

ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

PROBLEMS OF PLANNING INVESTMENT ACTIVITIES IN THE RUSSIAN OIL AND GAS COMPANIES AND THEIR SOLUTIONS

A. Lazareva

Annotation

The specifics of the investment activity of oil and gas companies are singled out. The main problems of planning investment activity are specified. It shows the need for adjustments in the main areas: strategy, business processes, organization of project management and personnel management.

Keywords: investments, oil and gas industry, investment activities, oil and gas producer.

Лазарева Анна Игоревна
Аспирант, Уфимский
государственный нефтяной
технический университет

Аннотация

Выделена специфика инвестиционной деятельности нефтегазодобывающих предприятий. Уточнены основные проблемы планирования инвестиционной деятельности. Показана необходимость корректировки в основных направлениях: стратегия, бизнес-процессы, организация управления проектом и управление персоналом.

Ключевые слова:

Инвестиции, нефтегазовая отрасль, инвестиционная деятельность, нефтегазодобывающее предприятие.

Инвестиционная деятельность промышленного предприятия нефтегазовой отрасли является одним из основных элементов его эффективно функционирования. Для того чтобы обеспечить стабильное развитие и быть конкурентоспособным, необходимо грамотно управлять инвестициями, а также своевременно предпринимать меры и принимать решения об отдельных инвестиционных проектах, в этом случае предприятие сможет увеличивать свою прибыль и быть устойчивым на рынке [1].

При данной ситуации, которая характеризуется высокой степенью неопределенности, российским компаниям трудно планировать инвестиции в масштабные проекты, ряд которых рассчитан как минимум на 20 лет. В связи с этим лидерам российской нефтегазовой отрасли становится все важнее сосредоточить усилия на повышении эффективности крупнейших инвестиционных проектов.

Это требует в первую очередь четкого понимания процессов и проблем в сфере управления, которые обычно приводят к неэффективности и перерасходу средств.

Считается, что основой инвестиционной активности в ближайшие годы будет строительство газопроводов, которое позволит нарастить добычу газа, что также потребует новых инвестиций.

На рис. 1 показан объем инвестиций ведущих российских нефтегазодобывающих компаний в 2015–2035 гг., согласно проекту Минэнерго Генеральной схемы развития газовой отрасли РФ.

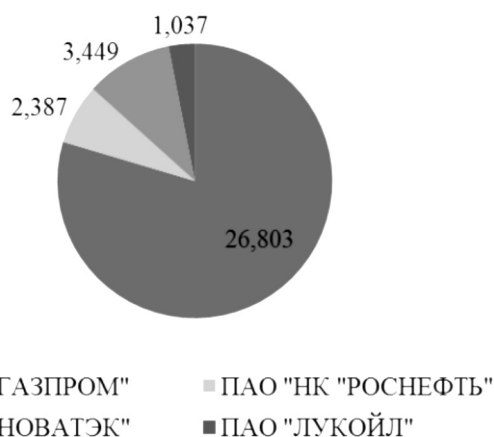


Рисунок 1. Объем инвестиций компаний до 2035 года, трлн. руб. [Данные Минэнерго]

Трем крупным игрокам (ПАО "Газпром", ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "Новатэк") становится тесно на внутреннем рынке. Четвертый потенциально крупный игрок –

ПАО "Лукойл", который реализует проект по добыче природного газа в Большехетинской впадине (ЯНАО) и на Каспии, фактически отказался от стратегии самостоятельной работы на газовом рынке. Независимые производители газа, когда-то обеспечивавшие несколько процентов от общей добычи, сейчас занимают 20% и более трети – в зоне Единой системы газоснабжения (ЕСГ). Темпы роста их добычи резко выросли с выходом на рынок ПАО "НК "Роснефть". Поскольку ПАО "Газпром" может продавать газ только по регулируемой государством цене, конкуренты угрожающими темпами вытесняют его с внутреннего рынка, предоставляя скидки. В итоге монополия вынуждена сокращать добычу, ее мощности простаивают [4].

Решающую роль в приросте объемов инвестиций в добычу газа оказывают капитальные вложения в освоение Южно-Тамбейского месторождения, осуществляемые российской газовой компанией ПАО "Новатэк", в рамках которого планируется развитие производства сжиженного природного газа на территории полуострова Ямал. Стоимость инвестиционного проекта составляет 458 млрд. рублей. Кроме того, ПАО "Новатэк" диверсифицировал бизнес запуском нефтяного Ярудейского месторождения и увеличением добычи жидких углеводородов, также в 2015 г. Компания сообщила о запуске Яро-Яхинского месторождения, на которое вместе с Уренгойским в 2011–2023 г. будет затрачено 199 млрд. руб. [2].

В свою очередь, ПАО "Газпром" прошёл через ряд шоковых сценариев в различных направлениях деятельности: добыча, переработка, сжижение, газификация и развитие экспортных коридоров. По итогам 2015 г. добыча газа сократилась на 6,8% при падении экспортных поставок. Проекты "Южный поток" и "Южный коридор" были заморожены, несмотря на существенные капиталовложения.

В тот же период Совет директоров ПАО "Газпром" представил свои инвестиционные планы, предусматривающие ежегодные инвестиции за 2015–2030 гг. в объёме 24 млрд. долл. США. Из них на геологоразведочные работы будет направлено 4%, добычу 38%, транспортировку 46% и переработку 12% [5].

Стоит отметить, что к 2020 г. крупнейшая нефтяная компания России ПАО "НК "Роснефть" намерена увеличить добычу природного и товарного попутного газа в зоне ЕСГ с 50 до 95 млрд. кубометров. Уже в 2016 г. ПАО "НК "Роснефть" увеличила добычу газа на 5 миллиардов кубометров. Подписаны долгосрочные контракты на поставку газа до 2030 г. в объеме 40 млрд. куб. м.

Таким образом, можно сделать вывод, что в период 2015–2020 гг. наибольший объем инвестиций в газовой

отрасли приходится на ПАО "Газпром", а большая доля капитальных затрат приходится на сегмент транспортировки газа.

Отмечается, что инвестиции в добычу газа существенно расти не будут, поскольку ПАО "Газпром" имеет избыток мощностей и низкий спрос на внутреннем и внешнем рынках. В то же время, у ПАО "Новатэк" в результате диверсификации бизнеса добыча газа будет расти меньшими темпами, чем добыча жидких углеводородов. Именно добыча жидких углеводородов станет основным фактором роста этой компании в течение нескольких лет. В целом, ПАО "Новатэк" находится на пути трансформации в нефтегазовую компанию. Планы ПАО "НК "Роснефть" по увеличению добычи газа до 100 млрд. куб. м газа будут зависеть от ее способности развить экспорт сжиженного природного газа.

Основными проблемами рассмотренных инвестиционных проектов являются:

- ◆ отсутствие центра, отвечающего за принятие стратегических и операционных решений;
- ◆ недостаточная аналитическая осведомленность при принятии решений;
- ◆ неэффективное межфункциональное взаимодействие;
- ◆ быстрые процессы планирования и утверждения, приводящие к ошибкам при внедрении проекта;
- ◆ невзвешенный порядок приоритетов в рамках проекта;
- ◆ недостаток контроля текущих расходов.

Некоторые из этих проблем – например, изменения внутрисполитической ситуации, рост цен на сырье и оборудование, локальные запреты на использование тех или иных технологий являются внешними по отношению к компании и находятся за рамками ее контроля. Однако большинство проблем являются внутренними и являются следствием несовершенных технологий работы и организационных ошибок. Разумеется, преимущество внутренних проблем состоит в том, что их можно решить собственными силами.

Самой серьезной проблемой компаний является отсутствие четкого распределения ответственности при принятии стратегических и операционных решений на каждом этапе проекта.

Стремясь повысить эффективность крупнейших инвестиционных проектов, российские нефтегазодобывающие компании могут перенять опыт международных компаний, которые уже используют передовые методы управления проектами. Эти методы относятся к четырем основным направлениям: стратегия, бизнес-процессы, организация управления проектом и управление персоналом [3].

1. Стратегия. Крупные российские нефтегазодобывающие компании часто разрабатывают совершенно разные стратегии управления на уровне корпорации и на уровне дочерних компаний. Расхождения часто возникают из-за некорректной расстановки приоритетов проекта: разные дочерние компании, работающие в одной отрасли, могут предъявлять различные требования к соотношению риска и доходности в рамках схожих проектов. Из-за этого могут возникать разногласия по поводу того, что делать в первую очередь и почему. Подразделения и дочерние компании могут также руководствоваться различными стандартами управления проектами в плане подготовки отчетов, участия в проекте тех или иных функций, выполнения различных этапов процесса и т. п., что приводит к большим различиям в оценках достижения стратегических целей.

2. Процессы. После принятия общей стратегии компании должны спланировать ход выполнения конкретных проектов. На этом этапе необходимо использовать современные процессы планирования. В настоящее время большинство международных компаний проводят проектно-исследовательские работы, которые предусматривают тщательное планирование на ранних этапах разработки плана во избежание дорогостоящих изменений на стадии внедрения проекта.

3. Управление. Управление любым масштабным инвестиционным проектом должно быть полностью сосредоточено в проектном офисе, уполномоченном принимать решения, необходимые для успешной реализации и завершения проекта. Проектный офис также обязан обеспечивать четкое межфункциональное взаимодействие и доступ к соответствующей проектной информации для всех отделов, в том числе и для самого проектного офиса. Кроме того, офис должен контролировать ход

реализации проекта путем анализа данных на каждом этапе выполнения и использовать эту информацию для принятия правильных решений по распределению бюджета и ресурсов.

4. Персонал. Любая крупная международная нефтегазодобывающая компания испытывает нехватку высококвалифицированных специалистов в области разведки и добычи. Но особенно остро эта проблема стоит в России, где квалифицированных специалистов и менеджеров не хватает не только в головных офисах, но и на месторождениях, зачастую расположенных в сильно удаленных друг от друга регионах, для каждого из которых характерны свои проблемы с трудовыми ресурсами.

Таким образом, принимая во внимание далеко идущие планы российских нефтегазодобывающих компаний по наращиванию объема инвестиций в масштабные проекты, а также текущие экономические проблемы, с которыми они сталкиваются, российские нефтегазодобывающие компании должны пересмотреть свой подход к управлению крупными инвестиционными проектами. При этом им также необходимо изучить международный опыт в этой области. Усилия по решению проблем эффективности инвестиционной деятельности должны быть направлены на обеспечение точного прогнозирования конъюнктуры рынка, снижения издержек за счет внутренней реструктуризации, а также разработки долгосрочных стратегий развития на основе сценарного моделирования. Повышение эффективности учетной, операционной и инвестиционной деятельности, совершенствование налогового законодательства и финансового права, оптимизация ключевых бизнес-процессов, создание гибкой системы корпоративного контроля и управления позволят российскому нефтегазовому сектору занять лидирующее место на международном рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Азарова А. И. Проблемы оценки инвестиционной привлекательности проектов нефтегазовой компании / А. И. Азарова // Проблемы учёта и финансов. – 2011. – №3. – С. 19–25.
2. Закон о перечне организаций, осуществляющих реализацию приоритетных инвестиционных проектов на территории Ямало-Ненецкого автономного округа, № 113-ЗАО от 01.12.2014.
3. Козинченко Е., Мордовенко Д. Инвестиционные проекты в российской нефтегазовой отрасли / Е. Козинченко, Д. Мордовенко. – М., 2017. – 20 с.
4. Фонд национальной энергетической безопасности. Внутренний рынок газа: как выйти из модели "бермудского треугольника" : экспертно-аналитический доклад. – май 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.energystate.ru
5. Gazprom Investor Day. Gas business. February 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/1/posts/82/562214/gazprom-investor-daypresentation-2015.pdf>