA + V_{цб} \quad (1.5)$$

$$SVA = V_{ост} - V_{ст. инв.} \quad (1.6)$$

где V - стоимость компании,

SVA -акционерная добавленная стоимость,

$V_{цб}$ – рыночная стоимость ценных бумаг,

$V_{ост}$ – остаточная стоимость,

$V_{ст. инв.}$ - стоимость стратегических инвестиций и т.д.

Модель Эдвардса-Белла-Ольсона (ЕВО) представляет собой оценку стоимости (V) акций (бизнеса) по следующей формуле [122]:

$$V = B_0 + \sum_{t=1}^n \frac{\Delta X}{(1+r)^t} \quad (1.7)$$

где B_0 – собственный капитал (чистые активы) компании на момент расчета,

ΔX – прирост прибыли по сравнению с предыдущим годом,

r – ставка дисконтирования, t - года.

В основе модели лежит принцип учета чистого прироста, также называемый соотношением чистого прироста. Этот принцип задает балансовое условие динамики чистых активов. Данная модель имеет отношение как к доходному подходу (прибавочная стоимость), так и к затратному (ценовое ядро чистые активы).

Модели добавленной экономической прибыли и акционерной добавленной стоимости имеют недостатки при расчете:

-необходимо вносить корректировки величины NOPLAT;

-модели основаны на вложении инвестиций, если капитал не инвестируется, тогда и не возрастает стоимость.

Таким образом, из указанных выше моделей для оценки регламентации деятельности предприятий наиболее корректна модель ЕВО. Однако оценка с точки зрения рыночной стоимости не является полной и не отвечает на вопрос глубины эффекта, на отдельно взятом предприятии. Для этого предлагается использовать синергетический эффект. Эффект, получаемый при совместном взаимодействии двух и более бизнес структур называется синергетическим.

В классической теории рассматривается возникновение синергетического эффекта при слиянии компаний. Так называемое правило «2+2=5».

$$S^3 = \mathcal{E}^s - (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2) \quad (1.8)$$

$$S^3 = \mathcal{E}^s - \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i \quad (1.9)$$

где S° – синергетический эффект,

\mathcal{E}_1 – эффект от деятельности первой компании,

\mathcal{E}_2 – эффект от деятельности второй компании,

\mathcal{E}^s – эффект от совместной деятельности,

\mathcal{E}_i – эффект от функционирования отдельно.

В данном случае, под эффектом понимается прибыль компаний от основной деятельности, после налогообложения. Также существует понятие, обратное синергии, называемое анергия. В этом случае эффект возникает при разделении $2+2=3$.

$$A^{\circ} = (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2) - \mathcal{E}^s \quad (1.10)$$

$$A^{\circ} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i - \mathcal{E}^s \quad (1.11)$$

При регламентации деятельности может возникать как синергетический эффект, так и эффект анергии, так как данный процесс включает и объединение – создание региональных центров, и разделение – выделение сервисных подразделений.

Для расчета синергетического эффекта выведена следующая формула [122]:

$$S^{\circ} = \Pi_0 - \Pi_{0-1} * \bar{r} \quad (1.12)$$

где Π_0 - прибыль от основной деятельности после налогообложения отчетного периода,

$\Pi_{(0-1)}$ -прибыль предыдущего периода,

\bar{r} - средний уровень роста прибыли за последние пять лет

Рассмотренная регламентация деятельности нефтегазовых предприятий применима на предприятии ОАО «Елховнефть» (Республика Татарстан) [4]. На основании анализа функционирования данного предприятия и

рекомендованных направлений регламентации деятельности, предполагаются следующие изменения:

1. Присоединение ОАО «Елховнефть» к Нефтеконсорциуму, в состав которого входят 33 независимые нефтяные компании (ННК).

Основной задачей ЗАО «Нефтеконсорциум» является представлять интересы ННК во взаимодействии с органами государственной власти и другими профессиональными организациями, что значительно улучшает эффективность деятельности нефтяных предприятий.

2. Внедрить разработанный план мероприятий по введению новой техники, передовых технологий, позволяющих повысить нефтеотдачу пластов по ОАО «Елховнефть» за 2011 год.

3. Внедрение рабочего проекта установки подготовки нефти с узлом предварительного выброса воды для действующего Новоелховского нефтяного месторождения. Исходные данные и технико-экономические показатели по проекту приведены в Приложении 1.

Площадка проектируемой установки подготовки нефти расположена на Новоелховском месторождении. Месторождение введено в разработку в 1998 году. Месторождение располагается в той части Республики Татарстан, которая давно освоена нефтяной промышленностью. Системы нефтепроводов и энергоснабжения действуют с 60-х годов. Вблизи находятся разрабатываемые Бурейкинское, Западно-Бурейкинское, Ильмовское, Черемшанское, Ивашкино-Мало-Сульчинское и другие месторождения НГДУ «Елховнефть».

Основные характеристики УПСВ следующие:

-максимальное количество жидкости, поступающей на УПСВ - 298,1 т/сут;

-максимальное количество нефти, поступающей на УПСВ - 226,6 т/сут;

-число подключенных скважин 97 шт.

Существующая установка предварительного сброса воды (УПСВ) предназначена для предварительного обезвоживания нефти, сепарации попутного нефтяного газа, сброса пластовой воды и перекачки частично

обезвоженной нефти через существующий узел коммерческого учета сырой нефти на УПСВ -2 «Бурейка» НГДУ «Елховнефть» совместно с нефтью Бурейкинского месторождения на установку подготовки нефти НГДУ «Елховнефть» ОАО «Татнефть».

Данным проектом УПСВ переводится в режим работы установки подготовки нефти (УПН) с доведением нефти до товарной кондиции по I группе качества согласно ГОСТ 51858-2002. Производительность УПН по жидкости составит 174,6 тыс.т в год (498,94 т/сут.).

Проектом предусматривается дополнительное оборудование и максимально используется существующее оборудование. Предусматриваются варианты сдачи нефти малыми нефтяными кампаниями. В технико-экономическом разделе проекта выполнены расчеты текущих издержек по УПН, дана сравнительная оценка затрат с существующими издержками по подготовке нефти.

Показатели коммерческой и бюджетной эффективности проекта определены с учетом затрат на добычу жидкости Новоелховского нефтяного месторождения ОАО «Елховнефть» и как вариант - за счет экономии (снижении) затрат на подготовку нефти. Система оценочных показателей инвестиционного проекта включает чистый дисконтированный доход - NPV, внутреннюю норму рентабельности - IRR, сроки окупаемости проекта.

Эффективность инвестиций в проект рассчитана за рассматриваемый производственный период 5 лет (интервал планирования - год), ставка дисконта при расчете интегральных показателей эффективности - 20 %. Объем производства на период расчета принят постоянным на заданную проектную мощность.

Расчеты выполнены в рублевом исчислении в постоянных ценах 2 кв. 2010г. с учетом условий действующей налоговой системы; не учтена инфляция, изменение цены реализации нефти, нормативов капитальных вложений и эксплуатационных затрат. Расчеты выполнены с использованием программного продукта «Альт-Инвест» [7, 120].

Капитальные вложения в строительство проектируемых сооружений определены сводным сметным расчетом стоимости строительства в базовых ценах 2010 г. с индексами пересчета $K_{смр}=3,64$, $K_{обор.}=2,38$, $K_{пр.}=3,56$. Капитальные вложения рассчитаны в таблице 1.9. Балансовая стоимость существующих основных производственных фондов составляет 27939,4 тыс. руб.

Таблица 1.9

Капитальные вложения в рабочий проект подготовки нефти с узлом Новоелховского месторождения

Наименование	Цены 2010 года	Цены 2010 года с НДС
Всего капитальных вложений	55557,37	65426,67
в том числе		
- строительно-монтажные работы	29383,98	34673,1
- оборудование	22463,72	26507,19
- прочие	3709,67	4246,38
Возвратные суммы	104,82	131,99

Помимо инвестиций в постоянные активы организации необходимо создать запас оборотных средств, обеспечивающий бесперебойную работу производства. Потребность в оборотном капитале определена с учетом планируемых периодов оборота основных составляющих текущих активов и текущих пассивов.

В частности: расчет потребности в сырье и вспомогательных материалах - производится на основании периодичности поставки. Объем запаса вспомогательных материалов - 20 дней. Период оборота незавершенной продукции принят равным одному дню. Запас готовой продукции - товарной нефти - не превышает одни сутки.

Условия оплаты продукции является пятидесятипроцентная предоплата. Средний срок оплаты счетов с учетом существующей практики расчетов с покупателями составляет 10 дней, средний срок авансовых платежей также принят 10 дней. Частота выплат заработной платы - два раза в месяц. Расчет

потребности проекта на прирост оборотных средств составит 2,3 млн. руб. с НДС.

Общая сумма инвестиционных затрат в строительство установки подготовки нефти с учетом существующих основных фондов и оборотных средств составит 95,7 млн. руб. с НДС. Источником средств для приобретения технологического оборудования, финансирования объёма строительных работ по проекту и необходимого объёма оборотных средств для запуска производства приняты собственные финансовые средства и внутрихозяйственные резервы ОАО «Елховнефть».

Данным проектом УПСВ переводится в режим работы установки подготовки нефти (УПН) с доведением нефти до товарной кондиции по I группе качества. Сырьем для УПН является промысловая жидкость - водонефтяная эмульсия, поступающая из скважин по сборным нефтегазопроводам, а также привозимая в автоцистернах. Обводненность поступающей жидкости - 20 % вес.

Производительность УПН по жидкости составляет - 174628,41 т/год - 498,94 т/сут., в том числе: жидкость, поступающая по трубопроводу - 105000 т/год - 300 т/сут; жидкость, поступающая в автоцистернах - 69628,41 т/год - 198,94 т/сут. Мощность УПН по товарной нефти составит 139,439 тыс. т в год (398,4 т/сут.).

Распределение капитальных вложений по направлениям затрат и годам инвестиционного периода приведено в Приложении 2. Режим работы УПН Новоелховского нефтяного месторождения - непрерывный, круглосуточный, 350 дней в году, 8400 ч. Количество смен - 3. Выручка от реализации товарной нефти рассчитана по ее объему и цене 5600.0 руб./т. Выручка на производственную мощность составит 780,9 млн. руб. в год.

Настоящим проектом предусматриваются следующие основные стадии подготовки сырой нефти:

- 1 степень сепарации нефти, поступающей по трубопроводу;
- степень обезвоживания нефти в отстойнике;

-степень обессоливания нефти в отстойнике с подачей пресной воды (5 % на нефть) и реагента - деэмульгатора (до 100 г/т нефти);

-степень конечной (горячей) сепарации нефти;

-откачка товарной нефти.

Общие потери нефти - 0,13 % вес, газовый фактор - 6,0 м³/т нефти.
Обводненность товарной нефти - 0,5 % вес.

Экономия затрат на подготовку нефти составила 412,93 руб. на одну тонну, годовой экономический эффект составляет 57578,5 тыс.руб. Годовой экономический эффект определен как произведение расчетной величины снижения затрат на подготовку нефти и объема подготавливаемой нефти.

Эксплуатационные затраты по подготовке нефти включают в себя текущие расходы, связанные непосредственно с производственным процессом, амортизационные отчисления, налоги и платежи, входящие в себестоимость продукции. Затраты на деэмульгатор рассчитаны по его расходу 13,9 т и цене 65400,0 руб./т без НДС. Транспортные расходы приняты в размере 5 % затрат на реагент.

Расходы на энергозатраты определены по расходным показателям на подготовку нефти и тарифам, на электроэнергию - 1,0798 руб. за кВт.ч потребленной энергии, воду - 19,11 руб./м³. Топливный (природный) газ - собственный. Годовой фонд оплаты труда определен из заработной платы одного работающего 14027 руб. в месяц и численности персонала 19 чел.

Отчисления по единому социальному налогу (ЕСН) составляют 26,0 %, отчисления на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболевания - 1,0 %. Норма амортизации основных фондов принята по среднему значению срока их службы и составит 7,8 % в год. Общепроизводственные расходы составят 2,5 % от энергозатрат. Прочие расходы приняты в размере 10 % общих затрат.

В себестоимости подготовки нефти учтены плата за землю - по ставке 1,30 руб./ м² (по данным НГДУ «Елховнефть»); плата за нормативные выбросы и отходы - 2,3 тыс.руб./год.

В таблице 1.10 приведены годовые эксплуатационные затраты по подготовке товарной нефти и затраты на тонну. Всего годовые затраты по установке составят 13,0 млн.руб./год. Себестоимость подготовки нефти составит 93,20 руб./т. (без стоимости сырья).

Таблица 1.10

Годовые эксплуатационные расходы на подготовку нефти

Наименование	Ед. изм.	Цена руб./т без НДС	Кол-во	Сумма, тыс. руб.	Затраты на 1 т продукта, руб.
1. Вспомогательные материалы с транспортными расходами (5% стоимости)				954,7	6,85
в том числе					
Реагент-деэмульгатор	т	65400	13,902	909,2	6,52
Транспортные расходы (5%)				45,5	0,33
2. Энергетические затраты, всего				848,4	6,08
Топливный (природный газ)	тыс.нмз	собственный			
электроэнергия	тыс.кВт.ч.	1,0798	637,01	687,8	4,93
Вода пресная	м3	19,11	8400	160,5	1,15
На производственные нужды	м3				
Хоз. нужды					
3. Расходы на зарплату, всего	чел.	168324	19	3198,2	22,94
4. Отчисления, всего				863,5	6,19
на соц. страхование				831,5	5,96
на профзаболевания, 1%				32	0,23
5. Общепроизводственные затраты (2,5 % от энергозатрат)				21,21	0,15
ИТОГО				5885,9	42,21
6. Прочие расходы (10%)				588,6	4,22
7. Амортизационные отчисления, всего:				6505,5	46,65
существующих ОФ				2179,3	15,63
вводимых ОФ				4326,2	31,02
8. Плата за землю	м2	1,30	10300	13,4	0,10
Производственная себестоимость				12993,4	93,18
9. Плата за выбросы				2,3	0,02
Полная себестоимость				12995,7	93,20
Объем товарной продукции	тыс.т.		139,439		
Себестоимость подготовки 1 т товарной нефти	т	93,20			

С реализацией проекта произойдет снижение эксплуатационных затрат на подготовку нефти по сравнению с теми затратами, которые производятся в настоящее время (506,13 руб./т). Экономия затрат на подготовку нефти составила 412,93 руб. на одну тонну, годовой экономический эффект составляет 57578,5 тыс.руб. Годовой экономический эффект определен как произведение расчетной величины снижения затрат на подготовку нефти и объема подготавливаемой нефти.

В проекте для расчета эффективности с учетом добычи нефти на тонну нефти приняты: эксплуатационные расходы на добычу нефти - 1598,63 руб./т, коммерческие расходы - 147 руб./т, НДС - 2288 руб./т транспортный налог - 1,0 руб./т, платежи за пользование недрами - 3.0 руб./т.

В ходе реализации проекта предприятие в полном объеме будет осуществлять текущие налоговые платежи. В финансовые расчеты включены федеральные, республиканские налоги согласно действующему законодательству. Налоговые платежи, относимые на финансовый результат за расчетный период составят 22,6 млн. руб. в год.

Движение денежных средств по проекту отражает следующие виды деятельности предприятия:

- основную (источником денежных средств по основной деятельности является выручка от реализации продукции);

- инвестиционную (дефицит денежных средств, возникший в результате осуществления инвестиций);

- финансовую (отражает два основных притока финансовых ресурсов: источники финансирования инвестиционной деятельности и расход финансовых ресурсов).

Система оценочных показателей инвестиционного проекта включает чистый дисконтированный доход- NPV, внутреннюю норму рентабельности (IRR), сроки окупаемости проекта.

Окупаемость проекта определялась количеством лет, по истечении которых начальные негативные значения чистого дисконтированного дохода полностью компенсируются последующими положительными значениями.

Расчет эффективности данного проекта - собственной технологической подготовки нефти - производился в целом, с учетом затрат по добыче жидкости на Новоелховском нефтяном месторождении. Учитывались следующие параметры реализации проекта: капитальные вложения в объект, эксплуатационные затраты по подготовке нефти на проектируемом объекте, прирост выручки от реализации продукции за счет увеличения производства товарной нефти и снижению затрат на ее подготовку при реализации проекта, увеличение величины налоговых платежей. По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что данный инвестиционный проект будет характеризоваться как эффективный.

Экономический эффект от ввода в действие УПН заключается в снижении затрат на подготовку товарной продукции, отказ от услуг сторонних организаций по подготовке нефти, увеличение мощности производства товарной нефти. Коммерческая эффективность проекта характеризуется следующими показателями:

Срок окупаемости полных инвестиционных затрат составляет 1,3 года с начала реализации проекта. Дисконтированный срок окупаемости при ставке сравнения 20 % составляет 1,4 года.

Годовой объем чистой прибыли проекта оценивается на уровне 111,7 млн. руб. Чистая текущая стоимость проекта (NPV) при ставке сравнения 20 % составляет 233,7 млн. руб.

Внутренняя норма прибыли проекта (IRR) составляет 354,0 %.

Норма доходности полных инвестиционных затрат, определяемая как отношение чистой текущей стоимости проекта (NPV) к дисконтированной величине инвестиционных затрат, составляет в среднем 4,22.

Положительная величина NPV и высокий IRR подтверждает целесообразность вложения средств в проект. Расчеты приведены в Приложениях 3, 4.

Реализация рассматриваемого инвестиционного проекта является эффективной с точки зрения бюджетной эффективности. Показатели чистого дисконтированного дохода в бюджет от осуществления инвестиций составит 1276,7 млн. руб. Кроме того, как вариант, экономическая оценка проекта перевода установки предварительного сброса воды в установку подготовки нефти была произведена с использованием основных принципов оценки эффективности, в том числе, одного из важнейшего - сравнение «с проектом» и «без проекта». Снижение затрат на одну тонну подготовки нефти составит 412,93 руб./т, годовой экономический эффект составит 57,6 млн. руб.

Коммерческая эффективность проекта в данном случае характеризуется следующими показателями:

Срок окупаемости полных инвестиционных затрат составляет 2,7 года с начала реализации проекта. Дисконтированный срок окупаемости при ставке сравнения 20 % составляет 3,3 года.

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) при ставке сравнения 20 % составляет 30,3 млн. руб.

Внутренняя норма прибыли проекта (IRR) составляет 50 %.

Реализация проекта также является эффективной с точки зрения бюджетной эффективности. Показатели чистого дисконтированного дохода в бюджет от осуществления инвестиций составит 28,5 млн. руб.

Далее в работе нами был проведен анализ изменения эффективности функционирования предприятия ОАО «Елховнефть». Рассчитано изменение стоимости предприятия, как основной показатель эффективности регламентации предприятий и синергетический эффект, как составляющая стоимости. Предложенные преобразования способствуют сокращению себестоимости нефти. На данном предприятии, возможно, рассчитать синергетический эффект, который показывает глубину преобразований.

Расчет синергетического эффекта произведен по формуле (1.12). Для выявления среднего уровня изменения прибыли необходимо построить график (Рис 1.11).



Рис. 1.11 Анализ изменения прибыли ОАО «Елховнефть», млн.руб.

Анализ проведенных расчетов показал, что в среднем увеличение прибыли происходит на 20%. На основе анализа данных о прибыли ОАО «Елховнефть» за последние пять лет - \bar{r} проведен расчет синергетического эффекта [16]. Результаты расчета представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11

Сводные показатели расчета синергетического эффекта

Показатели	До регламентации	После регламентации
Добыча нефти, тыс. т	56 300	60 312
Сдача нефти, тыс. т	56 300	60 170
Обводненность нефти, %	5,9	5,3
Прибыль валовая (до уплаты налогов), млн.руб	110 331	137 359
Прибыль чистая (после уплаты налогов), млн.руб	42 804	50 830
Выручка от реализации, млн.руб	304 272	362 462
Затраты на производство товарной продукции, млн.руб	166 915	252 130
Себестоимость добычи 1 т нефти, руб	4 180	2 853
- эксплуатационные затраты	1 909	1 517
- налоги и платежи	2 271	1 336
Капитальные вложения, млн. руб.	15 000	15 889
НДПИ, млн. руб.	1 128	1 882
Синергетический эффект, млн. руб.		462 000

Таким образом, синергетический эффект ОАО «Елховнефть» от структурных преобразований составил 462 млн. рублей. Для выявления роста стоимости в процессе преобразований данного предприятия проведен расчет стоимости ОАО «Елховнефть» двумя подходами: доходным методом (DCF) и с помощью модели Эдвардса-Белла-Ольсона (ЕВО). В случае функционирования предприятия без проведения регламентации стоимость его будет составлять 30025 млн.рублей, рассчитанное доходным подходом. Если же предприятие произведет указанные выше преобразования, его стоимость станет 32708 млн. рублей. Таким образом, рост стоимости в процессе регламентации составит 2683 млн. рублей при расчете по доходному методу.

Стоимость чистых активов, рассчитанная на основе баланса данного предприятия, составляет 25683 млн. рублей. Рассчитанный прирост прибыли при функционировании предприятия без регламентации составляет 5195 млн. рублей. В случае проведения регламентации прирост составит 5670 млн. рублей. Таким образом, стоимость (V) составит:

$$V_{\text{до}} = 25683 + 5195 = 30\ 878$$

$$V_{\text{после}} = 25\ 683 + 5670 = 31\ 353$$

Таким образом, увеличение стоимости, рассчитанное по методу ЕВО, составит 475 млн. рублей. Можно сделать вывод, что рассчитывать изменение стоимости предприятия при регламентации возможно как доходным методом, так и методом ЕВО. При этом метод ЕВО имеет несколько преимуществ перед доходным подходом. Во - первых, он менее подвержен ошибкам прогноза, и отклонения при ошибке будут значительно меньше, чем при расчете доходным методом. Во-вторых, метод ЕВО имеет непосредственную связь с цифрами бухгалтерского учета. В-третьих, данная модель позволяет осуществлять расчет стоимости для различных случаев, а не только для изменения стоимости при регламентации. Наконец, высокий потенциал модели в объяснении формирования стоимости бизнеса может быть использован при выработке стратегии развития компании.

Выводы по первой главе

1. Ретроспективное исследование терминологической сущности определения «стратегическое управление», привело к выводу об отождествлении понятий к множеству экономических явлений.

Сущность категории «стратегическое управление», с точки зрения финансовой системы, определяет стратегическое управление как определенные институциональные соглашения, обеспечивающие трансформацию сбережений в инвестиции и распределяющие ресурсы среди альтернативных пользователей в промышленном секторе.

С точки зрения психологии менеджмента, стратегическое управление порождает общность стратегии, то есть комплекс общих традиций, установок, принципов поведения.

С юридической точки зрения, стратегическое управление – это общее название юридических концепций и процедур, лежащих в основе создания и управления предприятий, в частности, касающихся акционеров.

Проведенный анализ позволяет предположить, что большинство ученых - экономистов определяют специфические черты стратегического управления, понимая под данной категорией процесс управления организацией, который включает выработку стратегии, постановку долгосрочных целей, систематическое формирование и корректировку стратегии, ее гибкую реализацию в соответствии с изменениями окружения и контроль соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Однако данное определение больше отражает содержание стратегии организации, а не стратегического управления. Таким образом, всестороннего определения сущности стратегического управления, содержащего исчерпывающий набор обязательных отличительных особенностей этого вида управленческой деятельности, не приводится.

Проанализировав, определения понятия стратегического управления, мы хотим уточнить данный термин. На наш взгляд стратегическое

управление - это процесс реализации управленческих решений, основанный на использовании стратегии предприятия с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивающей конкурентные преимущества.

В данном определении, под возможностью динамического обновления стратегии при выработке и реализации управленческих решений, предполагается переход от статических способностей обновления стратегии к динамическим, которые в свою очередь обеспечивают присвоение недоступных конкурентам экономических выгод. Формулировка данного определения позволяет обоснованно позиционировать тот или иной вид управленческой деятельности применительно к исследуемым нами нефтегазовым предприятиям, как стратегическое управление.

2. В процессе исследования особенностей влияния внешней среды на возможность эффективного функционирования нефтегазовой промышленности, нами были выявлены функциональные связи промышленного предприятия и внешней среды. Таким образом, деятельность предприятия оказывает большое социально-экономическое влияние, как на внешнюю, так и на внутреннюю среду. Поэтому руководство предприятия, принимая те или иные управленческие решения, ориентируется на интересы ключевых стратегических позиций предприятия.

3. Для формирования оценки влияния показателей внешней среды на деятельность предприятий нефтегазовой промышленности, в главе использовался метод экспертных оценок, в результате которого получен интегральный показатель оценки степени влияния внешней среды на деятельность данных предприятий.

Установлено, что если рассматривать стратегическое управление как сложную динамическую систему, то на основе системного подхода можно установить, что основными показателями, определяющими результативность функционирования предприятия нефтегазовой промышленности, является выручка от реализации нефти и газа, затраты на их добычу и реализацию и

конечными показателями - финансовый результат (прибыль) и рентабельность.

4. Регламентация деятельности предприятий, как объекта стратегического управления, складывается из двух основных составляющих, к которым относится составление определенного прогноза будущего развития предприятия, а также активное применение предприятием современного инструментария стратегического управления. Проведенный анализ позволил выявить и классифицировать механизмы и методы реализации стратегического управления, так необходимые при формировании стратегии развития предприятия.

5. Исследование в главе различных теорий стратегического управления, применительно к промышленным предприятиям, позволило сформировать основные направления к регламентации деятельности предприятий нефтегазовой промышленности. Как показывает проведенный анализ, большинство российских нефтегазовых компаний ориентировано на реализацию оборонительных действий. Активно-наступательный акцент предприятий нефтегазовой промышленности присутствует в основном фрагментарно, локализуясь на решении частных проблем активизации корпоративного бизнеса в отдельных сегментах нефтегазового рынка. Условия адаптации нефтегазовых предприятий охарактеризованы как активными, так и пассивными стратегиями выживания на рынке.

6. Проведенный нами анализ обобщения опыта функционирования большого числа нефтегазовых компаний, позволил предложить определенную классификацию регламента деятельности:

- одноцикличный регламент, включающий прогноз продаж и бюджетирование;

- двухцикличный регламент, в котором подготовке бюджета предшествует прогноз продаж и бюджетирование;

- трехцикличный регламент, который характеризуется выбором из многочисленных альтернативных вариантов развития деятельности предприятия и его миссии, т.е. выработки общего регламента.

Наиболее сложный трехцикличный регламент деятельности. Здесь требуются навыки квалифицированного изучения нефтегазового рынка, внешней среды, стоимостного анализа, умелого прогнозирования, формализованных оценок.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1 Анализ развития российского и мирового рынка нефти и газа

Нефтегазовый комплекс является основой энергоснабжения страны и одним из важнейших народнохозяйственных комплексов, обеспечивающим функционирование всех отраслей промышленности и способствующий консолидации ключевых экономических показателей российской экономической системы. Запасы нефти и газа, инновационный потенциал и переработка нефтепродуктов являются национальной гордостью России. Эффективная эксплуатация ресурсного потенциала обеспечивает необходимые условия для устойчивого развития экономики страны, обеспечивает рост благосостояния и повышение уровня жизни населения. В объеме промышленной продукции страны на долю нефтегазовой промышленности в настоящее время приходится более 20 %. Добыча нефти, включая газовый конденсат по субъектам Российской Федерации в 2010 году составила 480 507 тыс. тонн нефти, в том числе по Республике Татарстан 31 296 тыс. тонн [104].

Нефтегазовый сектор характеризуется быстрым наращиванием основных фондов по сравнению с их ростом во всей промышленности. Если основные фонды в промышленности за период 2005–2010 гг. выросли в 1,9 раза, то в нефтегазовом секторе они за этот период увеличились в 2,7 раза. Несмотря на такой рост объемов основных фондов в нефтегазовом комплексе, рост инвестиций в основной капитал за 2005–2010 гг. увеличился только в 1,8 раза, что свидетельствует о высокой степени износа основных фондов [111].

Несмотря на некоторое оживление инвестиционного процесса в нефтегазовом комплексе, связанного, прежде всего, с установившимися высокими ценами на нефть и газ, основные производственные фонды по возрастной структуре, степени износа и техническому состоянию

приближаются к критическому уровню.

При сложившейся высокой прибыльности нефтегазового комплекса даже в нем складывается острая нехватка инвестиционных ресурсов для поддержания нормального воспроизводственного процесса. В период с 1990 г. по 1999 г. производство некоторых основных видов нефтегазового оборудования российскими предприятиями сократилось на 70 %, однако, начиная с 2002 г. благоприятная конъюнктура мирового рынка позволила отечественным предприятиям перейти к наращиванию объемов производства в среднем на 20 % в год. Все это время оборудование для отраслей ТЭК в основном закупалось по импорту, способствуя тем самым наращиванию загрузки зарубежных, а не отечественных производственных мощностей. Несмотря на увеличение объемов производства отечественного оборудования доля импорта по-прежнему велика.

Начиная с 1996 по 2010 г. прирост запасов нефти не компенсировал объема их добычи. Восполняемость запасов нефти особенно ухудшилась за последние годы с введением с 1 января 2002 г. Налогового кодекса, отменившего льготы по уплате налога на инвестиции и платежи на воспроизводство минерально-сырьевой базы (ВМСБ).

Так, в течение всего переходного периода идет срабатывание запасов нефти, открытых еще в дореформенные годы. Если в 2006 г. доля запасов нефти России по отношению к мировым составляла 5,2 %, то в 2010 г. она упала до 4,7 % и сохранилась на этом уровне и в 2007 г. [109].

Формирование целей, задач и развитие российского и мирового рынка нефти и газа основано на анализе его текущего состояния, основных проблемах и диспропорциях с учетом ключевых аспектов его функционирования, а именно [76]:

- оценке ресурсной базы и состоянию рыночной инфраструктуры;
- анализе состава рынка, функций его участников и сложившейся системе торгово-экономических отношений;
- налоговой, ценовой политике государства;

-анализе международного опыта реформ.

Целью развития рынка нефти и газа является создание условий для устойчивого функционирования и развития экономики страны и социальной сферы, повышение эффективности добычи, транспорта, хранения и потребления нефти и газа, обеспечение надежного газоснабжения платежеспособных потребителей и развитие газификации в России, выполнение международных обязательств по поставкам нефти и газа, а также поддержание необходимого уровня и устойчивого развития сырьевой базы в ближайшей и долгосрочной перспективе [72].

Формирование рынка нефти и газа предполагает решение следующих, основных задач:

-создание эффективного механизма использования резервов и новых технологий, направленных на снижение издержек в сфере производства, транспорта, хранения, распределения и сбыта нефти и газа, улучшения финансового состояния организаций отрасли;

-устранение диспропорций в развитии нефтегазового рынка, которые сдерживают стратегическое развитие нефтегазовых предприятий;

-рациональность использования ресурсов нефти и газа и поддержание оптимальной структуры топливно-энергетического баланса страны;

-создание благоприятных условий для освоения новых месторождений, строительства и эксплуатации новых мощностей по транспорту, хранению и распределению нефти и газа, стимулирования новых производителей нефти и газа;

-повышение открытости торговли. Создание торговых площадок и определения принципов взаимодействия с субъектами рыночной инфраструктуры. Повышение открытости информации, характеризующей спрос и предложение на рынке нефти и газа. Развитие долгосрочных отношений и инструментов срочного рынка;

- поэтапной ликвидации перекрестного субсидирования и совершенствования системы поддержки малообеспеченных слоев населения;

-сохранение и развитие инфраструктуры газоснабжения, включающей в себя промыслы, магистральные и распределительные сети, хранилища газа и систему диспетчерского управления;

-улучшение нормативной правовой базы функционирования рынка нефти и газа в рыночных условиях.

Формирование рынка нефти и газа в Российской Федерации осуществляется под контролем, и при непосредственном участии государства и основывается на следующих принципах [135]:

-принцип развития конкуренции в сфере добычи нефти и газа и оказания услуг (проектирование, строительство, ремонт) в нефтегазовой промышленности;

-принцип торговли газом на основе расширения сферы нерегулируемого сегмента рынка, включая биржевую торговлю;

-принцип развития межтопливной конкуренции (газ, мазут, уголь);

-принцип проведения тарифной политики, обеспечивающей экономическую обоснованность регулируемых цен (тарифов), с учетом самофинансирования нефтегазовой промышленности, постепенный переход от государственного регулирования цен на нефть и газ к рыночному формированию цен на основе спроса и предложения;

-принцип обеспечения финансовой прозрачности регулируемых государством видов деятельности;

-принцип защиты потребителей нефти и газа и иных субъектов нефтегазового рынка от недобросовестной конкуренции и монопольных действий;

-принцип обеспечения недискриминационного доступа к свободным мощностям магистральных и распределительных газопроводов всем производителям нефти и газа в соответствии с установленными правилами;

-принцип обеспечения прав и гарантий инвесторов, кредиторов и акционеров;

-принцип сохранения единой системы газоснабжения, как основы

газообеспечения России;

-принцип деконцентрации внутреннего рынка нефти и газа за счет появления на нем новых, хозяйствующих субъектов как отечественных, так и зарубежных;

-принцип постепенного регулирования сложившихся экономических и хозяйственных отношений;

-принцип обеспечения всем участникам рынка равных условий осуществления хозяйственной деятельности на рынке нефти и газа, в соответствии с действующим законодательством.

Российский нефтегазовый рынок на сегодняшний день представляет собой единый комплекс, деятельность которого направлена на решение широкого круга задач, включая геолого-разведочные работы, бурение разведочных и эксплуатационных скважин, добычу и переработку нефти, транспортировку и распределение газа и газового конденсата, подземное хранение газа, использование газа в качестве моторного топлива, производство бытовой и промышленной нефтегазовой аппаратуры, ремонт и восстановление газопроводов и оборудования, научно-исследовательские и проектные разработки и строительно-монтажные работы.

В данной главе диссертационной работы проведем сначала анализ российского рынка газа, его потребления и добычи, а затем детально рассмотрим рынок нефти. Итак, разведанные запасы газа России составляют более 46 триллионов кубических метров. Причем из общих разведанных запасов газа промышленных категорий около 80 процентов приходится на месторождения Западной Сибири. Транспортировка газа от месторождений до потребителя осуществляется по уникальной газотранспортной системе, включающей более 150 тысяч километров магистральных газопроводов, 689 компрессорных цехов мощностью более 42 миллионов киловатт, 22 объекта подземного хранения газа. Протяженность газораспределительных сетей составляет 359 тысяч километров [109].

В настоящее время система газоснабжения России - основополагающий элемент национальной экономики, от надежного и эффективного функционирования которого непосредственно зависит ее нормальная работа и жизнеобеспечение всех граждан России. Газовая отрасль занимает 8% в структуре ВВП, обеспечивает значительную часть доходов бюджета, а также более 19% поступлений валютной выручки государства за счет экспортных поставок газа (45% в структуре экспорта топлива из России) [111].

Динамичное развитие газового сектора способно обеспечить поступательное движение и другим отраслям экономики. В условиях наметившегося экономического подъема, обеспечение газом платежеспособных российских потребителей представляется одной из основных задач по модернизации экономики и обеспечению ее поступательного развития. Особенностью разведанных запасов является их высокая степень концентрации в отдельных регионах страны, в основном, на севере Западной Сибири. 75 процентов этих запасов сосредоточено на 21 крупном месторождении. Большинство месторождений газа эксплуатируется уже 15-25 лет, причем все четыре крупнейшие месторождения газа (Уренгойское, Ямбургское, Медвежье и Вынгапурское), на долю которых приходится около 80% текущей добычи, уже вступили в падающую фазу.

Имеющиеся инфраструктура и мощности хранения газа составляют порядка 60 млрд. куб. м в год или около 18% от объемов потребления газа в стране, что в целом позволяет поддерживать надежное снабжение газом российских потребителей. Вместе с тем имеются реальные проблемы обеспечения пиковых отборов газа из хранилищ в зимние периоды времени. Отсутствие сезонной дифференциации регулируемых цен на газ экономически не побуждает потребителей равномерно осуществлять закупку газа. Потребление природного газа населением страны увеличилось за последние 10 лет более чем в 3 раза. Структура потребления газа в отраслях народного хозяйства за 2010 год представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Структура потребления газа в отраслях народного хозяйства за 2010 год

Наименование отрасли	Потребление, млрд.куб.м	От общего объема потребления, %
Электроэнергетика	140,6	39
Металлургическая	28,6	7,9
Агрохимическая промышленность	17,8	4,9
Агропромышленный комплекс	10,1	2,8
Нефтехимическая промышленность	6,1	1,7
Коммунально-бытовые хозяйства	30,8	8,5
Население	41,7	11,6
Другие	85,0	23,6
Россия всего	360,7	100

Состав участников сложившегося рынка газа включает производителей газа, газосбытовые компании, газораспределительные организации, операторов инфраструктуры (газотранспортные организации) и потребителей газа. Рынок газа в определенной степени сегментирован, что обусловлено естественной территориальной изоляцией от Единой системы газоснабжения ряда регионов добычи нефти и газа (месторождения Республики Саха-Якутия, Таймырского автономного округа, Камчатки и Сахалина).

В настоящее время ОАО «Газпром», как субъект рынка, осуществляет меры по совершенствованию системы поставок газа на регулируемый и нерегулируемый сегменты рынка; в том числе, путем установления прямых договорных отношений с крупными потребителями газа. В условиях сформированной развитой рыночной системы сбыта газа планируется, что потребители будут иметь возможность выбора в приобретении газа на торговых площадках, у сбытовых структур ОАО «Газпром», либо у независимых производителей (поставщиков) [19]. Ключевым условием развития конкурентного рынка газа является осуществление мер по повышению эффективности ценовой политики и внедрению рыночных принципов ценообразования. За последние 3 года в российской экономике,

наблюдается заметное увеличение потребления газа. За этот период оно возросло с 338,2 до 360,7 млрд.куб.м, т.е. прирост составил 22,5 млрд.куб.м с ежегодным темпом роста в среднем 3,3%.

В результате диспропорции цен на топливно-энергетические ресурсы потребность в газе как наиболее дешевом виде топлива искусственно завышается. В результате, в структуре потребления энергоресурсов России доля нефти и нефтепродуктов составила 21% , угля - 17%, а газа - до 48,8%. До 63,7% возрос удельный вес газа в котельно-печном топливе.

В таких промышленно развитых регионах России, как Поволжский, Центральный, Северо-Кавказский и Северо-Западный, за счет сокращения использования мазута и угля в 2 раза доля газа в котельно-печном топливе достигла 77-83%. Между тем удельный вес газа в запасах топливно-энергетических ресурсов России (уголь, газ, нефть) составляет только 27%.

Потребление природного газа населением быстро растет, при этом уровень розничных цен на газ для населения остается значительно более низким, чем для других категорий потребителей. Приоритетными потребителями природного газа в ближайшие годы и в перспективе должны стать химия, сельское хозяйство, производство стройматериалов для жилищного строительства, коммунально-бытовой сектор и население при сокращении поставок газа электростанциям.

Существует два основных сценария [21] динамики спроса на газ на внутреннем рынке, существенно отличающихся между собой. Первый сценарий основан на предложении об инерционном изменении действующих цен на газ, относительно низких с точки зрения потребительских свойств газа и не допускающих возникновения серьезных экономических стимулов для экономии газа и межтопливной конкуренции.

Второй предполагает существенное включение механизмов давления на спрос посредством ценовых сигналов в результате либерализации цен и приближения их к уровню, в большей степени соответствующему реальному

соотношению спроса и предложения на газ, позволяющему обеспечить условия для создания межтопливной конкуренции.

В случае реализации первого сценария рост спроса на газ при различных сценариях социально-экономического развития страны может составить 3-4% в год и превысить ресурсные возможности газового рынка в случае падения газодобычи ОАО «Газпром» и умеренных темпов роста добычи нефти и газа независимыми производителями (4-5 в год).

Газоемкость экономики, в этом случае не снизится, а техническое перевооружение газоемких производств (электростанций, котельных, химических, нефте- и газохимических производств) будет происходить по газоемкому сценарию, без вложения средств в модернизацию оборудования и технологий с целью снижения газоемкости.

По второму сценарию, связанному с некоторым сжатием спроса под воздействием роста цен, ресурсных ограничений можно будет избежать. Рост спроса будет происходить в пределах 1-1,5% в год (с учетом общего роста производства в стране), при этом наиболее крупные потребители газа будут инвестировать средства в снижение газоемкости производства, закладывая, таким образом, основу для предотвращения резкого роста спроса на газ в будущем. Объем потребления газа на внутреннем рынке, включая технологические нужды нефтегазовой промышленности, не превысит 430 млрд. куб. м в год, что с учетом ожидаемой стабилизации добычи нефти и газа ОАО «Газпром» и возможного увеличения темпов роста добычи нефти и газа независимыми производителями позволяет говорить об отсутствии перспективы ресурсных ограничений на внутреннем рынке газа [132].

Таким образом, спрос на газ и уровень газоемкости экономики страны находятся в прямой зависимости от проводимой ценовой политики. Несмотря на значительные положительные тенденции в данном секторе экономике, имеется ряд существенных проблем. Российский рынок газа в современном состоянии достаточно монополизирован и не ограничен условиями свободной рыночной конкуренции. Отличительной особенностью

рынка является высокая степень контроля со стороны государства. Недостаточно развит нерегулируемый сегмент газового рынка, где предполагается реализация законов спроса и предложения, и где газ реализуем по рыночным ценам странам ближнего и дальнего зарубежья. В сфере добычи газа основную долю (90%) занимает ОАО «Газпром». В значительной степени это обусловлено концентрацией запасов газа в отдельных крупных месторождениях и структурой выданных лицензий на их разработку. Сектор газораспределения, в котором действует достаточно большое количество организаций (в основном в форме акционерных обществ), также функционирует в регулируемом режиме естественно монопольных видов деятельности. Несмотря на то, что к сфере естественных монополий законодательством отнесены только услуги по транспортировке газа по трубопроводам, включая магистральные, по решению Правительства Российской Федерации осуществляется государственное регулирование оптовых цен на газ, поставляемый конечным потребителям.

Таким образом, основная доля поставляемого на российский рынок газа реализуется по оптовым ценам, директивно устанавливаемым уполномоченным регулирующим органом. Комплексное и целенаправленное улучшение ситуации на рынках газа возможно в рамках принятия «Основных направлений развития рынка газа в Российской Федерации».

Проект постановления Правительства Российской Федерации «Об основных направлениях развития рынка газа в Российской Федерации», подготовленный ФАС России, предусматривает поэтапность развития рынка газа в Российской Федерации, определяет содержание каждого из этих трех этапов, переход к которым предполагается осуществлять по результатам мониторинга реализации предыдущего этапов.

В соответствии с подготовленными предложениями и по итогам обсуждений, развитие внутреннего рынка газа должно носить плавный, поступательный характер, при двухсекторной модели, заключающейся в постепенном расширении свободного и сокращении регулируемого секторов.

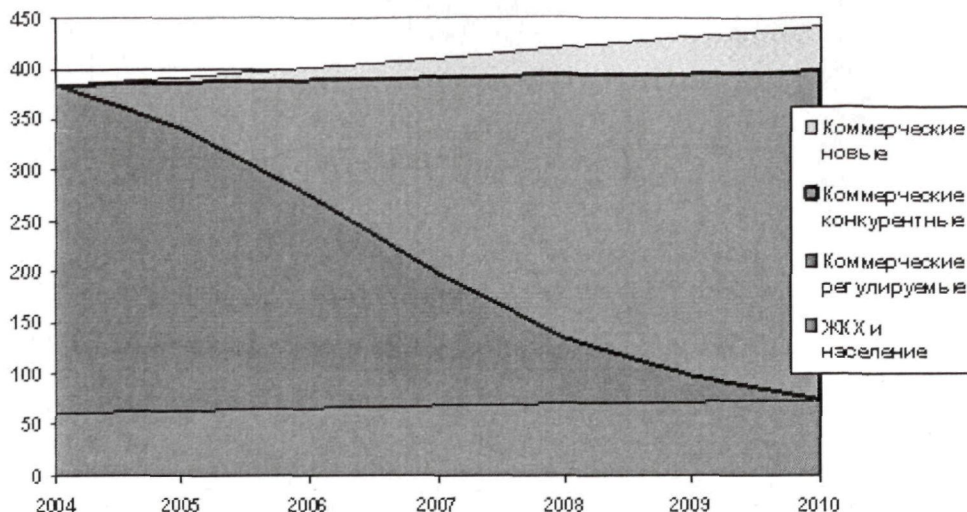


Рис. 2.1 Трансформация рынка газа, млрд. м³

На нерегулируемом секторе предлагается реализовывать газ, добываемый производителями газа, не входящими в группу лиц ОАО «Газпром», газ ОАО «Газпром» сверх объемов, поставляемых на регулируемый сектор, а также импортный газ. При этом объемы свободно реализуемого ОАО «Газпром» газа будут ежегодно увеличиваться в соответствии с темпами сокращения регулируемого сектора с учетом недопущения при этом возникновения и (или) усиления доминирующего положения группы лиц ОАО «Газпром» [124].

Формирование цен на газ в нерегулируемом сегменте, основу которого составят торговля в рамках прямых двусторонних договоров (кратко-, средне- и долгосрочных), а также торговля газом на организованной торговой площадке и торговля газом на биржевой площадке, будет осуществляться на основе баланса спроса и предложения.

Регулируемые цены целесообразно сохранить для населения и определенного на федеральном уровне состава организаций, финансируемых из государственного бюджета. Для всех остальных категорий потребителей газа на протяжении переходного периода должен поставляться как по регулируемым, так и по договорным ценам. Для них может осуществляться планомерное снижение объемов поставок по регулируемой цене (лимитов) от

фактических объемов потребления газа. При этом должна быть обеспечена синхронизация соотношения свободных и регулируемых секторов в электроэнергетике и в газовой сфере. Предполагается, что все новые потребители будут приобретать газ по договорным ценам на нерегулируемом секторе рынка газа.

Сокращение регулируемого сектора рынка газа будет происходить таким образом, чтобы обеспечить необходимый объем инвестиций в развитие нефтегазовой промышленности и вместе с тем не подорвать конкурентоспособность отечественных производителей, особенно энергоемких.

Особенностью западноевропейского рынка [81] является ограниченное количество поставщиков газа в лице 1-2 национальных компаний («Газ де Франс» - Франция; «Газюни» - Нидерланды; «Рургаз» и «Вингаз» - Германия; «Снам» - Италия.). Компании-поставщики газа в ряде стран государственные, в Германии и Англии - частные. Однако во всех западноевропейских странах они занимают монопольное положение. Это положение практически не меняется, несмотря на принятие, рядом стран Западной Европы директивы по либерализации газового рынка. Реально программы демонополизации рынка газа в этих странах довольно скромные, а рынок остается закрытым.

В силу монопольного положения отдельных компаний на внутренних рынках газа стран Западной Европы практически отсутствует конкуренция. Цены на газ формируются преимущественно под влиянием цен конкурентных энергоносителей. Реализация газа осуществляется на основе договоров, включая долгосрочные контракты. Система газоснабжения в каждой стране соответствует специфическим особенностям национального рынка. Однако практически во всех странах с развитой рыночной экономикой рынок газа координируется с рынком других энергоносителей. Как правило, потребитель имеет оборудование, рассчитанное на два вида топлива. В США наибольшее распространение получили «бивалентные» установки для сжигания топлива, пригодные для работы, как на природном

газе, так и жидком топливе. Такими установками оснащено более половины промышленных потребителей и потребителей других секторов экономики. Это привело к тому, что наибольший эффект с точки зрения надежности энергообеспечения и национальной энергобезопасности приносит не конкуренция газ с газом, а конкуренция между различными видами топлива. При этом цены на энергоносители, включая природный газ, в США - свободные, а регулируемые цены (тарифы) применяются только в сферах естественных монополий, в частности на услуги по транспортировке газа, как по магистральным, так и распределительным сетям.

В отличие от Западной Европы, в США имеет место разветвленная по всей стране система магистральных газопроводов, позволяющая поставщикам и потребителям выбирать наиболее эффективный путь транспортировки газа (не обязательно более короткий, т.к. уровень тарифов по системам различается - более высокие тарифы по новым трубопроводам на период их окупаемости, более низкие - по действующим).

Развитие торговых рынков обычно связано с некоторой физической точкой в сети – «газовым центром», где несколько трубопроводов пересекаются, и газ либо физически имеется в хранилищах, либо может быть получен в любой момент по газопроводу. Такой центр представляет собой модель обычного товарного рынка, где в условиях конкуренции устанавливается равновесие между спросом и предложением. Существование конкуренции цен в таких центрах привело к появлению финансовых рынков, аналогичных товарным биржам с использованием различных финансовых инструментов (фьючерсы, опционы). Однако опыт газового рынка США показывает, что объемы проданного на таких рынках по различного рода контрактам газа до 10 раз превышают реальное производство и потребление газа. Это свидетельствует о значительном количестве перепродаж добытых объемов газа, «перетоке» средств от производителей к перепродавцам и по существу может оказать негативное влияние на финансовое состояние нефтегазовой промышленности в случае резкого увеличения сделок на

енотовых рынках. В период становления российского рынка газа такого рода опыт является неприемлемым.

В большинстве стран за надежность энергоснабжения отвечают национальные правительства. В этой связи государство оказывает влияние и создает условия для формирования рынка энергоносителей. Опыт реформирования газового рынка в странах с развитой рыночной экономикой показывает, что конкуренция в секторе газа сама по себе не является самоцелью. Более того, она может оказывать неблагоприятные воздействия на эффективность и функционирование газового сектора, если предпосылок для конкурентного рынка не существует и их создание требует чрезмерно высоких вложений. Примером негативного отношения к развитию конкуренции может служить Франция, которая видит преимущества в сохранении государственной монополии [95].

Создание равных условий для поставщиков газа и открытие внутреннего рынка для конкуренции пока не привели к стабильному снижению цен на британском рынке. Следует отметить, что, преодолевая монополизм в добыче, транспорте и других видах деятельности, газовые компании стран с развитой рыночной экономикой перешли к более высокому уровню монополии - жесткой финансовой централизации всех доходов и расходов. Как показал опыт крупных нефтегазовых компаний США, они имеют в своем составе подразделения по добыче, транспортировке, переработке газа при централизации всех доходов и расходов и такая монополия не мешает развитию рыночных отношений между компаниями.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует о том, что государственная стратегия развития рынка газа должна предусматривать, прежде всего, надежное обеспечение потребителей, создание благоприятных условий для освоения новых месторождений и систем транспортировки газа, развитие конкурентной среды между различными видами топлива при очень медленной и осторожной демонополизации самой нефтегазовой промышленности и определении эффективности структурных изменений на

каждом этапе.

Следующим сегментом исследования, как и отмечалось ранее, является анализ крупнейших мировых и российских нефтяных и нефтедобывающих компаний, который позволяет утверждать, что, несмотря на снижение разведочных работ, существующий уровень доказанных запасов по состоянию на 2010 г., при сегодняшнем темпе их разработки позволит вести добычу нефти в стране несколько десятков лет. Доля в мировых запасах нефти, их обеспеченность и добыча отражена в таблице 2.2 [111].

Таблица 2.2

Доля крупнейших нефтяных компаний в мировых запасах нефти, обеспеченность запасами и добыча¹ в 2010 году

№	Нефтяные компании	Доля в мировых запасах, %	Обеспеченность запасами, лет	Объем добычи, млн. тонн
Государственные				
1	Saudi Arabia Oil Co.	20,2	80	445,0
2	National Iranian Oil Co.	9,8	88	196,6
3	Iraq National Oil Co.	8,9	157	100,2
4	Kuwait Petroleum Corp.	7,7	116	117,2
5	Abu Dabi National Oil Co.	7,2	129	97,8
6	Petroleos de Venezuela SA	6,0	69	154,5
7	National Oil Cor. (Libya)	3,0	69	77,3
8	Nigeria National Petroleum	2,7	40	121,3
9	Petroleos Mexicanos	1,1	18	109,9
10	Petro China Co.	0,8	14	106,6
11	Petroleos Brasileiro SA	0,8	17	79,9
Транснациональные				
12	Exxon Mobil	0,9	12	109,9
13	Chevron Texaco	0,6	11	85,8
14	British Petroleum	0,5	9	123,2
15	Total SA	0,5	12	84,8
16	Royal Dutch/Shell	0,5	7	108,9
17	Statoil ASA	0,1	6	36,3
Российские				
18	ОАО "ЮКОС"	1,9	39	85,6
19	ОАО "Лукойл"	1,8	38	84,1
20	ОАО "Роснефть"	0,8	74	20,6
21	ОАО "Сургутнефтегаз"	0,7	19	56,6
22	ОАО "Татнефть"	0,5	34	28,1
23	ОАО "Сибнефть"	0,5	31	36,0
24	ОАО "Башнефть"	0,2	30	12,1
25	ОАО "Славнефть"	0,1	9	22,0

¹ Рассчитано по "Global reserves, oil production show small increase for 2010"// Oil & Gas Journal. Dec.19.2010.

Нами выделены основные этапы формирования крупных нефтяных и нефтедобывающих российских компаний [72]:

-1992–1995 гг. – образование нефтяных предприятий, формирование портфеля активов, ориентация на интенсивное извлечение запасов и экспорт;

-1995–1997 гг. – падение производства и переработки, увеличение налогового бремени на компании, залоговые аукционы, рост и усиление вертикальной интеграции;

-1998–2000 гг.– расширение компаний путем поглощений и слияний, привлечение займов и рост задолженности, падение мировых цен на нефть;

-2001–2003 гг.– преобразования в структуре компаний, формирование долгосрочной стратегии, применение современных подходов в системе управления и планирования;

2004–2010 гг. – оптимизация показателей нефтяных компаний, внедрение международных стандартов, повышение открытости компаний, выход на новые рынки.

Основываясь на существующем методе расчета показателя интеграции [140], приведем расчет сбалансированности интеграции иностранных и российских нефтяных компаний, коэффициента вертикальной интеграции (КВИ) для нефтяных компаний (таблица 2.3).

КВИ = внутренняя + внешняя добыча / внутренняя + внешняя переработка

Таблица 2.3

**Коэффициент сбалансированности вертикальной интеграции
российских и зарубежных нефтяных компаний**

Нефтяные предприятия	2009 г	2010 г
1	2	3
Транснациональные		
Exxon Mobil	0,4	0,3
Royal Dutch/Shell	0,5	0,7
Total SA	0,6	0,7
British Petroleum	0,7	0,8
Chevron Texaco	0,7	0,8

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3
Государственные		
Petrobras	–	0,7
PetroChina	–	1,1
Kuwait Petroleum	–	1,7
Pemex	–	2,3
National Iranian	–	2,6
Saudi Aramco	–	4,1
Российские		
ОАО "Лукойл"	2,9	2,4
ОАО "ЮКОС"	2,2	1,8
ОАО "ТНК-ВР"	2,5	3,2
ОАО "Сибнефть"	1,4	2,5
ОАО "Славнефть"	1,2	1,8
ОАО "Роснефть"	2,2	2,7
ОАО "Татнефть"	4,3	3,8
ОАО "Башнефть"	0,5	0,5
ОАО "Газпром"	2,0	1,9
Прочие	0,3	0,4

Проведенный анализ свидетельствует о том, что большинство российских нефтяных компаний до сих пор остаются ориентированными на экспорт и уровень переработки добываемой нефти достаточно низок по сравнению с зарубежными компаниями, о чем говорит высокий коэффициент вертикальной интеграции. Оптимальным показателем сбалансированности вертикальной интеграции является коэффициент 0,5-0,6.

Мы исследовали существующую классификацию и выделили основные виды существующей вертикальной интеграции нефтяных компаний [137]:

-полная интеграция (компания осуществляет полный цикл производственно-технологического процесса),

-неполная или частичная интеграция (часть продукции или сервиса производится самостоятельно, а часть приобретается на рынке),

-квазиинтеграция (взаимодействие с другими компаниями, создание альянсов, финансовых групп).

Нами установлено, что главной целью совершенствования корпоративного управления было формирование эффективной прозрачной компании, организованной в соответствии с международными стандартами

управления. Для достижения этой цели основные мероприятия компаний были сфокусированы на изменение внутренней структуры компаний путем:

- проведения конвертации акций дочерних предприятий в единые акции холдинговой компании;

- изменения юридического статуса дочерних предприятий преобразованием их в структурные подразделения без статуса юридического лица или в общества с ограниченной ответственностью.

Параллельно с этими преобразованиями осуществлялось укрупнение отдельных структурных подразделений как основной производственной деятельности, так и сервисных дочерних предприятий;

- выделения сервисных и обслуживающих подразделений из состава предприятий нефтегазовой промышленности с приданием им статуса самостоятельных акционерных обществ.

Наряду с изменением структуры компаний, осуществлялись и меры по введению централизации корпоративного управления материальными и финансовыми потоками, а именно:

- передачи функций по реализации нефти и нефтепродуктов на внешнем и внутреннем рынках головной компании холдинга;

- превращения центральных органов управления предприятий нефтегазовой промышленности в центр прибыли, а укрупненных производственно-коммерческих предприятий в центры издержек;

- отношения между головной компанией и дочерними подразделениями переходили на бюджетно-сметный характер и отчетность, т. е. каждое подразделение отчитывалось по каждой статье расходов.

Также рассмотрены три основные фазы преобразования и интеграции нефтяных компаний:

- 1) простая интеграция с наименьшим числом участников на первичном этапе и простой схемой движения финансовых средств;

- 2) фаза укрупнения количества компаний в цепочке интеграции, появление централизации в управлении и распределении денежных потоков;

3) интеграция, к которой можно отнести современные крупные нефтегазовые холдинги, фаза расширения и укрупнения участников интеграционной цепочки, диверсификация бизнеса и появление финансово-промышленных групп (ФПГ).

Нами установлено, что в нефтяной промышленности зарубежных стран сложились три группы нефтяных компаний, находящихся в состоянии конкуренции между собой и внутри групп [72].

-К 1 группе относится небольшое число транснациональных нефтяных компаний США и развитых стран Западной Европы;

-ко 2-й группе – государственные нефтяные компании развивающихся стран (прежде всего, стран-членов ОПЕК);

-к 3-й – многочисленные нефтяные компании, находящиеся за пределами первых двух групп (небольшие частные компании, компании, частично участвующие в добыче и разработке).

Наибольший интерес для данной работы представляет рассмотрение тенденций развития первых двух групп, и их сравнение с российскими предприятиями нефтегазовой промышленности, которые отнесены в отдельную группу.

В результате национализации и установления суверенитета над своими нефтяными ресурсами в странах ОПЕК и в ряде других стран основные запасы нефти оказались под контролем государственных нефтяных компаний. При общих объемах извлекаемых запасов нефти в мире на 01.01.2010 г. 175,03 млрд.т. на долю 14 государственных национальных компаний приходится около 123 млрд.т. (70 %), на долю двух крупнейших нефтяных корпораций США около 3 млрд.т. (1,6 %) и на долю трех крупнейших компаний Западной Европы – 3 млрд.т. (1,7 %). Запасы самых крупных нефтяных компаний России: ОАО «Роснефть» – 3,4 млрд.т., или 1,9 % от мировых запасов и ОАО «Лукойл» – 3,18 млрд.т., или 1,8 % от мировых запасов (таблица 2.4) [104].

Таблица 2.4

**Запасы нефти зарубежных и российских нефтяных предприятий в
2010 г., млрд.т.³**

№	Нефтяные предприятия	Запасы, млрд.т
Государственные		
1	Saudi Arabia Oil Co.	35,53
2	National Iranian Oil Co.	17,23
3	Iraq National Oil Co.	15,75
4	Kuwait Petroleum Corp.	13,56
5	Abu Dabi National Oil Co.	12,63
6	Petroleos de Venezuela SA	10,58
7	National Oil Cor. (Libya)	5,34
8	Nigeria National Petroleum	4,83
9	Petroleos Mexicanos	2,01
10	Petro China Co.	1,50
11	Petroleos Brasileiro SA	1,45
12	Petronas (Malaysia)	0,98
13	Petroleum Development Oman	0,79
14	Sanagal (Angola)	0,74
	Итого	122,92
Транснациональные		
15	Exxon Mobil	1,65
16	Chevron Texaco	1,17
17	British Petroleum	1,02
18	Total SA	1,01
19	Royal Dutch/Shell	0,90
20	Eni SPA	0,50
	Итого	6,25
Российские		
21	ОАО "Роснефть"	3,40
22	ОАО "Лукойл"	3,18
23	ОАО "Сургутнефтегаз"	1,07
24	ОАО "ТНК-ВР"	1,05
25	ОАО "Татнефть"	0,84
26	ОАО "Сибнефть"	0,70
27	ОАО "Башнефть"	0,36
28	ОАО "Славнефть"	0,20
	Итого	9,75
	Всего мировых запасов	175,03

Благодаря тому, что значительная часть мировых запасов нефти принадлежат государственным нефтяным компаниям стран-членов ОПЕК, в ближайшее десятилетие можно будет наблюдать не только усиление позиций этих компаний в контроле конъюнктуры мирового рынка нефти и газа, но и в

укреплении их деятельности за пределами своих стран в разведке и добыче. Крупнейшие же ТНК промышленно-развитых стран хотя и обладают незначительными запасами нефти и газа, однако они имеют в своем активе мощный интеллектуальный капитал, технический и научный потенциалы, дающие конкурентные преимущества перед крупнейшими национальными компаниями.

В условиях глобализации, этот потенциал передается государственным нефтяным компаниям, что позволяет нам сделать вывод, что в ближайшее десятилетие потенциал национализированных компаний может сравняться или даже опередить технический и научный уровень ведущих транснациональных компаний [111]. Кредиты являются более гибким источником финансирования, привлечь их легче, чем организовать выпуск новых акций. Выпуск же дополнительных акций является менее гибкой операцией, так как фактический приток средств зависит от решения большего числа акционеров и этот процесс оказывается длительным и дорогостоящим.

Поэтому, нефтяные компании в основном пытаются, в первую очередь воспользоваться получением заемных средств. Что касается государственных нефтяных компаний, то они являются как потребителями части государственного бюджета, так и могут выступать основными источниками поступления средств в государственный бюджет, при этом пользуются определенными гарантиями и поддержкой со стороны государства. Основными особенностями в управлении государственными и частными компаниями являются различия в общих принципах деятельности, эффективности и рентабельности функционирования. Частным компаниям больше присуще стремление сохранять и укреплять долгосрочные конкурентоспособные позиции в рыночных условиях.

Для частных компаний, в большей степени, свойственно принятие на себя ответственности перед акционерами, сотрудниками, окружающей средой, государством и обществом, для этого разрабатываются собственные

нормативы и стандарты международного уровня, для соответствия социальным устремлениям в условиях рыночной экономики. Государственные же компании, выступают в большей степени, представителями государства на мировых рынках, выполняют определенные политические и стратегические задачи, являются центрами прибыли для государства.

Организация управления как крупнейших государственных, так и крупнейших частных компаний по своей иерархической структуре идентична и охватывает все сектора нефтяного бизнеса. Высшим органом их управления является Совет Директоров, в функции которого входит принятие решений по стратегическому развитию компании, принятие бюджета и проектных решений.

В государственных нефтяных компаниях Совет Директоров обычно возглавляются членами правительства (представителями министерств топлива и энергетики), в то время как в частных компаниях представители правительства не могут возглавлять, или быть членами Совета Директоров. По своей структуре западные частные и государственные компании имеют схожие структуры образования и управления. Западные компании имеют более сложную и многоуровневую дивизиональную структуру. Крупные российские нефтяные компании в настоящее время находятся на стадии перехода от функциональной структуры построения организации и управления к дивизиональной. Государственным компаниям Ближнего Востока [81] больше свойственна функционально-иерархическая структура управления.

Исходя из основных задач диссертационного исследования, далее в работе проведен анализ основных особенностей и различий развития и функционирования российских предприятий нефтегазовой промышленности и крупных иностранных компаний, которые приведены в таблице 2.5 [85].

Таблица 2.5

Основные особенности развития и управления российских и крупных иностранных компаний рынка нефти и газа

Российские компании	Иностранные компании
Создание и вовлечение в рыночную деятельность в короткие сроки. Интеграция структур, десятилетиями функционировавших в рамках разных министерств и ведомств. Разобщенное взаимодействие структур компании	Органичный рост и развитие на протяжении долгого времени. Приспособленность к рыночным условиям, отлаженное и стабильное взаимодействие с государством
Функциональная структура управления компаний, несогласованность и независимость деятельности дочерних подразделений, неподчиненность единой цели компании	Дивизиональная структура взаимодействия, относительная самостоятельность подразделений, ответственность и отчетность; контроль на всех уровнях, равномерная вовлеченность разных уровней и структур компании в процесс производства
Низкий уровень социальной ориентации компаний, слабая мотивация высшего руководства и сотрудников	Высокий уровень социальной ориентации. Приоритет охраны и безопасности труда, охраны окружающей среды
Отсутствие единых стандартов и регламентов координирующих большую часть направлений деятельности компаний	Регламентирование деятельности, высокие требования и стандарты. Гибкая система мотивации труда связанная с результатами деятельности отдельного сотрудника и департамента в целом
Вовлеченность в вертикальную интеграцию компаний, нацеленных на добычу и бурение в большей степени, чем геологоразведку	Вовлеченность в интеграцию в большей степени компаний, занимающихся геологическими работами, и в меньшей степени организаций по бурению
Единственный центр прибыли – холдинг и связанные с ним сбытовые организации	Наличие множественного числа центров прибыли
Использование трансфертного ценообразования (стоимость нефти и нефтепродуктов в рамках внутренних и рыночных сделок может отличаться в несколько раз)	Наряду с трансфертными ценами внутри группы достаточно большая доля товарных потоков и движения капитала привязана к ценам свободного рынка.
Распределение управленческих функций в рамках холдинга с явным преобладанием лидерства первого звена	Разделение управленческих функций и обязанностей внутри холдинга в рамках "матрицы ресурсных стратегий".

Достоинствами дивизиональной структуры управления являются следующие особенности [95]:

-образование автономных подразделений, наделенных полномочиями

самостоятельно решать текущие проблемы производства, сбыта; выработка долгосрочной программы развития подразделения; определение сфер деятельности и методов достижения;

-эффективное распределение ресурсов на уровне подразделения, сопоставление отдельных направлений деятельности внутри подразделения по прибыли и отдачи на вложенный капитал;

-гибкая система мотивации труда, увязанная с результатами деятельности отдельного подразделения;

Таким образом, иностранные транснациональные компании в своей деятельности основываются в первую очередь на долгосрочном стратегическом планировании, базируясь на двух основных моментах:

-обеспечении доступа к новым месторождениям за пределами своих стран, способствующих получению более высокой прибыли на вложенный капитал;

-сдерживании роста издержек производства за счет перехода на новейшие технологии производства и организационно-управленческие методы.

Мы пришли к выводу о том, что для стимулирования привлечения инвестиций, направленных на максимально эффективное освоение и эксплуатацию месторождений нефти и газа, назрела необходимость разработки и внедрения гибкой (дифференцированной) системы налогообложения, в зависимости от продуктивности разрабатываемых месторождений и стадии их разработки. Для высокопродуктивных месторождений налоговая нагрузка должна быть максимальной, от момента начала окупаемости проекта до пика добычи, с последующим снижением вплоть до полной ее отмены по мере истощения запасов. Более низкая налоговая нагрузка, вплоть до полной ее отмены, должна предусматриваться для месторождений с низкими добычными возможностями продуктивных пластов.

Подобная система повысит привлекательность освоения новых

нефтяных провинций для крупных компаний и одновременно привлечет мелкие компании к эксплуатации сложных месторождений с падающей добычей, а также месторождений с трудно извлекаемой высоковязкой нефтью. Неоднозначную роль в поддержании нормального уровня минерально-сырьевой базы отрасли и активизации инвестиционной деятельности нефтегазовых компаний России сыграло введение с 1 января 2004 г. новых глав № 25 и № 26 Налогового кодекса в Федеральных законах № 110 и № 126 от 8 августа 2001 г.

Снижение номинальной ставки налога на прибыль, в обмен на отказ от всех льгот по уплате этого налога, в первую очередь от инвестиционной льготы, оказалось крайне негативным для целого ряда нефтяных компаний, осуществляющих крупные капиталовложения в производство. Другие же нефтяные компании, ведущие менее активную инвестиционную деятельность и «срабатывающие» имеющийся у них на балансе основной капитал, оказались в выигрыше.

Таким образом, для нефтяных и газовых компаний, ведущих активную инвестиционную деятельность, новая налоговая ставка на прибыль привела к увеличению налоговой нагрузки, а для компаний, не ведущих активную инвестиционную деятельность, наоборот, налоговая нагрузка снизилась. Необходимо отметить, что вторая группа изменений Налогового кодекса в части налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) также не направлена на интенсификацию инвестиционной активности в нефтяных компаниях, так как по нему отменены платы на воспроизводство минерально-сырьевой базы (ВМСБ).

Проведенный в диссертации анализ позволил выделить три типа основных нефтегазовых компаний в Российской Федерации:

- частные компании транснационального характера;
- частные компании, ориентированные на внутренний рынок;
- государственные компании.

К компаниям транснационального масштаба можно отнести ОАО

«Лукойл» и ОАО «Газпром». Крупным государственным нефтегазодобывающим холдингом является вертикально интегрированная компания ОАО «Роснефть». В 2004 г. ОАО «Роснефть» вступила в права собственника Юганскнефтегаза, что позволило ей в короткие сроки занять ведущее положение среди крупнейших нефтегазовых компаний России. В 2007 г. компания добыла 16,1 млн.т. нефти, в 2009 г. этот показатель вырос до 21,6 млн.т. нефти. Добытый в 2010 г. объем нефти вывел компанию на 3-е место по уровню добычи, что составило 74,3 млн.т. [104]. Добыча нефти компанией ОАО «Роснефть» за счет приобретения Юганскнефтегаза увеличилась в 3 раза, в то время как средний годовой уровень наращивания добычи по компаниям составляет всего около 2–6 %, и среднего роста добычи в целом по отрасли 7,5 %, за последние три года.

Остальные частные компании являются компаниями российского масштаба, но среди них имеются и такие, которые в ближайшие годы могут перейти в разряд транснациональных. К таким компаниям можно отнести ОАО «Сургутнефтегаз» и ОАО «Татнефть», которые интересуются развитием добычи в дальнем зарубежье – северная часть Африканского континента, Южная Америка. Отдельного внимания заслуживает нефтегазовая компания ОАО «ТНК-ВР», которая, несмотря на слияние с концерном ВР продолжает вести основную операционную деятельность в России и на Украине. Имеется план выхода на международный рынок и приобретения активов за рубежом и развитие сети АЗС в Европе.

Исследование позволяет нам сделать выводы относительно тенденций развития и преобразования предприятий нефтегазовой промышленности, а именно:

-происходит преобразование частных компаний, ориентированных на внутренний рынок, и объединение с государственными компаниями (Сибнефть, Юганскнефтегаз);

-происходит укрупнение государственных компаний и выход на международный рынок (Газпром, Роснефть).

Можно предположить, что в ближайшие годы в России останется два типа нефтегазовых компаний, доминирующих на рынке – крупные частные международные компании, государственные компании, ориентированные на международный рынок. В «Энергетической стратегии России на период до 2020 г.» [134], одобренной и утвержденной распоряжением Правительства РФ 22 августа 2004 г. № 1234-р, приняты два варианта перспективных объемов добычи нефти и газа и объемов их переработки.

По оптимистическому варианту объем добычи нефти должен вырасти с до 520 млн.т. в 2020 г., по умеренному варианту до 450 млн.т., соответственно. В то же время по оптимистическому варианту прогнозируется незначительный рост объемов переработки нефти до 215 млн.т. в 2020 г., а по умеренному варианту до 190 млн.т.

Разрыв в объемах добычи нефти и ее переработки, фактически ограничивает возможности использования нефти внутри страны, и все большие объемы нефти будут направляться на экспорт. В стратегии совершенно не учитывается то положение, что использование нефти внутри страны на развитие высокотехнологичных отраслей (нефтехимии, авиационной и других отраслей машиностроения) дает в десятки раз превосходящий эффект от простой продажи нефти за рубеж.

Доля внутреннего потребления нефти от общего объема ее добычи в настоящее время составляет менее 30 % и по прогнозу намечается её дальнейшее снижение. Аналогично по газу прогнозируется снижение за счет увеличения доли экспорта. Нарастивание объема экспорта основных энергоносителей – нефти и газа и сокращение их доли внутреннего потребления явится основным препятствием перестройки структуры экономики в направлении создания высокотехнологичных и конкурентоспособных перерабатывающих и обрабатывающих отраслей.

По нашему мнению, энергетическая стратегия фактически нацеливает нефтегазовые компании на наращивание экспорта нефти и газа, что особенно отчетливо прослеживается в связи с долговременной тенденцией

установления высоких цен на мировых рынках нефти. Несмотря на большие доходы, получаемые от продажи дорогой нефти, не принимаются меры по созданию предпосылок для ее использования внутри страны, и тем самым Россия обрекает себя на роль только лишь поставщика сырья для обеспечения нужд промышленно развитых стран.

Основные показатели развития нефтегазовой промышленности не соответствовали реальным показателям, уже через год после издания стратегии. Такие обстоятельства свидетельствуют о том, что необходима доработка Энергетической стратегии с учетом складывающихся реалий в развитии ТЭКа России и мировой энергетики [109].

Нами обоснованы и предложены основные направления доработки стратегии, а именно:

- развитие геологоразведочных работ (ГРР), добыча нефти и газа, коррекция прогноза;

- потребление нефти и газа внутри государства и развитие нефтепереработки;

- развитие и укрепление предприятий нефтегазовой промышленности, привлечение инвестиций и разработка новых месторождений Дальнего Востока и шельфа морей.

Также нами разработан ряд рекомендаций, с целью изменения существующей системы налогообложения и регулирования недропользования, из которых основными являются следующие:

- устранение противоречащих друг другу законов «О недрах» и «Об акционерных обществах»;

- повышение роли государства в недропользовании и контроль над выдачей лицензий и разработкой месторождений;

- налоговое регулирование реализации сырья.

В заключении отметим, что существующая энергетическая стратегия, помимо несоответствия прогнозов, фактически нацеливает нефтегазовые компании на наращивание экспорта нефти и газа, что особенно отчетливо

прослеживается в связи с долговременной тенденцией установления высоких цен на мировых рынках нефти. Несмотря на большие доходы, получаемые от продажи дорогой нефти, не принимаются меры по созданию предпосылок для ее использования внутри страны в направлении создания высокотехнологичных перерабатывающих и обрабатывающих отраслей.

2.2 Государственное регулирование деятельности предприятий нефтегазовой промышленности

Одним из основных условий эффективного функционирования предприятий нефтегазовой промышленности является участие государства в этом процессе. В данной главе исследования на основе выявленных факторов влияния на деятельность нефтегазовых компаний были обоснованы направления государственного участия и степень их эффективности.

Участие государства [113] предусматривает создание финансово-экономических условий для развития нефтегазовых предприятий (ценовая, налоговая и денежно-кредитная политика, социальная и антимонопольная политика, обеспечение охраны природы и др.), контроль и использование эффективных инструментов регулирования. Формируя условия развития и поддержки, а также правила работы на предприятиях нефтегазовой промышленности, государство не вмешивается в хозяйственную деятельность субъектов рынка, сохраняя за хозяйствующими субъектами право самостоятельно определять эффективные направления их деятельности на предприятиях нефтегазовой промышленности.

Функционирование свободного рынка любого товара предусматривает согласование договорных цен между продавцом и покупателем и количества реализуемого товара. Важнейшим условием развития предприятий нефтегазовой промышленности в России, является постепенный переход фиксированных тарифов государством в сфере естественной монополизации

рынка. Учитывая сложившиеся трудности в экономике России и необходимость экономического подъема многих ее отраслей, Концепция предприятий нефтегазовой промышленности предусматривает постепенное развитие нерегулируемого сегмента предприятий нефтегазовой промышленности [61].

Важнейшим условием формирования и развития предприятий нефтегазовой промышленности является платежеспособный спрос. Это комплексная проблема, требующая, с одной стороны, развития экономики, а с другой, - развития нефтегазовой промышленности. Безусловно, государственная поддержка развития нефтегазовой промышленности в направлении создания полноценного предприятия должна сопровождаться как защитой потребителей от монопольных действий производителей, так и поддержкой малообеспеченных слоев населения при росте розничных цен на нефть и газ.

В конечном итоге, основополагающие условия развития предприятий нефтегазовой промышленности предусматривают участие в их формировании и контроле, как государства, так и хозяйствующих субъектов, и включают [63]:

- наличие необходимых для покрытия спроса мощностей по добыче, переработке, транспортировке и хранению нефти и газа, включая и выполнение международных соглашений и долгосрочных контрактов по экспорту;

- установление цен на нефть и газ при их государственном регулировании с учетом эффективности его использования, а в ближайшие три года, как минимум, на уровне обеспечения самофинансирования нефтегазовой промышленности и последующий переход на договорные рыночные цены на газ при государственном регулировании тарифов на его транспортировку;

- создание стимулирующих условий для роста добычи нефти и газа, в том числе для независимых производителей;

-государственная поддержка развития мощностей и рынка услуг по транспортировке и хранению нефти и газа участниками рынка;

-контроль за обеспечением недискриминационного доступа независимых организаций к свободным транспортным мощностям и упрощение процедуры его оформления;

-обеспечение благоприятного, привлекательного инвестиционного климата для проектов развития нефтегазовой промышленности для российских и зарубежных инвесторов в интересах всех участников рынка;

-введение дифференцированных налоговых платежей, способствующих эффективной эксплуатации месторождений нефти и газа с падающей добычей;

-создание налоговых условий, для разработки новых месторождений и строительства нефте и газопроводов, прежде всего, в труднодоступных районах и в районах со сложными условиями добычи, а также организациям, осуществляющим такое строительство;

-введение специального налогового режима, стимулирующего разработку малых локальных месторождений для обеспечения газом отдельных регионов;

-создание правил и нормативов, направленных на эффективное использование топливно-энергетических ресурсов и проведение энергосберегающей политики.

На предприятиях нефтегазовой промышленности Российской Федерации, как отмечалось ранее, функционируют регулируемый и нерегулируемый сегменты рынка.

Регулируемый сегмент рынка - это рынок, на котором государство применяет формы прямого регулирования, предусмотренные законодательством, в том числе, путем утверждения цен (тарифов), а также установления балансовых заданий по поставкам нефти и газа потребителям.

Нерегулируемый сегмент рынка - это рынок, на котором отношения его участников определяются договорами и соглашениями по объемам

поставок нефти и газа, предусмотренным в балансе для реализации на нерегулируемом сегменте по договорным ценам, формируемым на основе спроса и предложения. Контроль за действиями субъектов этого рынка, занимающих доминирующее положение, осуществляется в соответствии с антимонопольным законодательством Российской Федерации.

Развитие предприятий нефтегазовой промышленности осуществляется в направлении увеличения доли нерегулируемого сегмента рынка до полной ликвидации сегмента рынка, на котором применяется прямое регулирование. Состав участников рынка нефти и газа включает производителей, нефтегазосбытовые компании, операторов инфраструктуры (транспортные организации), распределительные организации, и потребителей нефти и газа.

В мировом нефтяном бизнесе отмечается стремление национальных нефтяных компаний (ННК) уменьшить разрыв в эффективности, который их отделяет от международных нефтяных компаний (МНК). Проведенный нами анализ позволил выявить преимущества и недостатки национальных и международных нефтяных компаний (таблица 2.6) [40].

Таблица 2.6

Преимущества и недостатки ННК и МНК.

Национальные компании	Международные компании
Преимущества	Преимущества
Доступ к запасам	Ориентация на получение прибыли (независимость в управлении)
Не стеснены давлением акционеров, требующих высоких прибылей и дивидендов	Наличие конкурентных преимуществ, инновационные разработки
Возможность диверсификации бизнеса	Ведущие места в финансовых рейтингах (высокая рентабельность, капитал)
Относительно стабильная внешняя среда деятельности и, как следствие, низкая степень рисков	Мобильность (маневрирование ресурсами)
Недостатки	Недостатки
Потребность в инвестициях	Ограниченность доступа к запасам
Зависимость стратегии развития ННК от экономики страны	Высокие бизнес - риски
Операционная зависимость (отсутствие маневра ресурсами в целях получения прибыли, контроль цен) от государства	

В целях контроля ситуации на рынке нефти и газа в Российской Федерации предлагается принять следующие методы государственного регулирования и контроля [134]:

- государственное антимонопольное регулирование и контроль;

- государственный контроль в сферах, отнесенных законодательством к сферам деятельности субъектов естественных монополий, осуществляемый в соответствии с законодательством о естественных монополиях;

- государственное регулирование цен (тарифов) в сферах, отнесенных законодательством к сферам деятельности субъектов естественных монополий, осуществляемый в соответствии с законодательством о естественных монополиях;

- государственное регулирование цен (тарифов) на отдельные виды продукции (услуг, перечень которых определяется федеральными законами;

- таможенно-тарифное регулирование;

- контроль соотношения доли регулируемого и нерегулируемого секторов рынка нефти и газа.

Правительство Российской Федерации будет осуществлять постоянный мониторинг реализации положений «Основных направлений развития рынка нефти и газа в Российской Федерации» с представлением на ежегодной основе уполномоченными федеральными органами исполнительной власти доклада в Правительство Российской Федерации. На основе результатов такого мониторинга будут приниматься решения о дальнейшем осуществлении или корректировке соответствующих мероприятий.

Одним из наиболее существенных факторов для создания равных условий на рынке нефти и газа, станет решение вопроса недискриминационного доступа к основной технологической инфраструктуре, в частности к магистральным и распределительным трубопроводам. В настоящее время проблемы доступа, в основном, решаются в рамках антимонопольного законодательства (пресечения нарушений - злоупотреблений доминирующим положением, а также

контроля сделок экономической концентрации и сопровождения отдельных сделок требованиями, направленными на обеспечение конкуренции).

Вместе с тем, рассмотрение дел о нарушении антимонопольного законодательства, включая использование судебных механизмов, может занимать достаточно продолжительное время. Поэтому необходимо создание механизмов предупреждения нарушений антимонопольного законодательства в указанной сфере. Пунктом 3 статьи 27 Закона РСФСР от 22.03.1991 №948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» указано, что федеральными законами и иными нормативными правовыми актами могут устанавливаться требования, направленные на предупреждение создания дискриминационных условий и не противоречащие положениям данного закона.

Этим же пунктом установлено, что требования, направленные на предупреждение создания дискриминационных условий, могут содержать требования об обеспечении доступа заинтересованных лиц к информации, позволяющей обеспечить сопоставление ими условий обращения товара и (или) доступа на рынок, и (или) о публикации указанной информации в средствах массовой информации, а также экономические, технические и иные требования.

Правила недискриминационного доступа на рынках нефти и газа должны быть в достаточной степени детализированы, чтобы многие вопросы, связанные с доступом к услугам естественных монополий и к услугам коммерческой инфраструктуры, решались автоматически, а не были предметом долгого переговорного процесса и долгих разбирательств либо в антимонопольном органе, либо в судебных органах.

Экономические, технические и информационные требования недискриминационности конкретизируются [132]:

-в порядке заключения и исполнения договора оказания услуг по транспортировке нефти и газа по транспортной системе;

-в порядке приема и учета нефти и газа для его транспортировки по транспортной системе;

- в порядке передачи права доступа к транспортной системе;

- в порядке балансировки нефти и газа в транспортной системе;

- в порядке подсоединения к транспортной системе;

-в стандартах раскрытия информации.

Порядок доступа устанавливает существенные условия договора на оказание услуг по транспортировке нефти и газа, обязательства потребителя этих услуг и организации-собственника системы снабжения.

Разработка путей преобразования нефтегазовой промышленности России, перевод ее в долгосрочный, оптимальный с точки зрения страны, режим функционирования обоснован в концепциях либерализации.

Мы выделили основные концепции и рекомендации по реформированию существующего положения на рынке нефти и газа, причем складывались они поэтапно по мере обострения проблем в нефтегазовой промышленности [132]

1. Концепция либерализации нефтегазовой промышленности Союза независимых производителей.

Общие принципы этой концепции заключаются в следующем:

-реформирование нефтегазовой промышленности должно проводиться эволюционным путем, в несколько этапов, общий срок проведения реформ должен занять не менее 8-10 лет,

-решение о сроках реализации этапов реформирования нефтегазовой промышленности, а также о комплексе мероприятий, реализуемых на каждом из этапов, принимает Правительство Российской Федерации.

В концепции были выделены три стадии реформы, которая должна была охватывать десятилетний период и осуществляться поэтапно с тем, чтобы избежать негативных последствий для энергетической безопасности России.

На первом этапе реформы предусматривались:

-реализация принципа перехода к отдельному учету затрат на добычу, транспортировку и реализацию нефти и газа;

-создание двухсекторной модели российского рынка нефти и газа из регулируемого и нерегулируемого секторов с целью постепенной либерализации внутренних цен на нефть и газ;

-создание дифференцированного порядка налогообложения в зависимости от горно-геологических и природно-климатических условий нефтегазодобычи, а также степени выработанности месторождений, определяются соответствующие поправки в российское законодательство.

Второй этап предполагаемой реформы должен был содержать следующие аспекты:

-введение в действие правил доступа независимых производителей к экспорту в страны дальнего зарубежья;

-внесение поправок в российское законодательство в части дифференцированного налогообложения добычи нефти и газа.

Третий - заключительный этап реформы определяется итогами первых двух этапов. На этом этапе должно быть отменено государственное регулирование цен и осуществлен переход к государственному регулированию тарифов на услуги по транспортировке (за исключением законодательно определенных секторов и объектов стратегического социального назначения, снабжаемых газом по льготным ценам, которые дотируются за счет государственного бюджета).

2. Концепции Федеральной энергетической комиссии.

Концепцию развития рынка отличает глубокая теоретическая проработка предлагаемых в ней реформ, основывающихся на подробном описании состояния и проблем отрасли, препятствующих ее эффективному функционированию и использованию передового мирового опыта организации и регулирования нефтегазовой промышленности. В этом документе были сформулированы предложения по возможным способам организации рынка и регулирования поведения его участников. Были

проработаны вопросы тарифного регулирования, обоснование необходимости введения коммерческого лицензирования, доказана необходимость разграничения функциональных ролей участников рынка нефти и газа. Также в работе рассматривались вопросы организации внешнеэкономической деятельности в нефтегазовой промышленности (экспорт, импорт), предлагались меры по изменению организационной структуры отрасли.

3. Позиция Федеральной антимонопольной службы относительно реформирования рынка.

Определенные ожидания у независимых производителей имеются в отношении деятельности Федеральной антимонопольной службы (ФАС), заменившей по своим функциям, после регламентации правительства, Министерство по антимонопольной политике. ФАС в перспективе может стать новым активным участником процесса создания нефтегазового рынка России. В ходе осуществления реформ в нефтегазовом секторе и принятия нового закона «О конкуренции» ее функция, как представляется, будет заключаться в том, чтобы избежать монополизации свободного сегмента нефтегазового рынка.

4. Концепция Российского союза промышленников и предпринимателей.

Основные положения концепции Российского союза промышленников и предпринимателей по реформированию и развитию нефтегазовой промышленности заключаются в следующем:

- формирование рынка с помощью двухсекторной модели с постепенным увеличением нерегулируемого сектора и сокращением регулируемого;

- равные условия деятельности для всех участников рынка,

- разделение транспортной и ценовой составляющей в существующих в настоящее время тарифах;

-ставки тарифов устанавливаются с учетом себестоимости транспортировки, необходимости развития транспортной системы, возможности отражения в них элементов государственной экономической политики;

Проведенный анализ существующих концепций позволяет нам сформировать следующие направления государственного регулирования нефтегазовых компаний, призванные обеспечить повышение эффективности деятельности всего комплекса:

-повышение качества и оптимизация структуры управления. Высокое качество управления необходимо не только на уровне компании в целом, но и на уровнях отдельных бизнес - подразделений и дочерних структур, что ведет к обеспечению четкого процесса принятия стратегических решений, реализации намеченных планов и контроля качества исполнения стратегии;

-достижение качественного взаимодействия между бизнес – подразделениями компании и оптимизация текущей деятельности. В случае наличия в компании множества бизнес подразделений следует делать упор на их взаимодействие для достижения стратегической синергии, способной усиливать и позитивно влиять на стратегические процессы. В случае, когда каждое подразделение реализует только свои планы без учета интересов прочих структур и компании в целом, успех стратегии маловероятен;

-поиск новых возможностей роста и максимизация прибыли в рамках текущих операций. Стратегия должна учитывать все возможности по максимизации прибыли от текущих операций, включая эффективное ценообразование, выход на новых покупателей и адаптацию выпускаемой продукции для расширения рынка сбыта;

-диверсификация и выход в смежные сферы деятельности. Даже в случае успешного ведения деятельности в рамках текущих операций компания всегда должна рассматривать возможности диверсификации, но только в смежных для нее областях. Это дает не только возможности по

увеличению прибыли, но также способствует снижению бизнес - рисков и эффективному инвестированию капитала.

Целевые установки и параметры контроля исполнения стратегических установок сводятся к установлению финансовых параметров, связанных либо с ростом выручки от продаж, либо эффективности использования собственных и заемных средств для реализации инвестиционных и прочих программ развития. Данные критерии качества и контроля стратегий, на наш взгляд не могут в полной мере отражать все показатели и целевые направления деятельности ННК, и как следствие не обеспечивают планирование процессов исполнения стратегии и их качественного контроля. Для преодоления этих недостатков предлагается использование системы сбалансированных показателей деятельности для нефтегазового предприятия (рис.2.2).

Далее в диссертационном исследовании приведены примеры некоторых важных сбалансированных показателей государственного воздействия, применимых для оценки экономической эффективности стратегического развития нефтегазовой промышленности (таблица 2.7) [131].

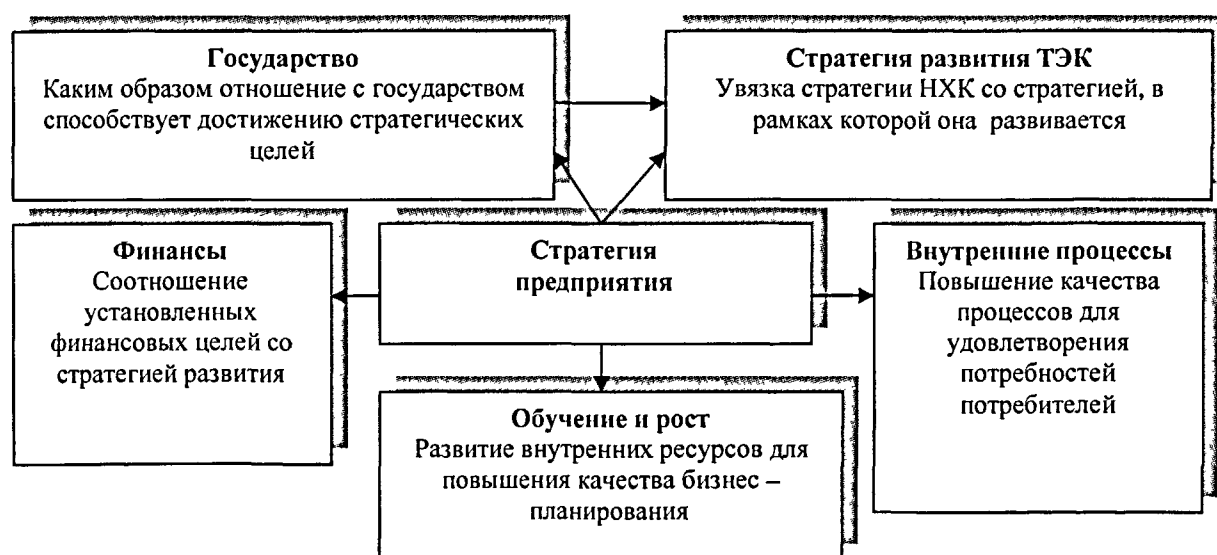


Рис. 2.2 Подход к формированию системы сбалансированных показателей

Концепция использования сбалансированных показателей является системой контроля качества реализации стратегии, в соответствии с установленными целевыми показателями, охватывающими широкий спектр задач и проблем компании.

Таблица 2.7

Примеры сбалансированных показателей

Государство	Стратегия развития ТЭК
<ul style="list-style-type: none"> - Стабильное удовлетворение спроса потребителей - Объемы уплаченных в бюджет налогов - Цена на нефть, газ и нефтепродукты - Количество созданных рабочих мест - Доля рынка по продуктам и географическим сегментам - Индекс удовлетворенности клиентов - Количество и рост каналов продаж и обслуживания клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> - Объемы производства продукции - Стабильность - Ресурсосбережение - Отношение объемов потребления первичных ресурсов к объему продукции ТЭК - Отношение объемов потребления электроэнергии к объему продукции отраслей ТЭК - Отношение потребления тепловой энергии к объему продукции отраслей ТЭК - Сокращение доли материальных затрат в затратах на производство - Снижение материалоемкости продукции ТЭК
<p>Финансы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Рост активов - Рост чистой прибыли - Рост капитализации (акционерной стоимости) - Доходность отдельных продуктов - Прибыль в расчете на одного сотрудника - Рентабельность собственного капитала - Соотношение собственных и заемных средств 	<p>Внутренние процессы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Уровень производительности труда - Количество созданных инноваций - Оборачиваемость запасов и сырья - Административные и прочие непроизводственные расходы - Длительность производственного цикла.
<p>Обучение и рост</p> <ul style="list-style-type: none"> - Текучесть кадров - Затраты на обучение или повышение квалификации - Индекс удовлетворенности сотрудников 	

Таким образом, путь от стратегического планирования до получения практических результатов, лежит, в первую очередь, через систему бизнес планирования, направленную на определение плана и тактики ведения деятельности с целью исполнения стратегических установок.

Выводы по второй главе

1. Нефтегазовый комплекс является основой энергоснабжения страны и одним из важнейших народнохозяйственных комплексов, обеспечивающим функционирование всех отраслей промышленности и способствующий консолидации ключевых экономических показателей российской экономической системы. Запасы нефти и газа, инновационный потенциал и переработка нефтепродуктов являются национальной гордостью России. Эффективная эксплуатация ресурсного потенциала обеспечивает необходимые условия для устойчивого развития экономики страны, обеспечивает рост благосостояния и повышение уровня жизни населения.

Целью развития рынка нефти и газа является создание условий для устойчивого функционирования и развития экономики страны и социальной сферы, повышение эффективности добычи, транспорта, хранения и потребления нефти и газа, обеспечение надежного газоснабжения платежеспособных потребителей и развитие газификации в России, выполнение международных обязательств по поставкам нефти и газа, а также поддержание необходимого уровня и устойчивого развития сырьевой базы в ближайшей и долгосрочной перспективе.

2. Формирование рынка нефти и газа в Российской Федерации осуществляется под контролем и при непосредственном участии государства и основывается на следующих принципах:

- развития конкуренции в сфере добычи нефти и газа и оказания услуг (проектирование, строительство, ремонт) в нефтегазовой промышленности;
- торговли газом на основе расширения сферы нерегулируемого сегмента рынка, включая биржевую торговлю;
- развития межтопливной конкуренции (газ, мазут, уголь);
- проведения тарифной политики, обеспечивающей экономическую обоснованность регулируемых цен (тарифов) с учетом самофинансирования нефтегазовой промышленности, постепенный переход от государственного

регулирования цен на нефть и газ к рыночному формированию цен на основе спроса и предложения;

-обеспечения финансовой прозрачности регулируемых государством видов деятельности;

-защиты потребителей нефти и газа и иных субъектов нефтегазового рынка от недобросовестной конкуренции и монопольных действий;

-обеспечения недискриминационного доступа к свободным мощностям магистральных и распределительных газопроводов всем производителям нефти и газа в соответствии с установленными правилами;

-обеспечения прав и гарантий инвесторов, кредиторов и акционеров;

-сохранения Единой системы газоснабжения как основы газообеспечения России;

-деконцентрации внутреннего рынка нефти и газа за счет появления на нем новых хозяйствующих субъектов как отечественных, так и зарубежных;

-постепенного регулирования сложившихся экономических и хозяйственных отношений;

-обеспечения всем участникам рынка равных условий осуществления хозяйственной деятельности на рынке нефти и газа согласно установленных законом норм.

3. Проведенное исследование позволяет нам сформировать следующие направления государственного регулирования нефтегазовых компаний, призванные обеспечить повышение эффективности деятельности всего комплекса:

-повышение качества и оптимизация структуры управления. Высокое качество управления необходимо не только на уровне компании в целом, но и на уровнях отдельных бизнес - подразделений и дочерних структур, что ведет к обеспечению четкого процесса принятия стратегических решений, реализации намеченных планов и контроля качества исполнения стратегии;

-достижение качественного взаимодействия между бизнес – подразделениями компании и оптимизация текущей деятельности. В случае

наличия в компании множества бизнес подразделений следует делать упор на их взаимодействие для достижения стратегической синергии, способной усиливать и позитивно влиять на стратегические процессы. В случае, когда каждое подразделение реализует только свои планы без учета интересов прочих структур и компании в целом, успех стратегии маловероятен;

-поиск новых возможностей роста и максимизация прибыли в рамках текущих операций. Стратегия должна учитывать все возможности по максимизации прибыли от текущих операций, включая эффективное ценообразование, выход на новых покупателей и адаптацию выпускаемой продукции для расширения рынка сбыта;

-диверсификация и выход в смежные сферы деятельности. Даже в случае успешного ведения деятельности в рамках текущих операций компания всегда должна рассматривать возможности диверсификации, но только в смежных для нее областях. Это дает не только возможности по увеличению прибыли, но также способствует снижению бизнес - рисков и эффективному инвестированию капитала.

3. ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1 Формирование организационной и инвестиционной стратегий развития нефтегазовых предприятий

Прежде чем сформировать основные этапы стратегического развития нефтегазовых компаний в различных сферах деятельности, рассмотрим непосредственно организационно-производственную структуру самого нефтегазового предприятия (рис 3.1) и целесообразность ее изменения [74].



Рис. 3.1 Организационно-производственная структура нефтегазовой компании

Под структурой предприятия мы понимаем состав и взаимосвязь всех его подразделений.

Технологическая структура предприятия – состав и взаимосвязь подразделений основного производства предприятия. Результат деятельности основного производства – выпуск профильной, т.е. доминирующей по удельному весу в общем объеме производства предприятия продукции.

Производственная структура – состав и взаимосвязь подразделений основного и вспомогательного производств предприятия. Результат деятельности вспомогательного производства – выпуск продукции (оказание

услуг) для подразделений основного производства, поддерживающей его полноценную работу.

Общехозяйственная структура предприятия – состав и взаимосвязь подразделений основного, вспомогательного производств предприятия, а также непрофильных его производств. Непрофильные производства – подсобные хозяйства и объекты социальной сфер, находящиеся на балансе предприятия, а также подразделения, утилизирующие отходы основного производства.

Общим признаком целесообразности изменения организационно-производственной структуры предприятия нефтегазовой промышленности, является значительные прогнозные показатели эффективности работы структурного подразделения вне крупного предприятия, чем в его составе. Принципиальная проблема структурных преобразований – это целесообразность продолжения работы основного производства предприятия. Если оно рентабельно, то разбивка производственно-технологической структуры не представляется целесообразной. Исследование организационно-структурных особенностей нефтегазового предприятия позволяет сформировать два вида стратегии развития: инвестиционную и организационную. Рассмотрим теоретически каждую из них.

Интеграционное взаимодействие нефтегазовых предприятий базируется на выборе инвестиционной стратегии, которая осуществляется при применении различного экономического инструментария, который в совокупности определяет методику инвестиционной стратегии. На рисунке 3.2 представлена инвестиционная стратегия предприятия нефтегазовой промышленности [15].



Рис. 3.2 Инвестиционная стратегия предприятия нефтегазовой промышленности

Большинство исследователей в данной области считают, что разработка инвестиционной стратегии является базовой составляющей экономической системы, которой присущи институциональное, экономическое, нормативно-правовое и информационно-аналитическое направления. Упорядочение и выделение приоритетных среди них, позволяет сформировать структурно-логическую схему разработки и реализации инвестиционной стратегии нефтегазового предприятия.

Таким образом, институциональная составляющая инвестиционной стратегии нефтегазового предприятия характеризуется такими показателями как: виды инвестиций, инвестиционный портфель, риски. В рамках институциональной составляющей выделяются основные управляемые подсистемы инвестиционной стратегии нефтегазовой компании (рис. 3.3).

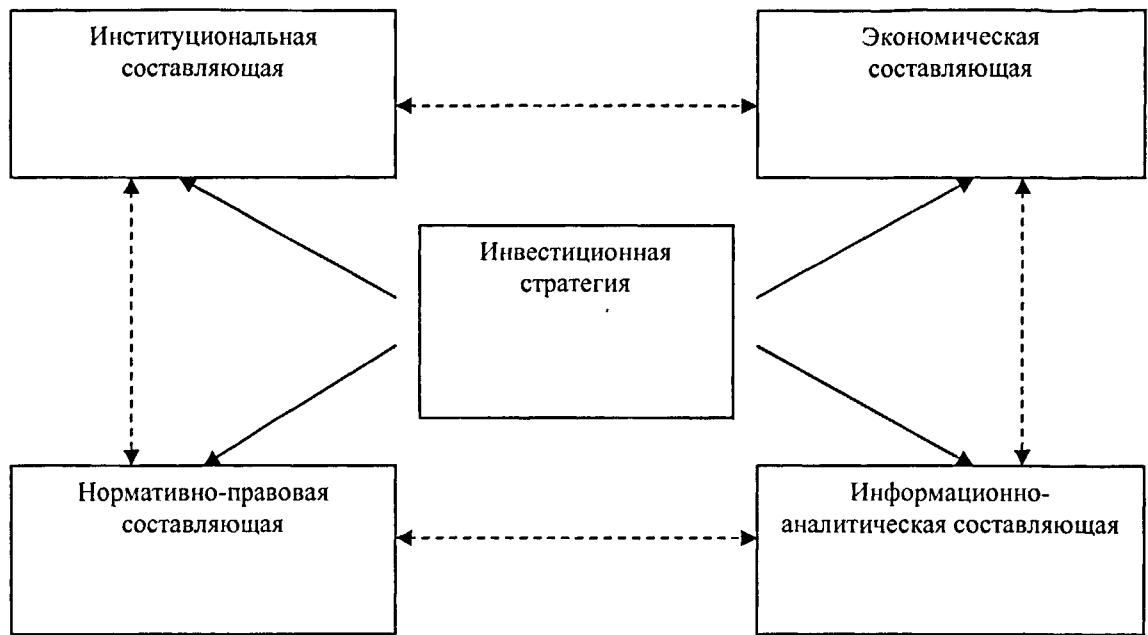


Рис. 3.3 Инвестиционная стратегия нефтегазовой компании как система

	Институциональная составляющая	
Виды инвестиций	Инвестиционный профиль	Инвестиционные риски
Реальные инвестиции	Виды портфельных инвестиций	Виды инвестиционных рисков
Финансовые инвестиции	Структура портфельных инвестиций	Предельная норма инвестиционных рисков
Интеллектуальные инвестиции	Стоимость портфеля инвестиций	Оценка последствий стратегии инвестиционного риска
Стратегия поглощения или присоединения	Портфельная инвестиция	Стратегия инвестиционного риска

Рис. 3.4 Показатели институциональной составляющей инвестиционной стратегии нефтегазовой компании

Экономическая составляющая инвестиционной стратегии включает в себя целый ряд показателей, характеризующих систему оценки инвестиционной стратегии, методы и механизмы ее управления, способы финансирования инвестиционного проекта. В рамках представленной экономической составляющей инвестиционной стратегии, выделены базовые методы оценки, критерии и цели инвестиционной стратегии (рис. 3.5) [149].



Рис. 3.5 Показатели экономической составляющей инвестиционной стратегии нефтегазовой компании

Нормативно-правовая составляющая инвестиционной стратегии нефтегазовой компании включает в себя постановления и законодательные акты, а также внутреннюю учетную политику, обеспечивающую инвестиционный процесс, в рамках подразделений предприятия необходимыми регламентирующими документами.

Исследуя организационную стратегию развития нефтегазового предприятия, мы представляем основные типы реализуемых возможных изменений или преобразований в следующей таблице.

Таблица 3.1

Основные типы возможных преобразований

Наименование типа преобразования	Возможные формы	Место изменения
Модернизация	Техническое перевооружение, внедрение инноваций.	Внутреннее техническое оснащение организации.
Совершенствование	Повышение качества, технологическое совершенствование.	Отдельные участки внутри организации.
Оздоровление	Комплекс мер по повышению эффективности работы.	Внешние и внутренние изменения
Реструктуризация	Изменение структуры, организационно-техническая перестройка.	Внутренняя структура организации, система взаимодействия
Реинжиниринг	Реинжиниринг бизнес-процессов.	Внутренние процессы организации

На месте традиционно применяемых подходов в области управления развитием, все больше используются современные технологии управления изменениями и развитием. Одной из таких технологий является реинжиниринг бизнес-процессов нефтегазовых компаний [155]. Метод реинжиниринга направлен на увеличение конкурентоспособности предприятия, за счет преобразования производства и ориентации на потребности потребителей, с учетом законов спроса и предложения. Резюмируя вышесказанное, считаем необходимым отметить, что более широкое использование реинжиниринга бизнес-процессов каждой отдельной нефтегазовой компании может, как представляется, содействовать получению существенных эффектов в снижении стоимости, повышении качества и росте объемов продаж продукции и услуг компании.

Исследование основных типовых конкурентных стратегий по классификации М. Портера, позволяет разработать новый аналитический инструмент в виде матрицы выбора альтернативных стратегий, наилучших

для различных условий внешней и внутренней среды нефтегазового предприятия (таблица 3.2).

Таблица 3.2

**Матрица альтернативных стратегий развития предприятий
нефтегазовой промышленности**

Состояние среды	В норме	Отклонение	Альтернативные стратегии
Сценарий 1. Устойчивое состояние			
макроуровень	в норме		Стратегия 1, 2, 3
мезоуровень	в норме		
микроуровень	в норме		
Сценарий 2. Полномасштабный кризис			
макроуровень		отклонение	Стратегия 4, 5
мезоуровень		отклонение	
микроуровень		отклонение	
Сценарий 3. Тревожная внутренняя ситуация			
макроуровень		отклонение	Стратегия 6
мезоуровень	в норме		
микроуровень	в норме		
Сценарий 4. Зрелость отрасли и внутренняя слабость			
макроуровень	в норме		Стратегия 7
мезоуровень		отклонение	
микроуровень		отклонение	
Сценарий 5. Опасная внешняя ситуация			
макроуровень		отклонение	Стратегии 4, 8, 9
мезоуровень		отклонение	
микроуровень	в норме		
Сценарий 6. Внутренняя слабость			
макроуровень	в норме		Стратегии 9, 10, 11, 12, 13
мезоуровень	в норме		
микроуровень		отклонение	
Сценарий 7. Зрелость отрасли и внутренняя сила			
макроуровень	в норме		Стратегии 1, 7
мезоуровень		отклонение	
микроуровень	в норме		
Сценарий 8. Внутренняя слабость и тревожная внешняя ситуация			
макроуровень		отклонение	Стратегии 6, 9, 10, 11, 13
мезоуровень	в норме		
микроуровень		отклонение	

Предложенная матрица базируется на выборе стратегических альтернатив развития нефтегазового предприятия в зависимости от изменения макроэкономических показателей, отраслевых показателей и

внутренних показателей предприятия. Совокупность каждой из групп показателей характеризуется двумя критериями: «в норме» и «отклонение», которые качественно описывают состояние экономики, нефтегазовой промышленности отрасли и исследования конкретного нефтегазового предприятия [150]. Группы показателей объединены в так называемые горизонтальные блоки, каждый из которых отображает один из восьми возможных обобщенных сценариев развития состояния показателей внешней и внутренней среды нефтегазового предприятия.

Сценарий 1- это «Устойчивое состояние» - характеризуется критериями «в норме» всех трех групп показателей.

Сценарий 2- это «Полномасштабный кризис», который характеризуется критерием «отклонение» для всех групп показателей, что возможно в условиях экономического кризиса.

Сценарий 3- это «Тревожная внешняя ситуация», который характеризуется критерием «отклонение» для макропоказателей, что свидетельствует о возможных проблемах в экономике, которые еще не успели оказать влияние на нефтегазовую промышленность и предприятие.

Сценарий 4 - это «Зрелость отрасли и внутренняя слабость», который возможен в случае наличия проблем в отрасли и недостаточной диверсификации предприятия. Аналогичным путем автором определены сценарии 5-8.

Цифрами в столбце матрицы обозначены следующие типовые стратегии:

- 1 - Стратегия постоянного наступления;
- 2 - Стратегия обороны и укрепления;
- 3 - Стратегии в отношении фирм, следующих за лидером;
- 4 - Стратегия увеличения доходов и снижения издержек;
- 5 - Стратегия продажи части активов для сохранения оставшейся части бизнеса;
- 6 - Стратегия ограниченного роста;

7- Стратегии диверсификации в родственные (связанные) и неродственные (несвязанные) отрасли;

8- Стратегия концентрации на растущих рыночных сегментах в отрасли;

9- Стратегия дифференциации на основе улучшения качества и инноваций;

10 - Стратегия вакантной ниши;

11 - Стратегия специализации;

12 - Стратегия роста за счет слияний и поглощений;

13 - Стратегия характерного имиджа.

Таким образом, предложенная матрица альтернативных стратегий развития предприятий нефтегазовой промышленности, является простым и удобным аналитическим инструментом стратегического развития, что позволяет руководству предприятия быстро принимать решение о выборе рациональной стратегии на основе разработанных сценариев и определенных для них типовых стратегий.

Проведенное исследование научно-теоретических аспектов и практических аспектов деятельности нефтегазовых компаний, позволяет обосновать стратегические ориентиры их развития в трех этапах: инвестиционная; ценовая; налоговая стратегии [134].

Первый этап. На этом этапе в основном сохраняется государственное регулирование оптовых цен для конечных потребителей, использующих газ в качестве топлива или сырья. Регулируемые цены устанавливаются исходя из возмещения всех обоснованных затрат и обеспечения расширенного воспроизводства в нефтегазовой промышленности.

Обеспечение самофинансирования создаст экономически обоснованную базу для либерализации цен, привлечения инвестиций в нефтегазовый бизнес, а также для рационального использования и экономии газа, внедрения газэнергосберегающих технологий и оборудования. С

учетом зарубежного опыта в ближайшей перспективе должна быть внедрена сезонная дифференциация регулируемых цен на нефть и газ.

На первом этапе государство определит источники и объемы ресурсов нефти и газа, которые будут направлены для продажи по рыночным ценам. На торгах могут реализовываться объемы, не выбранные потребителями, исключенные из объемов поставки в связи с неплатежеспособностью потребителей, добытые сверх учтенных в балансе газа, включая газ малых месторождений, газ, поставляемый новым потребителям, использовавшим ранее альтернативные виды топлива, а также импортируемый газ.

Уже на первом этапе формирования рынка, необходимо создание справедливого налогового режима для нефтегазодобывающих и газотранспортных организаций, рассчитанного на развитие конкурентных отношений. Для этого акциз, взимаемый на внутреннем рынке, должен быть снижен до фактически уплачиваемой величины (11%) и перенесен на нефтегазодобывающие организации. По аналогии с нефтяной промышленностью он будет включен в налог на добычу полезных ископаемых.

Для стимулирования эффективного недропользования необходимо предусмотреть изменения в налогообложении в нефтегазовой промышленности, в направлении стимулирования освоения новых месторождений и газовых магистралей в труднодоступных регионах, включая полуостров Ямал.

Налогообложение экспортируемого газа (ставка экспортной пошлины) должно быть увязано с уровнем цен на газ на европейском рынке. Будет усовершенствован регламент обеспечения доступа независимых производителей (поставщиков) газа к системе магистрального транспорта газа, в котором будет оптимизирована процедура оформления доступа.

Будет внедрена система заключения долгосрочных контрактов с основными потребителями, эффективно использующими нефть и газ. Уже на

этом этапе начнет активно функционировать нерегулируемый сегмент рынка нефти и газа на базе создания экономических стимулов в ценовых, налоговых условиях, а также будут созданы возможности внедрения газознергосбережения в отраслях и производствах, потребляющих газ.

Второй этап. На этом этапе должны быть созданы и расширены конкурентные сегменты рынка. Прирост поставок нефти и газа должен обеспечиваться независимыми производителями газа, а также его поставками по импорту. На этом этапе происходит процесс дальнейшей либерализации рынка, предусматривающий оптимизацию налогообложения и таможенно-тарифной политики, переход при осуществлении антимонопольного контроля на договорные цены для всех потребителей, кроме населения, для которого сохранится регулирование цен (возможно в форме установления верхнего предела цен).

Одновременно с переходом на договорные цены вводятся регулируемые государством единые тарифы на отнесенную к сфере естественной монополии транспортировку по магистральным трубопроводам, обеспечивающие самофинансирование транспорта.

На втором этапе будет продолжена реализация программы по реконструкции и техническому перевооружению систем магистральных трубопроводов ЕСГ. Одновременно будут проводиться работы по расширению магистральных трубопроводов в соответствии с утвержденной генеральной схемой развития ЕСГ. Будут осуществлены необходимые меры по модернизации и расширению газораспределительных сетей. Это в совокупности позволит обеспечить условия для транспортировки газа, добытого всеми участниками рынка, не только в текущем периоде, но и в перспективе.

Третий этап. На этом этапе будет сформирован динамично, развивающийся рынок с расширенным присутствием независимых производителей, возможностью выбора приобретения газа потребителями

непосредственно у нефтегазодобывающих компаний или у торговых компаний.

Произойдет полная либерализация рынка, в том числе переход к поставкам по рыночным ценам для всех категорий потребителей и сохранится только регулирование тарифов в сфере естественной монополии - транспортировке по трубопроводам.

В современных условиях крайне важным является исследование возможности управления инвестициями и, в частности, инвестиционными программами для эффективного решения различного рода целевых задач. Необходимо признать, что функция управления инвестициями является объективным, естественным видом деятельности в процессе управления производством акционерными обществами, малыми и средними предприятиями.

С развитием рыночных отношений и различных форм собственности, изменением государственных функций управления экономикой появилась объективная необходимость в исследовании эффективности инвестиционного процесса, направленного на повышение конкурентоспособности, обеспечение стабильности и устойчивости предприятия, производства и воспроизводства материальных ценностей, получение дохода хозяйствующими субъектами. В результате проблемы управления инвестициями приобрели ранг приоритетных в экономической науке, а вопросы формирования инвестиционного управления организациями научную и практическую значимость [149].

Необходимость инвестиций в энергетическую сферу примерно составляет 16 трлн. долл. До 2030 г. для сохранения текущего уровня энергообеспечения. Такие данные содержатся в докладе Международного энергетического агентства (IEA) «Перспективы инвестиций в мировую энергетику», сообщает американский еженедельник Oil & Gas Journal. При сохранении имеющихся тенденций именно такая сумма, составляющая около 1 % мирового ВВП, потребуется для увеличения производства энергии в

соответствии с мировыми потребностями, а также для поиска и использования альтернативных источников энергии [126].

Инвестиции в нефтегазовый сектор в рассматриваемый период достигнут 3,1 трлн. долл. или 105 млрд. долл. в год. Более половины из этой суммы будет направлено в разведку и разработку месторождений, отмечается в документе. IEA прогнозирует, что инвестиции в транспортировку, распределительные сети, подземные хранилища газа и мощности по сжижению газа составят 1,4 трлн. долл. Большая часть газовых инвестиций позволит увеличить производственные мощности для покрытия мирового спроса на газ, который к 2030 г. увеличится вдвое. Причем, половина инвестиций будет сделана странами-членами ОЭСР.

Стратегические приоритеты крупнейших зарубежных компаний носят сходный между собой характер. Для крупных нефтяных компаний рост бизнеса представляет больший интерес, чем рост доходности как таковой. Причины этого следующие [47]:

- нефтегазовым компаниям приходится все время доказывать свою способность к росту;

- поисково-разведочные работы сопряжены со значительным риском, главным образом обусловленным непредсказуемостью геологических характеристик запасов, техническими проблемами и не стабильностью цен. Факторы риска принимаются в той мере, в какой это позволяют ожидаемые экономические показатели освоения запасов. Но риски несут в себе гораздо большую угрозу, если высокая потенциальная прибыльность реально не сулит существенной материальной отдачи.

Наряду с этим, компании оптимизируют инвестиционные портфели по географическому и функциональному принципу. Задачи снижения затрат и повышения прибыльности по-прежнему стоят в приоритетах стратегического развития компаний. Так ConocoPhillips предполагает сократить капитальные затраты на 25% по сравнению с суммарными затратами каждой из компаний, ныне составляющих единую. В планах

компания повышение доли прибыли на капитал до 12-14% в течение нескольких следующих лет, а также сокращение размера задолженностей по отношению к суммарному капиталу компании до 34% с нынешних 39%. В планах компании также рационализация активов путем избавления от наименее прибыльных на сумму до 4 млрд. долл.[111].

Стратегические приоритеты ориентированы преимущественно на масштабы операций, второе и третье место делят приоритеты повышения эффективности и внеэкономические (экологические) приоритеты. Перечень необходимых изменений в компании формируется на основе анализа существующих возможностей и рисков для компании в целом. В зависимости от ситуации и сложности проблемы, это может быть обычный текущий экспресс-анализ, либо специальные процедуры SWOT-анализа. Основная цель изменений - повышение совокупной эффективности бизнеса, выраженной в финансовых показателях (чистая прибыль, прибыль на акцию).

Как правило, стратегия американских нефтяных компаний направлена на расширение масштабов операций, рост продаж и прибыли. Однако в реальных условиях следование такой стратегии может быть ограничено многочисленными факторами, основными из которых являются: насыщенность рынка, конкуренция, возможность попадания под действие антимонопольного законодательства при попытках вытеснения с рынка конкурентов, нанесение ущерба окружающей среде и др. Ослабить действие подобных ограничивающих факторов можно с помощью проникновения на новые географические рынки.

Таким образом, современными тенденциями в формировании стратегии и стратегических приоритетов крупнейших зарубежных нефтегазовых компаний, являются следующие:

- освоение новых нефтегазоносных районов за рубежом;
- избавление от неэффективных месторождений;
- концентрация усилий на наиболее прибыльных проектах;

-группировка проектов по территориальному (региональному), продуктовому и функциональному признакам;

-интенсификация работы по газовым проектам;

Следует отметить, что некоторые из вышеуказанных приоритетов уже сейчас применимы крупными компаниями нефтегазовой промышленности.

3.2 Обоснование процессно-ориентированной модели стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности

Для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий нефтегазодобывающей отрасли, необходимы эффективные средства управления, в связи, с чем актуальным является обоснование процессно-ориентированной модели стратегического управления предприятий нефтегазового комплекса, включающей в себя три вектора [47]:

1. Производство
2. Организационный вектор
3. Кадровая политика

Прежде чем перейти к векторам развития модели, обозначим ранжирование проблем предприятий нефтегазового комплекса по типу и уровню возникновения, а также предложим варианты их разрешения, представленные в таблице 3.3.

Процессно-ориентированная модель имеет методологию изложения и заданные экономико-математические параметры. Модель – это система, находящаяся в объективном соответствии с исследуемым объектом, отражающая наиболее существенные его свойства и дающая в процессе функционирования информацию о самом объекте. В исследовании обоснована процессно-ориентированная, основанная на реалиях

функционирования нефтегазовых компаний в современных условиях хозяйствования, с учетом финансовых результатов деятельности предприятий [99].

Таблица 3.3

**Ключевые проблемы предприятий нефтегазовой промышленности
и варианты их решения**

Проблемы	Тип проблем	Уровень решения проблем	Варианты решения проблем
1	2	3	4
1. Отсутствие общей стратегии развития предприятия	Организационный вектор развития модели	Нефтегазовая компания	- разработать механизм стратегического развития предприятия - сформировать организационную и правовую основы процессов реструктурирования предприятия
2. Снижение объемов производства при наличии спроса	Организационный вектор развития модели	Нефтегазовая компания	- обеспечить уход от затратного механизма формирования цены на продукцию и услуги - корректировать цены до уровня, приемлемого для потребителя продукции
3. Неэффективная работа высшего руководства	Кадровая политика	Нефтегазовая компания	- подготовить резерв высшего руководящего состава - подготовит энергичных мастеров на участках и в цехах
4. Отсутствие у персонала навыков работы в ситуации конкуренции	Кадровая политика	Нефтегазовая компания	- обучать персонал в соответствии с конкретными задачами развития
5. Отсутствие эффективной службы маркетинга	Организационный вектор развития модели	Нефтегазовая компания	- сформировать маркетинговую стратегию, разработать систему маркетинговых исследований, осуществить функциональное распределение в маркетинговой службе
6. Отсутствие эффективной мотивации труда работников	Кадровая политика	Нефтегазовая компания	- зафиксировать порядок и этапность принятия, оценки и реализации идей - повысить моральное и материальное стимулирование работников - повысить качество обмена информацией

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
7. Неэффективность оперативного учета	Организационный вектор развития модели	Нефтегазовая компания	- усилить контроль над исполнением принимаемых решений
8. Несогласованность работы служб, узкая специализация, неясность проблемы в целом	Организационный вектор развития модели	Нефтегазовая компания	- сформировать систему делегирования полномочий и ответственности по всем уровням руководства

Учитывая практическую значимость проведенных исследований [84-90], в общем виде модель можно представить следующим образом: при заданных условиях – значениях внутренних и внешних факторов (a_1, a_2, \dots, a_n) найти такие элементы решения (x_1, x_2, \dots, x_m), при которых показатель эффективности (индекс рентабельности) обращается в оптимум.

$$I_p = F(a_1, a_2, \dots, a_n; x_1, x_2, \dots, x_m) \rightarrow \max$$

Эффективность функционирования нефтегазовой компании может быть спрогнозирована путем сопоставления ожидаемых поступлений средств (выручки от реализации произведенного продукта) и затратами на производство (добычу) продукта.

При этом могут быть получены следующие результаты:

- выручка больше затрат;
- выручка равна затратам;
- выручка меньше затрат;

Формально, с точностью до ошибки прогноза, в первом и втором случаях сумма постоянных и переменных затрат, необходимых для производства объема продукции $Q_{(n)}$ в n -ном периоде, полностью должна быть покрыта поступлениями выручки в период n от реализации ранее произведенного объема продукта $Q_{(n-r)}$ платежи за реализацию которого поступят в период n . Тогда выручку от реализации можно представить в виде:

$$V_n = \sum_{r=0}^{r \max} \left(\sum_{i=1}^I Q_{n-r} \times \alpha_{n-r}^i \times k_i \right) \times C_{n-r} \quad (3.1)$$

где V_n – выручка от реализации продукта в период n ;

r – количество месяцев, предшествующих периоду n ;

$r_{\max} = 36$ месяцев (согласно ст.196 гл. 12 ГК РФ ч.1);

$Q_{(n-r)}$ – объем реализованного продукта в период $n-r$ и оплаченного в период n ;

α_{n-r}^i - корректирующий коэффициент по видам оплаты (доля оплаченного продукта i -тым видом оплаты в объеме реализации);

$$\alpha_{n-r}^i = \frac{Q_{n-r}^i}{Q_{n-r}} \quad (3.2)$$

i – порядковый номер вида оплаты за продукт, $i = 1, 2, \dots, I$ ($i=1$ – оплата денежными средствами; $i=2$ – оплата ценными бумагами; $i=3$ – оплата бартером);

k_i – коэффициент ликвидности i -того вида оплаты, учитывающий реальную стоимость i -того вида оплаты;

C_{n-r} – цена 1 т продукта в период $n-r$.

Рентабельность определяется как отношение выручки к затратам и в общем виде выражается формулой [39]:

$$I_p = V/Z, \quad (3.3)$$

где I_p – индекс рентабельности;

V – выручка от реализации произведенного продукта;

Z – затраты на производство продукта.

Процессно – ориентированная модель принимает вид целевой функции по временным факторам – объему $Q_{(n-r)}$ и цене C_{n-r} :

$$I_p = \frac{\sum_{r=0}^{r_{\max}} \left(\sum_{i=1}^I Q_{n-r} \times \alpha_{n-r}^i \times k_i \right) \times C_{n-r}}{Q_n \times U_n + Z_n} \rightarrow \max \quad (3.4)$$

где Q_n – объем реализованного продукта в период n ;

U_n – переменные затраты на 1 тонну продукта в период n ;

Z_n – постоянные затраты предприятия в период n .

Целевая функция рассматривается при следующих ограничениях:

$$Q_n \geq Q_{\text{крит}}, \quad (3.5)$$

$$Z_n \geq Z_{\text{крит}}, \quad (3.6)$$

где $Q_{\text{крит}}$ – минимальный объем производства продукта, который может быть реализован, согласно конъюнктуре нефтегазового рынка;

$Z_{\text{крит}}$ – критический уровень постоянных затрат.

Индекс рентабельности $I_p=1$.

$$\frac{\sum_{r=0}^{r \max} \left(\sum_{i=1}^l Q_{n-r} \times \alpha_{n-r}^i \times k_i \right) \times C_{n-r}}{Q_n \times U_n + Z_n} = 1 \quad (3.7)$$

Модель (3.7, 3.6, 3.5) позволяет определить необходимый объем реализации продукта, для условия безубыточной работы нефтегазового предприятия, а также сформировать один из подходов к назначению цены на продукт в период n . На основе анализа конъюнктуры рынка подбираются значения переменных Q_n и C_{n-r} , при которых выполняется отношение 3.7.

Управление эффективностью деятельности предприятий нефтегазодобывающей отрасли, невозможно без определенной выработанной стратегии, включающей в себя несколько взаимосвязанных этапов (рис. 3.6) [134]. Для повышения эффективности управления нефтегазовыми предприятиями необходимы, как отмечалось ранее, специальные организационно-экономические векторы развития трех уровней.

На первом (межотраслевом уровне) – это мероприятия по концептуальному и нормативно-правовому обеспечению работ, которые включают разработку общих подходов к стратегии управления территориями. На наш взгляд они должны осуществляться совместными усилиями федеральных, региональных центров стратегических разработок и исследовательско-разработческих структур нефтегазового комплекса.

На втором (отраслевом) уровне – это организационно-экономические механизмы реализации стратегий. Разработка этих механизмов может осуществляться профессиональными ассоциациями нефтегазового комплекса.

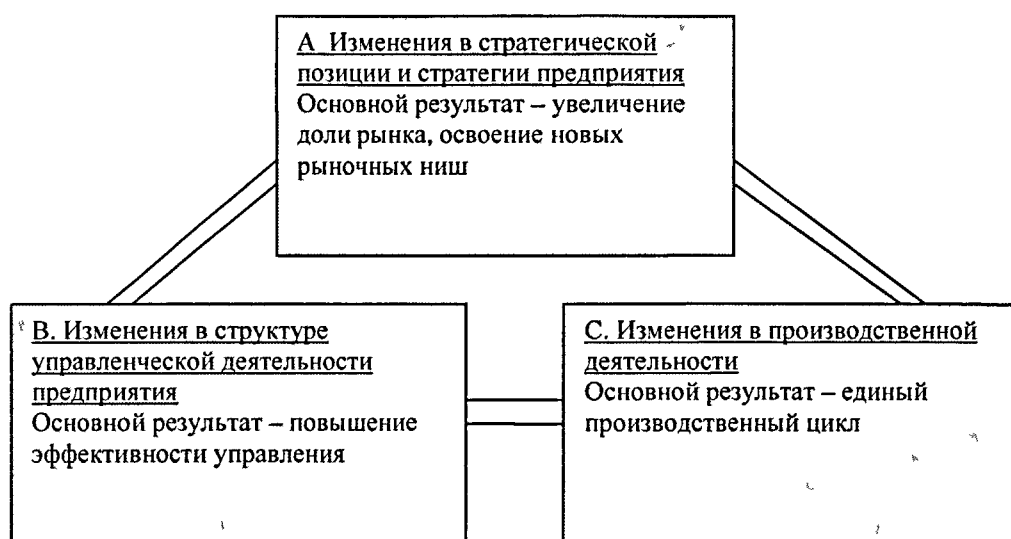


Рис 3.6 Изменения на предприятиях нефтегазовой промышленности

На третьем уровне (предприятия) – это практические действия по созданию устойчиво воспроизводящегося стиля «работы по-новому», доведение этой практики до технологии. На уровне предприятия осуществляется освоение новых технологий и модернизация организационно-управленческого контура работ, для достижения более высоких показателей эффективности и конкурентоспособности предприятия в целом.

Основные направления изменений в системе стратегического управления предприятием нефтегазодобывающей отрасли, представлены на рисунке 3.7.

Механизм повышения эффективности управления предприятий нефтегазовой промышленности включает следующие мероприятия [153]:

1. Анализ нефтегазового рынка для определения перспектив роста и оценки собственных возможностей предприятий, укреплению своих позиций на нем, а также анализ существующих подходов, концепций управления для выбора адекватной стратегии управления.



Рис 3.7 Направления изменений в системе управления на предприятиях нефтегазовой промышленности

2. Определение стратегической позиции нефтегазовых компаний региона. Стратегия выбирается в соответствии с новой стратегией на рынке, с учетом опыта мирового нефтегазового производства, с учетом внешних макроэкономических факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятий.

3. Определение нововведений для реализации стратегической позиции и стратегии по трем векторам: организационному, производственному и «кадровая политика».

4. Разработка показателей эффективности стратегии. Таким образом, развитие предприятий нефтегазового комплекса – сложный, многофакторный процесс. Ключевым пунктом в этом процессе является обеспечение системной связи между изменениями в стратегии предприятия (стратегический фактор развития), в структуре управленческой деятельности

на предприятии (тактический фактор развития), в производственной деятельности предприятия (оперативный или текущий фактор развития).

В процессе рассмотрения в системе управления вектора «кадровая политика», автором сформирована система мотивации работника, ориентированная на устойчивый рост эффективности, которая опирается на взаимосвязанные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды, лежащие в основе процессуальных теорий.

Построение системы мотивации работника, основывается на следующих основных принципах: делегирование полномочий; прозрачность должностных инструкций и критериев увеличения вознаграждения персонала; постоянная обратная связь и оценка успехов и неудач персонала руководством; оперативность действий, долгосрочность внедренных программ стимулирования. В таблице 3.4 представлены элементы, инструменты и цели системы мотивации персонала предприятия [150].

Таблица 3.4

Элементы системы мотивации персонала

Элементы системы мотивации	Инструменты мотивации	Мотивация
1	2	3
1. Корпоративная культура, ориентированная на основополагающие ценности этики и норм поведения.	Устав предприятия, регламентирующий все сферы жизнедеятельности предприятия	Обоснование целей и задач предприятия. Выделение целевых ориентиров предприятия, направленных на развитие и рост.
2. Имидж и брендинг, позиционирующий предприятие в рыночной нише.	Методы сбора информации о предприятии.	Ориентация единства на предприятии. Принадлежность к организации.
3. Социальная и материальная заинтересованность коллектива предприятия	Усиление развития партнерских отношений	Оценка рисков и возможность их предотвращения.
4. Предоставление всех форм льгот и всевозможных благ, в зависимости от степени заслуг на предприятии.	Техника безопасности труда рабочих, охрана и защита здоровья коллектива предприятия.	Повышение трудовой активности.

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
5. Организация безопасности рабочего места.	Технические и организационные возможности предприятия.	Удовлетворенность состоянием рабочего места.
6. Кадровая политика предприятия, направленная на амбиции кадрового состава и возможность карьерного роста, а также, предусматривающая повышение квалификации работников :	Планирование карьеры и перспективные программы формирования кадров	Внутриорганизационная мобильность в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая инновационная деятельность.
7. Регулирование рабочего времени: гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия	Сокращение потерь рабочего времени; гибкий и скользящий график работы.	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность рабочего времени.

Реализация стратегического управления эффективностью предприятия зависит от того, насколько мотивированы сотрудники к саморазвитию, самообучению, самосовершенствованию и сотрудничеству. Чем сильнее мотивированы работники предприятия к развитию, тем меньше сопротивление качественными изменениями, происходящими в организации.

В рамках реализации стратегического управления эффективностью целесообразно выделить три уровня системы мотивации работника (рис. 3.8).

Цель первого уровня системы мотивации – это стимулирование стремления индивидуальных активностей стать участниками стратегической рабочей команды. На данном этапе происходит суммирование активностей в команде, поэтому важно исследовать потребности индивидуумов в развитии, проанализировать и понять суть потребностей, которые являлись бы стартовым механизмом активности индивидуума на предприятии.

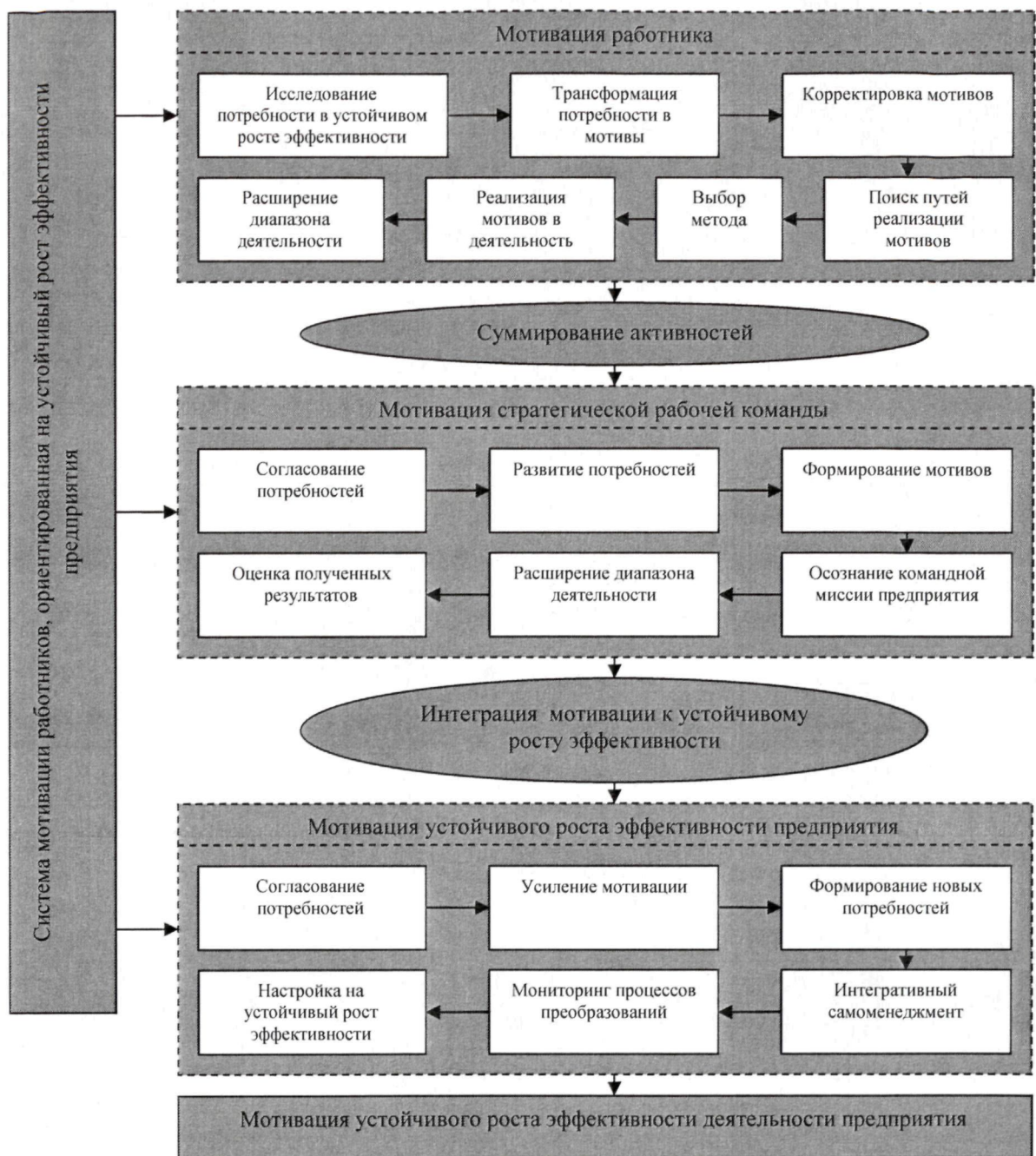


Рис. 3.8 Модель системы мотивации работника, ориентированная на устойчивый рост эффективности деятельности предприятий нефтегазового комплекса

Второй уровень реализации системы мотивации, предусматривает формирование общих мотивов работников предприятия. При этом возникает необходимость осознания членами стратегической рабочей команды миссии предприятия, ее детализации до уровня каждого работника.

Третий уровень внедрения системы мотивации предполагает ориентацию на устойчивый рост эффективности всего предприятия. Для этого необходимо актуализировать принцип стратегических целей устойчивого роста эффективности предприятия, стимулировать мотивацию посредством активизации деятельности каждого работника. Для того, чтобы эта деятельность была эффективной, необходимо осуществлять постоянный мониторинг процессов качественных преобразований, которые предполагает постоянное отслеживание изменений, сбор данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей эффективности, анализ и упорядочивание происходящих изменений в целях настройки всего предприятия на импульс к устойчивому росту эффективности. Сотрудники, которые способны организовать свою деятельность на основе самоменеджмента, являются наиболее важным и долговременным источником устойчивого роста эффективности предприятия.

В совокупности трехуровневый алгоритм реализации системы мотивации работника, способствует формированию эффективного участия каждого работника в работе над устойчивым ростом эффективности предприятия. Данная система мотивации запускает процессы самоорганизации и саморазвития, необходимые в процессе устойчивого роста эффективности деятельности предприятия.

В заключении, отметим следующее: эффективное стратегическое управление способствует устойчивому росту эффективности деятельности предприятий в целом. Повышение эффективности деятельности оказывает многостороннее, комплексное влияние на экономику предприятия, что обеспечивает его устойчивый экономический рост, доходность и, в конечном счете, выживаемость в условиях острой конкуренции на рынке.

Выводы по третьей главе

1. Исследование организационно-структурных особенностей нефтегазового предприятия позволило нам сформировать два вида стратегии развития: инвестиционную и организационную. Большинство исследователей в данной области считают, что разработка инвестиционной стратегии является базовой составляющей экономической системы, которой присущи институциональное, экономическое, нормативно-правовое и информационно-аналитическое направления. Институциональная составляющая инвестиционной стратегии нефтегазового предприятия, характеризуется такими показателями как: виды инвестиций, инвестиционный портфель, риски. Экономическая составляющая инвестиционной стратегии, включает в себя целый ряд показателей, характеризующих систему оценки инвестиционной стратегии, методы и механизмы ее управления, способы финансирования инвестиционного проекта.

2. Проведенное исследование научно-теоретических аспектов и практических аспектов деятельности нефтегазовых компаний, позволяет обосновать стратегические ориентиры их развития в трех этапах: инвестиционная; ценовая; налоговая стратегии.

Первый этап. На этом этапе в основном сохраняется государственное регулирование оптовых цен для конечных потребителей, использующих газ в качестве топлива или сырья. Регулируемые цены устанавливаются исходя из возмещения всех обоснованных затрат и обеспечения расширенного воспроизводства в нефтегазовой промышленности.

Второй этап. На этом этапе должны быть созданы и расширены конкурентные сегменты рынка. Прирост поставок нефти и газа должен обеспечиваться независимыми производителями газа, а также его поставками по импорту. На этом этапе происходит процесс дальнейшей либерализации

рынка, предусматривающий оптимизацию налогообложения и таможенно-тарифной политики, переход при осуществлении антимонопольного контроля на договорные цены для всех потребителей, кроме населения, для которого сохранится регулирование цен (возможно в форме установления верхнего предела цен).

Третий этап. На этом этапе будет сформирован динамично, развивающийся рынок с расширенным присутствием независимых производителей, возможностью выбора приобретения газа потребителями непосредственно у нефтегазодобывающих компаний или у торговых компаний.

3. Для повышения эффективности управления нефтегазовыми предприятиями, необходимы специальные организационно-экономические векторы развития трех уровней.

На первом (межотраслевом уровне) – это мероприятия по концептуальному и нормативно-правовому обеспечению работ, которые включают разработку общих подходов к стратегии управления территориями. На наш взгляд они должны осуществляться совместными усилиями федеральных, региональных центров стратегических разработок и исследовательско-разработческих структур нефтегазового комплекса.

На втором (отраслевом) уровне – это организационно-экономические механизмы реализации стратегий. Разработка этих механизмов может осуществляться профессиональными ассоциациями нефтегазового комплекса.

На третьем уровне (предприятия) осуществляется освоение новых технологий и модернизация организационно-управленческого контура работ на предприятии для достижения более высоких показателей эффективности и конкурентоспособности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В диссертационном исследовании, учитывая многогранность трактовки термина «стратегическое управление», мы уточнили **определение стратегического управления**, под которым подразумевается процесс реализации управленческих решений, основанный на использовании стратегии предприятия с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивающей конкурентные преимущества. Проведенный анализ позволяет предположить, что большинство ученых - экономистов определяют специфические черты стратегического управления, понимая под данной категорией процесс управления организацией, который включает выработку стратегии, постановку долгосрочных целей, систематическое формирование и корректировку стратегии, ее гибкую реализацию в соответствии с изменениями окружения и контроль соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Однако данное определение больше отражает содержание стратегии организации, а не стратегического управления. Таким образом, всестороннего определения сущности стратегического управления, содержащего исчерпывающий набор обязательных отличительных особенностей этого вида управленческой деятельности, не приводится.

В уточненном нами определении, под возможностью динамического обновления стратегии, при выработке и реализации управленческих решений, предполагается переход от статических способностей обновления стратегии к динамическим, которые в свою очередь обеспечивают присвоение недоступных конкурентам экономических выгод. Формулировка данного определения позволяет обоснованно позиционировать тот или иной вид управленческой деятельности, применительно к исследуемым нами нефтегазовым предприятиям, как стратегическое управление.

2. Учитывая исследования генезиса теорий стратегического управления отечественных и зарубежных ученых - экономистов, в которых отмечается, что для парадигмы стратегического управления характерны существенные особенности, такие как повышенный динамизм среды (внешней и внутренней) и замена стабильности как базовой ценности изменчивостью, нами предлагается, уточненная классификация инструментов стратегического управления нефтегазовым предприятием и отражается ее взаимосвязь с адаптивными возможностями внешних и внутренних факторов рыночной среды.

3. В ходе проведенного анализа, выявлены наиболее характерные недостатки стратегического управления относительно промышленного предприятия, к которым относятся следующие:

- права акционеров на участие в общем собрании и в ходе реорганизации и консолидации предприятий (особенно при переходе на единую акцию);

- требования раскрытия информации;

- вывод активов в дружественные компании;

- трансфертное ценообразование;

- совершение сделок с нарушением, установленного законодательством порядка;

- осуществление фиктивных банкротств с последующей скупкой продаваемых активов.

4. Обоснованы причины проблем стратегического управления, к которым относятся:

- продолжающаяся в ряде компаний борьба за контроль над предприятиями;

- возможность пересмотра итогов приватизации отдельных предприятий;

- неудовлетворительная система законодательства в России, в том числе неэффективная работа многих судов;

- пассивная и часто неясная позиция правительства Российской Федерации. В ряде случаев государственные ведомства стали инициаторами нарушения прав акционеров. Отсутствие четкой политики регламентации естественных монополий;

- разобщенность инвесторов и пассивная позиция ряда акционеров;

- пробелы в законодательстве. Например, отсутствие обязательного преимущественного права акционеров на покупку акций новых эмиссий и института групповых (коллективных) исков;

- недостаточно глубокая независимая комплексная проверка перед осуществлением инвестиционных решений, в частности в России необходимо предварительно проверить: прозрачность и законность применения менеджерами финансовых схем; наличие «плохой истории» по отношению к акционерам, связь с олигархами и криминалом;

- специфические побудительные мотивы деятельности менеджеров и крупных акционеров, состоящие не в борьбе за рост капитализации или прибыльности компании, а за контроль над управлением акционерных обществ или за вывод финансовых потоков.

5. В процессе исследования особенностей влияния внешней среды на возможность эффективного функционирования нефтегазовой промышленности, нами были выявлены функциональные связи промышленного предприятия и внешней среды. Таким образом, деятельность предприятия оказывает большое социально-экономическое влияние, как на внешнюю, так и на внутреннюю среду.

6. Предложена модель влияния факторов внешней среды на показатели работы предприятий нефтегазовой промышленности, к которым относятся:

- государство. Воздействие государства на деятельность предприятий нефтегазовой промышленности можно подразделить на несколько уровней: федеральный, отраслевой и региональный;

- поставщики и потребители. Внешняя среда в настоящее время становится все более подвижной, сложной, все более чувствительной к

любым изменениям. В таких условиях в целях повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий нефтегазовой промышленности возрастает значение необходимости оценки влияния внешней среды.

7. Разработаны направления регламента развития нефтегазового предприятия в рамках схемы: условия - структура - действия - эффективность. Регламентация деятельности предприятий нефтегазовой промышленности как объекта стратегического управления основывалась также на повышении деловой активности участников экономического процесса, причем не просто активности, когда понимание условий деятельности способствует появлению разнообразных проектов развития предприятий, несмотря на научный уровень предсказуемости будущих процессов.

8. Произведенный нами анализ различных теорий стратегического управления, применительно к промышленным предприятиям, позволил сформировать основные направления к регламентации деятельности предприятий нефтегазовой промышленности. Как показывает проведенный анализ, большинство российских нефтегазовых компаний ориентировано на реализацию оборонительных действий. Активно-наступательный акцент предприятий нефтегазовой промышленности присутствует в основном фрагментарно, локализуясь на решении частных проблем активизации корпоративного бизнеса в отдельных сегментах нефтегазового рынка.

9. Выявлены особенности регулируемого и нерегулируемого сегментов нефтегазового рынка. Регулируемый сегмент рынка - это рынок, на котором государство применяет формы прямого регулирования, предусмотренные законодательством, в том числе, путем утверждения цен (тарифов), а также установления балансовых заданий по поставкам нефти и газа потребителям.

Нерегулируемый сегмент рынка - это рынок, на котором отношения его участников определяются договорами и соглашениями по объемам поставок нефти и газа, предусмотренным в балансе для реализации на нерегулируемом

сегменте по договорным ценам, формируемым на основе спроса и предложения. Контроль за действиями субъектов этого рынка, занимающих доминирующее положение, осуществляется в соответствии с антимонопольным законодательством Российской Федерации.

Развитие предприятий нефтегазовой промышленности осуществляется в направлении увеличения доли нерегулируемого сегмента рынка до полной ликвидации сегмента рынка, на котором применяется прямое регулирование. Состав участников рынка нефти и газа включает производителей, нефтегазосбытовые компании, операторов инфраструктуры (транспортные организации), распределительные организации, и потребителей нефти и газа.

10. Исследование основных типовых конкурентных стратегий по классификации М. Портера, позволяет разработать новый аналитический инструмент в виде матрицы выбора альтернативных стратегий, наилучших для различных условий внешней и внутренней среды нефтегазового предприятия. Предложенная матрица базируется на выборе стратегических альтернатив развития нефтегазового предприятия, в зависимости от изменения макроэкономических показателей, отраслевых показателей и внутренних показателей предприятия.

Совокупность каждой из групп показателей характеризуется двумя критериями: «в норме» и «отклонение», которые качественно описывают состояние экономики, нефтегазовой промышленности отрасли и исследования конкретного нефтегазового предприятия. Группы показателей объединены в так называемые горизонтальные блоки, каждый из которых отображает один из восьми возможных обобщенных сценариев развития состояния показателей внешней и внутренней среды нефтегазового предприятия. Таким образом, разработанная матрица альтернативных стратегий развития предприятий нефтегазовой промышленности, является простым и удобным аналитическим инструментом стратегического развития, что позволяет руководству предприятия быстро принимать решение о выборе

рациональной стратегии на основе разработанных сценариев и определенных для них типовых стратегий.

11. Мы выделили основные концепции и рекомендации по реформированию существующего положения на рынке нефти и газа, причем складывались они поэтапно по мере обострения проблем в нефтегазовой промышленности:

-концепция либерализации нефтегазовой промышленности Союза независимых производителей.

-Концепции Федеральной энергетической комиссии.

-Позиция Федеральной антимонопольной службы относительно реформирования рынка.

-Концепция Российского союза промышленников и предпринимателей.

Проведенный анализ существующих концепций, позволяет нам сформировать следующие направления государственного регулирования нефтегазовых компаний, призванные обеспечить повышение эффективности деятельности всего комплекса:

-повышение качества и оптимизация структуры управления. Высокое качество управления необходимо не только на уровне компании в целом, но и на уровнях отдельных бизнес - подразделений и дочерних структур, что ведет к обеспечению четкого процесса принятия стратегических решений, реализации намеченных планов и контроля качества исполнения стратегии;

-достижение качественного взаимодействия между бизнес – подразделениями компании и оптимизация текущей деятельности. В случае наличия в компании множества бизнес подразделений, следует делать упор на их взаимодействие для достижения стратегической синергии, способной усиливать и позитивно влиять на стратегические процессы. В случае, когда каждое подразделение реализует только свои планы без учета интересов прочих структур и компании в целом, успех стратегии маловероятен;

-поиск новых возможностей роста и максимизация прибыли в рамках текущих операций. Стратегия должна учитывать все возможности по

максимизации прибыли от текущих операций, включая эффективное ценообразование, выход на новых покупателей и адаптацию выпускаемой продукции для расширения рынка сбыта;

-диверсификация и выход в смежные сферы деятельности. Даже в случае успешного ведения деятельности в рамках текущих операций компания всегда должна рассматривать возможности диверсификации, но только в смежных для нее областях. Это дает не только возможности по увеличению прибыли, но также способствует снижению бизнес - рисков и эффективному инвестированию капитала.

Список использованной литературы

1. Абрамов С.А. Государственная экспертиза целевых программ в сфере науки и технологии // Журнал. Правила игры.- № 4.- 2010.
2. Азроянц Э.А. Перестройка хозяйственного механизма в нефтедобывающем производстве.- М.: Недра, 2007.
3. Алекперов В.Ю. Вертикально-интегрированные нефтяные компании России.- М.: АУТОПАН, 2008.- 294 с.
4. Андреев А.Ф. Оценка эффективности и планирование проектных решений в нефтегазовой промышленности. // Нефть и газ, 2009.- 276 с.
5. Андреев А.Ф., Дунаев В.Ф., Зубарев Основы проектного анализа в нефтяной и газовой промышленности. - М., 2006.- 341 с.
6. Андрюхина Э.П. Методы государственного управления нефтегазовым комплексом РФ//Газовая промышленность. 2011. - №11.- С.12-14.
7. Арис Р. Дискретное динамическое программирование. М: Наука, 2009. -170 с.
8. Арский А. К., Фаустов Г.М. О постановке задачи по оптимизации отборов нефти по важнейшим нефтедобывающим регионам при перспективном планировании топливно-энергетического хозяйства// Экономика газовой промышленности.- 2009.- № 1.- С. 3-10.
9. Арсланова З., Лившиц В. Принципы оценки инвестиционных проектов в разных системах хозяйствования // Инвестиции в России.- 2011.- №1-2.- С.32-35.
10. Ю.Байбаков Н.К., Лапук Б.Б., Требин Ф.А. Комплексное решение проблемы разработки группы газоконденсатных (газовых) месторождений как единого целого // Газовая промышленность.- 2010.- №6.- С. 5-13.
11. Баранов А. В., Храменков Е. Н. Проектирование разработки группы нефтяных месторождений // Материалы Всероссийской научно-практической конференции научно-исследовательского института нефтяной и газовой

промышленности. Волгоград: Волгоградское книжное издательство, 2008, с. 96-101.

12. Беленький А.С. Исследование операций в транспортных системах: идеи и схемы методов оптимизации планирования.- М.: Мир, 2002.- 582 с.

13. Беллман Р. Динамическое программирование.- М: Иностранная литература, 1960 - 400 с.

14. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 2011.- 528 с.

15. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов.- М.: ЮНИТИ, 2007.

16. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент.- Киев: МП «Итем» ЛТД, 2005.

17. Богданчиков С.М., Перчик А.И. Соглашения о разделе продукции. М.: Нефть и газ, 2005.- 496 с.

18. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: «Олимп-бизнес», 2010.

19. В интересах России и Газпрома // Нефтегазовая вертикаль. - 2011,- №1.- С.82-84

20. Васильев В.И., Закиров С.Н. К оптимизации показателей разработки нефтяных месторождений // Нефть и газ.- 2010.- № 8.- С. 27-31.

21. Вавилова А. Государство берется прокладывать русла газовых рек // Нефтегазовая вертикаль.- 2011. -№4.- С.96-97.

22. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инноваций. -М.: «Филинь», 2007.

23. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. -М.: Финансы и статистика, 2006.- 800 с.

24. Волков И. М., Грачева М. В. Проектный анализ: Учеб. для студенте обучающихся по экон. спец.-М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2009.- 421 с.

25. Волкова Н. Г. Формирование решения динамической задачи распределения добычи нефти между месторождениями группы на основе решения отдельных статических задач/ Материалы республиканской научно-

технической конференции молодых ученых и специалистов по геологии, бурению, добыче, переработке и использованию нефти: Тез. докладов.- Москва, 2007, С. 54-58.

26. Волкова Н. Г. Разработка и эксплуатация газовых и морских нефтяных месторождений // Газовая промышленность, РНТС.- 2010.- № 9.- С.8-10.

27. Волкова Н.Г. Методика технико-экономического обоснования варианта разработки многопластового нефтяного месторождения/ Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции «Оптимизация разработки и эксплуатации нефтяных месторождений».- М.: 2010, С. 8-9.

28. Волкова Н.Г. Техничко-экономическое обоснование нефтегазового проекта// Наука и жизнь- 2007.-№ 6.- С. 60-66.

29. Волкова Н.Г., Орловский М.Ю. Решение задачи оптимального распределения заданного уровня добычи нефти. - ЮНИТИ, 2002, С. 85-89.

30. Вчера, сегодня, завтра нефтяной и газовой промышленности/ Праведников Н.К. и др.- М.:2010.

31. Гарляускас А.И, Фирер А. С., Фаустов Г.М. Моделирование нефтедобывающего региона при оптимизации единой нефтенабжающей системы/ Экономика, организация и управление в нефтяной промышленности. Наука, 2010г., С. 3-8.

32. Гарляускас А.И., Динамические экономико-математические модели оптимизации единой нефтедобывающей промышленности/ Научно-экономический обзор. Экономика, организация и управление в нефтяной промышленности.- М.: Наука, 2009. - 60 с.

33. Гацулаев С. С., Канащук В.Ф. Очередность ввода в разработку нефтяных месторождений// ЮНИТИ.-2009.- № 6.- С. 3-4.

34. Геттинжер А. Проектный анализ. – М. Наука, Части 1-2., 1992 г.

35. Грачева М. В. Анализ проектных рисков: Учеб. пособие. - М.: Финстатинформ, 2001. - 215 с.

36. Дунаев В.Ф. Капитальные вложения и начальные инвестиции // Экономика и математические методы.- том 26.- 2009 г.
37. Ежов С.С. Особенности налоговой системы в нефтяном секторе экономики.- М: Издательство «А и Б», 2005 г. - 80 с.
38. Ермилин Н.А. Моделирование нефтяных месторождений методами нечеткой логики.- М.: Наука, 2004.-462 с.
39. Ершов Ю.Л., Палютин Е.А. Математическая логика.- М.: Наука, 2003.-336 с.
40. Жизнин С.З. Энергетическая дипломатия. - М.: Научная книга, 2001.- 398 с.
41. Закиров С.Н., Лапук Б.Б. Проектирование и разработка нефтяных месторождений.- М.: Недра, 2007. -374 с.
42. Закиров С.Н., Лапук Б.Б., Требин Ф.А. Решение задачи разработки группы газоконденсатных месторождений при водонапорном режиме / В кн.: НТС по геологии, разработке и транспорту природного газа.- М. : Недра, 2004, С. 74-83.
43. Зотов Г.А., Санжапов Б.Х. Оптимизация темпов и очередности разработки групп нефтяных месторождений. - Проблемы эксплуатации нефтяных скважин на месторождениях с осложненными горно-геологическими условиями.- М., 2008, С. 26-31.
44. Зуев Г.М., Самохвалова Ж. В. Экономико-математические методы и модели. Межотраслевой анализ. - М., 2005 г.
45. Идрисов А. Анализ чувствительности инвестиционных проектов // Инвестиции в России.- 2004.- №3,- С. 37-40.
46. Идрисов А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций.- М.: 2003.- 88 с.
47. Идрисов А. В., Картышев С.В., Плотников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Информ.- изд. Дом «Филинь», 2009 г.

48. Ихильчик И.Е. Потоку голубых рек мешают налоги //Нефтегазовая вертикаль. 2007. - №1.- С.26-29.

49. Ильясов И.Т. Основные проблемы функционирования предприятий нефтеперерабатывающей промышленности и методика их решения. // Нива Поволжья. №6, Пенза, 2008 г.

50. Ильясов И.Т. Проблемы и перспективы развития предприятий нефтегазового комплекса – о теории к практике. / Материалы Всероссийской научно-практической конференции РИО ПГСА, Пенза, 2008 г.

51. Ильясов И.Т., Жуковская И.В. Управление финансовыми результатами деятельности предприятий нефтегазового комплекса. // Экономический Вестник Республики Татарстан. №3, Казань, 2008 г.

52. Ильясов И.Т., Шаматов И.К. Оптимизационное моделирование развития предприятий нефтегазовой промышленности. Казань – Ижевск. Изд-во УрО РАН, брошюра, 28 с.

53. Ильясов И.Т. Тенденции и развитие структурной экономики России в рамках инвестиционной политики. / Материалы Всероссийской научно-практической конференции МНИЦ, Пенза, 2008 г.

54. К обоснованию рационального размещения нефтедобычи и нефтепереработки при перспективном планировании/ Ю.П. Борисов, В.Л. Данилов, А.П. Крылов и др. Добыча нефти: ежегодник.- М. : Недрa, 2009.- С. 280-283.

55. Катасонов В. Ю., Морозов Д.С. Проектное финансирование организация, управление риском, страхование.- М.: Наука, 2007 г.

56. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. - М. : Финансы и статистика, 2008. - 141 с.

57. Козлов А.Л., Нанасов Б.В., Старосельский В.Л. Разработка группы газовых месторождений с небольшими запасами газа// Газовая промышленность.- 2009.- № 4.-С. 6-11

58. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ (Финансы), 2005 г.
59. Комарова Л.А. Некоторые экономические проблемы развития технической базы нефтяной промышленности. М.: МИНХ и ГП, 2004 г.
60. Комплексная оценка эффективности мероприятий, направленных на ускорение научно-технического прогресса.- М.: Информэлектро, 2009.- 118 с.
61. Комплексное решение проблемы разработки группы нефтяных месторождений/ Б.Б. Лапук, Н.К. Байбаков, Ф.А. Требин и др. - М. : Недра, 2007.-288 с.
62. Конопляник А., Лебедев С. Проектное финансирование в нефтегазовой промышленности: мировой опыт и начало применения в России. Нефть, газ и право. № 1, 2010 г.
63. Концепция среднесрочной программы Правительства РФ до 2020 года. //Вопросы экономики.- 2010.- №4.
64. Коротаев Ю.П. Комплексная разведка и разработка нефтяных месторождений. - М.: Недра, 2004.- 430 с.
65. Коротаев Ю.П., Закиров С.Н. Теория и проектирование разработки нефтяных месторождений. М.: Недра, 2004. -290 с.
66. Коротаев Ю.П., Сенюков Р.В. Метода оптимизации и применение в задачах нефтяной и газовой промышленности.- М.: МИНХ и ГП им. И.М. Губкина, 2008. -59 с.
67. Коротаев Ю.П., Сенюков Р.В. Методы оптимизации и их применение в задачах нефтяной и газовой промышленности. - М.: МИНХ и ГП им. И.М. Губкина, 2006. - 64 с.
68. Коротаев Ю.П., Ширковский А.И. Добыча, транспортировка и хранение нефти. - М.: Недра, 2011.-487 с.
69. Коссов В.К. Межотраслевые модели. - М.: 2003 г.
70. Кочетков А. Управление проектами.- С.-Пб., 2003.

71. Кочович Е. Финансовая математика: Теория и практика финансово-банковских расчетов.- М.: Финансы и статистика, 2004- 268 с.
72. Крейнин Е. В. Топливо-энергетический комплекс России: состояние и перспективы // Газовая промышленность .- 2010.- №6.
73. Крюков В.А. Сила «Газпрома» источник его будущей слабости // Нефтегазовая вертикаль. 2009. - №1.-С.36-38
74. Кузнецова О.А., Лившиц В.Н. Структура капитала. Анализ методов ее учета при оценке инвестиционных проектов. Экономика и математические методы, 2009, № 4, стр. 12 - 31.
75. Кузовкин А.И. Оптимальные тарифы на электроэнергию.- М.: Энергоиздат, 2007 г.
76. Лапук Б. Б. Теоретические основы разработки нефтяных месторождений. - М.: Нефтегазовая вертикаль, 2004г, 296 с.
77. Лекции по теории моделирования/ В.А. Емеличев, О.И.Мельников, В.И. Сарванов и др.- М.: Наука, 2003.-384 с.
78. Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика. - М.: Экономика/ 2006.- 479 с.
79. Ли Ч. Ф., Фиккерт Д. И. Финансы корпораций: теория, методы и практика.- М.: Инфра -М, 2000 г.
80. Липсиц И.В., Коссов В. В, Инвестиционный проект.- М.: Бек, 2002 г.
81. Логинов Д., Янова К. Восточный вектор российской нефти // Нефтегазовая вертикаль. - 2006. - №4 .-
82. Материалы рубрики «Проектный анализ» //Экономика и жизнь. №№2,4,6,11, 12, 2007 г.
83. Насыров А.Ф. Основные проблемы функционирования предприятий нефтегазового комплекса и методика их решения // Микроэкономика. Москва, № 5, 2011 г. - 0,6 п.л.

84. Насыров А.Ф. Инструменты рейтинговой оценки стратегического управления // Вестник Университета (Государственный университет управления). Москва, № 7, 2011.- 0,8 п.л.

85. Насыров А.Ф. Перспективы развития предприятий нефтегазового комплекса – от теории к практике // Микроэкономика. Москва, № 6, 2011 г.- 0,6 п.л.

86. Насыров А.Ф. Управление финансовыми результатами деятельности предприятий нефтегазового комплекса // Вестник Университета (Государственный университет управления). Москва, № 2, 2012 г.- 0,8 п.л.

87. Насыров А.Ф. Регламентация деятельности предприятий нефтегазовой отрасли как объекта стратегического управления - Брошюра. Казань – Ижевск. Изд-во УрО РАН, 2011 г.- 3,0 п.л.

88. Насыров А.Ф. Управление развитием нефтегазовой отрасли на основе информационной системы. Сборник статей Международной научно-практической конференции МК 43-11 – Пенза. РИО ПГСХА, 2011 г.- 0,3 п.л.

89. Насыров А.Ф. Формирование модели экономического развития нефтегазовой отрасли на мезоуровне. Сборник статей Международной научно-практической конференции МК 39-11 – Пенза. РИО ПГСХА, 2012 г.- 0,3 п.л.

90. Насыров А.Ф. Специфика инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли. Сборник статей Международной научно-практической конференции МК 45-11 – Пенза. РИО ПГСХА, 2011 г.- 0,3 п.л.

91. Нефтегазовая вертикаль. Специальный выпуск. -2010.- №1

92. Николаевский Н.М. Метод проектирования разработки группы нефтяных месторождений. - М.: Наука, 2006г. -21 с.

93. Никулин П.С. Резервы повышения инвестиционной активности/ Газовая промышленность. 2009. №9.-с.9-11

94. Обоснование рационального размещения нефтедобывающей промышленности методами математического программирования/ Д.П. Борисов, В.Л. Данилов, А. П. Крылов и др. - Добыча нефти, 2005, с. 280-289

95. Озеров В.К. Модели динамического баланса народного хозяйства: методология и методика разработки и использования. - Новосибирск: 2002 г.
96. Оптимальное планирование добычи нефти в нефтедобывающем регионе/ А.Д. Бренц, С.А. Решетова, В.И. Китайгородский - Экономика, организация и управление в промышленности, 2004, 5.- 36 с.
97. Оптимизация уровней годовых отборов газа/ О.Ф. Андреев, Г. А. Зотов, Ю.А. ЮНИТИ, 2007 г, -С. 24-26.
98. Орловский М.Ю., Волкова Н.Г., Вехов П.П. Планирование разработки группы нефтяных месторождений по двум критериям.- М.: Наука, 2001, с. 35-26.
99. Орловский М.Ю., Волкова Н.Г., Вехов П.П. Экономико-математическая модель перспективного планирования разработки группы нефтяных месторождений. Изд-во РАН, 2009, № 2, с. 73-77.
100. Оценка бизнеса/ Г.Г. Грязнова, М.А. Федотова и др.- М.: Финансы и статистика, 2004г.
101. Оценка воздействия на социально-экономическое развитие России крупномасштабных инвестиций в нефтегазовые проекты в рамках шести соглашений о разделе продукции. - М.: Комиссия по изучению производительных сил и природных ресурсов Российской Академии наук, Нефтяной совещательный форум, 2009 г, - с.19-21.
102. Оценка эффективности инвестиционных проектов/ Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Орлова Е.Р., Смоляк С.А.-М.: Дело, 2009.- 248 с.
103. Перчик А.И. Основы горного права.- М.: Недра, 2004.- 298 с.
104. Промышленное производство в России. Стат. Сборник. Росстат. – М. Инф.-изд. Центр «Статистика России», 2010 г.
105. Проект и его жизненный цикл. Институт экономического развития Всемирного банка, Вашингтон, 2004 г.
106. Резуненко В.И., Макаров А.А. Программа долгосрочного устойчивого развития РАО «Газпром»//Газовая промышленность. 2010. - №1. С.4.

107. Россия и страны мира. Стат. Сборник. Росстат. –М. Инф.-изд. Центр «Статистика России», 2009 г.
108. Резуненко В.И., Урсул А.Д. Вклад нефтегазовой индустрии в стратегию устойчивого развития//Газовая промышленность. 2006. №12.- С.9.
109. Российский статистический ежегодник. Стат. Сборник. Росстат. – М. Инф.-изд. Центр «Статистика России», 2009 г.
110. Регионы России. Социально-экономические показатели. Стат. Сборник. – М. Инф.-изд. Центр «Статистика России», 2010 г.
111. Россия в цифрах. Стат. Сборник. Росстат. –М. Инф.-изд. Центр «Статистика России», 2010 г.
112. Регионы России. Основные характеристики субъектов РФ. Стат. Сборник. Росстат. –М. Инф.-изд. Центр «Статистика России», 2010 г.
113. Ремизов В.В. Газовая промышленность России и ее развитие до 2015 г.//Газовая промышленность. 2010. - №6.- С.6-10
114. Ремизов В. В. Научно-техническая политика РАО «ГАЗПРОМ» //Газовая промышленность. - 2011,- № 5.- С. 5-9.
115. Ремизов В.В., Омельченко В. Т. Комплексная система информационной безопасности в рамках ОИИУС ОАО «Газпром» //Газовая промышленность. 2010. - №11.-С.10-11
116. Разработка и эксплуатация нефтяных и газоконденсатных месторождений. / М.Ю. Орловский, Н.Г. Волкова, Л.И., Шокшинская. -, 2005, Экспресс, с. 12-16.
117. Решение одной оптимизационной задачи разработки группы нефтяных месторождений/ А. А. Арсланов, М.М. Абдрахова, Р.М. Миклин, 2004, Наука, с. 67-70.
118. Ронкин Г., Смоляк С. Смена ориентиров. Инвестиции в России, ЮНИТИ, 2005, С. 56-59.
119. Руководство по проектному анализу. - Вашингтон: Ин-т эконом, развития Всемирного банка, 2002 г.

120. Руководство по проектному анализу.- Вашингтон: Институт экономического развития Всемирного банка, 2003.- 119 с.
121. Руководство пользователя.. Projekt Expert - М. : Про-Инвест-Консалтинг, 2008 г.- 337 с.
122. Самуэльсон П. Экономика.- М.: Прогресс, 1964.
123. Сенюков Р. В. Новая модель оптимального распределения отбора газа из месторождения// Газовая промышленность: Экспресс-информация.- 2011.- № 19.- С. 9-11
124. Сергеев Г. Судьба нефтегазовых проектов // Инвестиции в России.- 2004.- Наука.- С. 14-17.
125. Система национальных счетов. Издание Росстата. 2009 г.
126. Системные исследования. Ежегодники.- М.: Мысль, 1973-1980.
127. Смирнов А.Л. Организация финансирования инвестиционных проектов. М.: АО «Консалтбанкир», 2003 г.
128. Смоляк С.А. Учет риска при установлении нормы дисконта// Экономика и математические методы.- 2002.-с. 5-6.
129. Сомов Б.В., Старшов В.Ф. Решение задачи оптимальной разработки группы нефтяных месторождений. М.: Недра, 2010, с. 217-.223.
130. Алгоритм решения задачи рациональной разработки нефтяных месторождений методом возможных направлений.- М.: Недра, 2010, с. 223-226.
131. Старшов В.Ф., Надирадзе И. А. Моделирование управления разработкой нефтяных месторождений// Газовая промышленность, РНТС.- 2008.-№ 8.- С. 9-11.
132. Степанов С. На первом плане - интересы государства: //Газовая промышленность. - 2009.-№ 8.- С.34-37.
133. Сурков Г. И. Применение проектного финансирования в международных программах инвестиций.- М.: Газпром, 2009 г.
134. Стратегия развития нефтегазовой промышленности России/ Под ред; .И. Вяхерева, А.А. Макарова.- М.: Энергоиздат, 2010.- 344 с.

135. Стратегия развития нефтегазовых компаний// О.М. Ермилов, К.Н. Миловидов, Л.С. Чугунов.- М.: Наука, 2007 г.

136. Телегина Е.А. Инвестиционная деятельность корпораций в нефтегазовом комплексе.- М.: ГАНГ, 2009 г.

137. Телегина Е.А. Проектное финансирование нефтегазового комплекса в рыночной системе хозяйствования.- М.: Газпром, 2011 г.

138. Тетерев И. Г. Оптимальное распределение добычи газа по группе месторождений, эксплуатирующихся при газовом режиме/ М., Наука, 2009 г.- С. 33-36.

139. Техничко-экономическое обоснование поисков, разведки и разработки нефтяных и газонефтяных месторождений на условиях соглашения о разделе продукции. Дополнение к «Регламенту составления проектных технологических документов на разработку нефтяных и газонефтяных месторождений» (РД 153-39-007-96).- М. : 2011 г.

140. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем.- М.: Мысль, 2002.- 272 с.

141. Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2006 г. N1426 «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий»: //Финансово-экономический вестник нефтяной и газовой промышленности.- 2010.-№ 5.- С. 25-36.

142. Указ Президента РФ от 17.10.07 №1451 "О дополнительных мерах по ограничению роста цен (тарифов) на продукцию (услуги) естественных монополий и создание условий для стабилизации работы промышленности".

143. Управление инвестициями / Под ред. В.В. Шеремета.- М.: Высшая школа, 2003 г.

144. Фадеев В. Т. Когда клиент не платит/Нефтегазовая вертикаль. - 2009.- №4.- С.68-69.

145. Федеральный закон РФ от 17.08.09 №147-ФЗ "О естественных монополиях".

146. Федеральный закон РФ от 30.12.09 «О соглашениях о разделе продукции».
147. Финансовое управление компанией. Смит Кузнецова Е.В., Курочкин С. К., Уолтер К. Дж./ Под ред. Е.В. Кузнецовой. - М.: Фонд «Правовая культура», 2005.- 384 с.
148. Фридман Дж., Ордуэй Ник. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости. - М : «Дело Лтд», 2005.-480 с.
149. Холт Р.Н., Баренс С. Б. Планирование инвестиций.- М.: «Дело Лтд», 2004.- 120 с.
150. Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов.- М.: «Дело», 2009,-320 с.
151. Чугунов И.Т. Оптимизационные модели в математике/ Под ред. Р. И. Вяхирева. - М.: Наука, 2004 622 с.
152. Цены в России. Стат. Сборник. Росстат. –М. Инф.-изд. Центр «Статистика России», 2010 г.
153. Шагиев Р. Р. Интегрированные нефтяные компании. М.: Наука, 2004 г.
154. Шапиро В. Д. Управление проектами.-СПб.: ДваТри, 2003.
155. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Методика финансового анализа.- ИНФРА-М, 2005.-170 с.
156. Шмулдер М.В. Межотраслевой баланс народного хозяйства.- Рига: 2004 г.
157. Шмыгля П.Т. Бурение скважин, разработка нефтяных и газовых месторождений.- М.: Наука, 2006.- С. 98-102.
158. Эддоус М., Стенфилд Р. Методы принятия решения.- М.: ЮНИТИ, 1997.
159. Экономическая статистика/ Ю.Н. Иванов, С.Е. Казаринова, Г.Л. Громько и др./ Под ред. Ю.Н. Иванова. М.: ИНФРА-М, 2007.- 480 с.

160. Экономические приоритеты промышленного производства // Материалы международной научно–практической конференции «Экономика, наука, регион, предприятие» Газовая промышленность. - 2011. - №1.- С.4-5.

Расчет №1

экономического эффекта от внедрения рацпредложения

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Наименование	Ед изм	До внедрения	После внедрения	Экономич. эффект
1. Затраты на технологию 5 скважин	руб.		865 120	-865120
2. Затраты на КРС	руб.		2 250 000	-2 250 000
3. Количество композиционного растворителя "Шквал"	тонн	нет	79,60	
4. Стоимость 1 тн. композиц. растворителя "Шквал"	руб./тн		17830	
5. Затраты на композиц. растворитель "Шквал"	руб./тн		1419268	-1419268
6. Итого затраты на обработку	руб.	-	4 534 388	-4 534 388
7. Среднесуточный дебет	т/сут	7,30	12,30	5,00
8. Дополнительная добыча всего	тонн		900,00	
9. Средняя цена реализации нефти в 2010 году без НДС и ЭП	руб.		6568	
10. Дополнительная выручка от реализации	руб.		5911200	5911 200
11. Валовая прибыль	руб.		1376812	1 376812
ЭКОНОМИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ВСЕГО	руб.			1376812,00
Налог на прибыль 24 %	руб.			330 434,88
Чистая прибыль (чистый эффект)	руб.			1046377,12

Расчет №2

экономического эффекта от внедрения рацпредложения

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Наименование	Ед изм	До внедрения	После внедрения	Экономич. эффект
1. Затраты на обработку	руб.	-	2 309 633	
2. Количество реагента "МИА-ПРОМ"	тонн		9,21	
3. Стоимость 1 тн. реагента "МИА-ПРОМ"	руб./тн		18390	
4. Затраты на реагента "МИА-ПРОМ"	руб./тн		169372	-2 309 633 -
5. Итого затраты на обработку	руб.	-	2 479 004	-2 479 004
6. Среднесуточный дебет	т/сут	14,10	19,10	5,00
7. Дополнительная добыча всего	тонн		900,00	
8. Средняя цена реализации нефти в 2010 году без НДС и ЭП	руб.		6568	
9. Дополнительная выручка от реализации	руб.		5911200	5911200
10. Валовая прибыль	руб.		3432196	3432196
ЭКОНОМИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ВСЕГО	руб.			3432195,55
Налог на прибыль 24%	руб.			823 726,93 2
Чистая прибыль (чистый эффект)	руб.			608 468,62

Расчет №3

экономического эффекта от внедрения рацпредложения

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Наименование	Ед изм	До внедрения	После внедрения	Экономич. эффект
1. Затраты на обработку 3 скважин	руб.	-	711 000	-711 000
2. Количество НС	тонн		17,75	
3. Стоимость 1 тн. НС	руб./тн		3600	
4. Затраты на НС	руб./тн		63900	
5. Итого затраты на обработку	руб.	-	774 900	-774 900
6. Среднесуточный дебет	т/сут		6,70	1,50
7. Дополнительная добыча всего	тонн		270	
8. Средняя цена реализации нефти в 2010 году без НДС и ЭП	руб.	5,20	5968	
9. Дополнительная выручка от реализации	руб.		1 611 336	1 611 336
10. Валовая прибыль			836 436	836 436
		-		
ЭКОНОМИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ВСЕГО	руб.			836 436
Налог на прибыль 24%	руб.			200 745
Чистая прибыль (чистый эффект)	руб.			635 691

Расчет №4

экономического эффекта от внедрения рацпредложения

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Наименование	Ед изм	До внедрения	После внедрения	Экономич. эффект
1. Затраты на проведение работ	руб.		160437	-160437
2. Среднесуточный дебет	т/сут	9,00	10,80	1,80
3. Дополнительная добыча всего	тонн		324,00	
4. Средняя цена реализации нефти в 2010 году без НДС и ЭП	руб.		6568	
5. Дополнительная выручка от реализации	руб.		2 128 032 1	2 128 032 1
6. Валовая прибыль			967 595	967 595
ЭКОНОМИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ВСЕГО	руб.			1 967 595,00
Налог на прибыль 24%	руб.			472 222,80 1
Чистая прибыль (чистый эффект)	руб.			495 372,20

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

для разработки технико-экономической части рабочего проекта

•N	Показатели	Ед. изм.	Значение показателя
1	Источники финансирования		собственные средства
2	Средняя цена на нефть (без НДС и ЭП)	руб/т	5600
3	Стоимость химреагентов (без НДС)		
	-ДЕЭМУЛЬГАТОР	руб/т	65400
4	Размер оплаты труда одного работающего ППП в месяц	руб/мес	14027
5	Тариф на электроэнергию за 1 кВт.ч. (без НДС)	руб/кВт	1,0798
6	Тариф за передачу электроэнергии за 1 кВт,ч.(без НДС)	руб/кВт	0,1025
7	Стоимость 1 м ³ воды (без НДС)	руб/м ³	19,11
8	Стоимость 1 Гкал тепла (без НДС)	руб/Гка	940
9	Средняя стоимость 1 т топлива (без НДС)	руб/т	15312
10	Стоимость 1 тыс.н м ³ газа (без НДС)	-	не используется
11	Стоимость 1 м ³ стоков (без НДС)	руб/м ³	15,35
12	Ставка налога на землю (% от кадастровой стоимости)	%	2,2
13	Платежи и налоги, включаемые в себестоимость:		
	- НДСП на 1 тонну нефти	руб/тн	1903
	- транспортный налог в год	тыс.руб	37
	- платежи за пользование недрами в год	тыс.руб	180
14	Балансовая стоимость существующих основных производственных фондов» подлежащих использованию в проекте (по сооружениям)	руб.	27939431,74
	Узел Учета Нефти	94000	4 330 595,87
	УПСВ		23 203 954.94
	Шурф№1		186769,41
	Шуоф№2		193 626,52
	Нефтесборный трубопровод		24485,0

Приложение 2

Распределение инвестиционных издержек по направлениям затрат и годам, млн. руб.

Направления затрат	Общая	Существ. ОПФ	Всего вводимых	Период строительства				
				Март 2008г	ноябрь- декабрь 2008г.	2009г.	2010г.	2011г.
Земельный участок	1,9	-	1,9	1,9	-	-	-	-
Машины и оборудование	22,5	-	22,5	22,5	-	-	-	-
Производственные здания и сооружения	52,8	27,9	24,9	24,9	-	-	-	-
Нематериальные активы (лицензии, патенты)	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие основные производственные фонды	6,3	-	6,3	6,3	-	-	-	-
ИТОГО:	83,5	27,9	55,6	55,6	-	-	-	-
НДС	9,9	-	9,9	9,9	-	-	-	-
ИТОГО С НДС	93,4	27,9	65,5	65,5	-	-	-	-
На прирост оборотных средств	2,0				2,0	-	-	-
НДС	0,3				0,3	-	-	-
ИТГО с НДС	2,3				2,3	-	-	-
Всего инвестиционных затрат	85,5	27,9	55,6	55,6	2,0	-	-	
Всего НДС	10,2		9,9	9,9	0,3	-	-	-
Всего инвестиционных затрат с НДС	95,7	27,9	65,5	65,5	2,3		-	

Приложение 3

Эффективность полных инвестиционных затрат Новоелховского нефтяного месторождения

Наименование		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год		ВСЕГО	
- выручка от реализации	тыс руб		130 144	780 862	780 862	780 862	780 862	3 253 594	
- внереализационные поступления	тыс руб.		0					0	
= Итого приток средств	тыс руб,		130 144	780 862	780 862	780 862	780 862	3 253 594	
- полные инвестиционные									
затраты включающие									
существующие ПА	тыс. руб.	957	-54 118	-14668	-43	-14	-14	-67900	
- эксплуатационные расходы	тыс руб.		-47 599	-285 596	-285 596	-285 596	-285 596	-1 189982	
- лизинговые платежи (начисленные)	тыс руб		0	0	0			0	
- коммерческие расходы	тыс руб			-1	-11	-11	-11	-34	
- прочие текущие затраты	тыс.руб			0				0	
- налоговые выплаты	тыс. руб	-3	-63 060	-376419	-377 132	-377 023	-376 914	-1 570 549	
= Итого отток средств	тыс руб	954	-164 777	-676 684	-662 782	-662 643	-662 534	-2 828 465	
- Чистый поток денежных средств (ЧПДС)	тыс руб	954	-34 633	104 179	118 081	118219	118 328	40 793	465 922
= То же, нарастающим итогом	тыс руб	954	-33 679	70500	188 581	306 800	425 129	465922	465 922
= Чистый поток денежных средств без учета существующих постоянных активов	тыс руб	954	-34 633	104 179	118 087	118219	118 328	425 129	
- Чистый поток денежных средств с учетом									
остаточной стоимости									
периоде	тыс руб	954	-34 633	104 179	118 081	118219	159 122		
Период начисления процентов	дни	360							
Ставка сравнения									
- номинальная годовая		20%	20%	20%	20%	20%	20 %		
Коэффициент дисконтирования		1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,402	
Дисконтированный ЧПДС	тыс руб	954	-28 861	72346	68 334	57012	47 553	16 394	233 733
То же, нарастающим итогом	тыс руб	954	-27 907	44440	112 774	169785	217 339	233 733	233 733
Дисконтированная остаточная стоимость проекта	тыс руб	54601	43 397	41 833	31 121	22803	16 394	16394	16394
Дисконтированная стоимость инвестиционных затрат	тыс руб		-45 098	-10 186	-25	-7	-5		-55 322
То же, нарастающим итогом	тыс руб		-45 098	-55 284	-55 310	-55 316	-55322	-55 322	-55 322

Приложение 4

Показатели финансовой состоятельности рабочего проекта нефтяного месторождения

Показатели	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Рентабельность активов (в годовом выражении)	%	23%	63%	36%	26%	21%
Рентабельность собственного капитала (в годовом выражении)	%	43%	79%	44%	31%	23%
Рентабельность постоянных активов (в годах)		33%	219%	250%	292%	353%
Текущие затраты к выручке от реализации	%	78%	78%	78%	78%	78%
Прибыльность продаж		14%	14%	14%	14%	14%
Рентабельность по балансовой прибыли		24%	24%	24%	24%	24%
Рентабельность по чистой прибыли		18%	18%	18%	18%	18%
Оборачиваемость активов	разы	1,66	4,39	2,51	1,85	1,46
Оборачиваемость собственного капитала	разы	3,02	5,48	3,07	2,13	1,63
Оборачиваемость постоянных активов	разы	2,37	15,25	17,46	20,44	24,63
Коэффициент общей ликвидности	разы	3,27	3,65	5,74	7,83	9,91
Коэффициент срочной ликвидности	разы	3,27	3,65	5,74	7,82	9,91
Коэффициент абсолютной ликвидности	разы	2,78	2,92	5,01	7,09	9,18
Коэффициент общей платежеспособности		0,86	0,78	0,85	0,88	0,90
Коэффициент автономии собственных и заемных средств		6,16	3,50	5,47	7,44	9,42
Доля долгосрочных кредитов банка в валюте баланса	%	0	0	0	0	0
Общий коэффициент покрытия долга	разы	-	-	-	-	-

Приложение 5

Потребление газа в отраслях народного хозяйства в 2010 году

Потребление природного газа в Западной Европе		
	Потребление, млрд. куб. м	
	2000 год	2010 год
Всего	418,9	521-591
в том числе:		
Евросоюз	359,7	473-533
Германия	84,2	102-109
Италия	66,9	77-88
Франция	43	52-57
Турция	14,5	36-44

Структура потребления природного газа по секторам экономики в Центральной Европе		
	Потребление, млрд. куб. м	
	2000 год	2010 год
Всего	76,4	92-107
в том числе:		
электроэнергетика	9,7 (14%)	26-34 (29-32%)
коммунально-бытовой сектор	25,7 (38%)	26-31 (28-29%)
промышленность	28,8 (43%)	33-36 (36-33%)
прочие	3 (5%)	6-7 (7-6%)