

© В. С. Тихонов, 2017

Самарский государственный технический

университет (СамГТУ), Россия

E-mail: leasingagro@mail.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРОЕКТАМИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В статье рассматриваются вопросы методологического обеспечения проектной деятельности предприятий нефтегазового комплекса. Приведены основные принципы разработки и реализации нефтегазовых проектов в условиях с высокой степенью риска. Предложена структура команды проекта, деятельность которой направлена на рост экономической эффективности и повышение результативности реализуемых проектов в сфере инновационного развития предприятий по добыче и переработке углеводородов.

Ключевые слова: управление нефтегазовыми проектами, инновационное развитие нефтегазовых предприятий, принципы управления проектами, организационная структура проекта, риски реализации нефтегазовых проектов.

В текущей экономической ситуации, в частности, при относительно низких ценах на нефть и общих экономических проблемах, нефтегазовые компании страны продолжают вкладывать миллиарды долларов в новые проекты по разработке и добыче нефтяных ресурсов. Проблемы, характерные не только в России, но и для нефтегазовых компаний во всем мире, часто включают такие, как срыв сроков или выход за рамки первоначального бюджета. Эти проблемы не являются обособленными, а возникают из-за недостаточно высокой эффективности управления проектами.

Как правило, при реализации проектов можно столкнуться с проблемами, возникающими по нескольким причинам:

- нечеткое распределение ответственности за стратегические и операционные решения;
- неправильное планирование необходимых ресурсов и технических возможностей;
- оптимистичные первоначальные оценки сроков реализации проектов;
- отсутствие эффективной системы закупок и логистики.

В целях повышения результативности проектов необходимо использовать четыре основных рычага управления:

- стратегия проекта;
- бизнес-процессы;
- персонал;
- системное управление проектом.

Разрабатывая общую стратегию, компания должна сформировать четкую и ясную долгосрочную цель, которая будет результатом тщательных исследований внешней и внутренней среды с последующим выявлением ключевых проблем и компетенций этой компании. План реализации стратегии должен быть иерархически разделен на более управляемые и мелкие элементы тактического планирования и целеполагания. Тактические планы (пакеты работ проекта по структурной декомпозиции) должны быть в четкой и ясной форме донесены до участников команды проекта или функциональных руководителей.

Реализация проектов в нефтегазовом комплексе в большинстве случаев требует весомых инвестиционных затрат на этапе прединвестиционных исследований, что обусловлено необходимостью предварительного изучения и обоснования объемов запасов в условиях конкретного месторождения и создания соответствующей инфраструктуры. В данной ситуации обеспечение эффективности проекта — особенно сложная задача, решение которой может способствовать получению как высоких доходов, так и значительных убытков.

Нефтегазовые компании инвестируют большие средства как в добычу углеводородов в условиях уже существующих месторождений, так и в разведку и освоение новых месторождений. Особый интерес представляют месторождения, расположенные в труднодоступных местах, так как данные регионы являются малоизученными и по предварительным оценкам содержат значительные объемы запасов нефти и газа. Поэтому основной тенденцией проектного развития, предусмотренной стратегиями развития нефтяных компаний, является инвестирование значительных средств в крупные инвестиционные проекты по освоению, в частности, шельфовой зоны Российской Федерации.

Другим, не менее важным направлением проектной деятельности является повышение объемов и качества нефтепереработки, для реализации которого инвестиционные ресурсы направляются на модернизацию и реконструкцию нефтеперерабатывающих мощностей. Темпы роста российских инвестиций в нефтегазовый комплекс, даже с учетом повышения уровня неопределенности и

рисков, не замедляются. Факторами, способствующими продолжающейся активной инвестиционной политике российских нефтегазовых компаний, является наличие рыночного потенциала, прогнозируемого роста спроса на углеводородное сырье во всем мире, а также стремление компаний к увеличению доли своего присутствия на мировом нефтегазовом рынке.

При этом руководство нефтегазовых компаний осознает, что каждый инвестиционный проект подвержен большим рискам, проявление которых может привести к значительному перерасходу средств, срыву сроков реализации, а как следствие — к полной убыточности неудавшегося проекта.

Решение данной проблемы может быть обеспечено путем внедрения и использования эффективной системы управления проектами и четкого построения бизнес-процессов.

Цель данного исследования — совершенствование методологических аспектов управления нефтегазовыми проектами в условиях высокой степени риска.

В соответствии с поставленной целью основными задачами исследования являются:

- изучить основные принципы разработки и реализации нефтегазовых проектов в условиях высокой степени риска;
- предложить для внедрения новую авторскую структуру команды проекта, деятельность которой направлена на рост экономической эффективности и повышение результативности реализуемых проектов в сфере инновационного развития предприятий по добыче и переработке углеводородов.

При разработке новых проектов в условиях России, где особенно в последнее время нестабильность в экономической и политической ситуации оказывает значительное влияние на инвестиционные намерения российских нефтегазовых компаний, пристальное внимание следует уделять тщательному анализу внешних факторов, на основе изменения которых разрабатываются стратегические направления и принимаются инвестиционные решения. Потенциальные источники финансирования проектов, которые буквально несколько лет назад можно было формировать из «сверхприбыли», получаемой от продажи нефти по более высоким ценам, сейчас могут состоять в основном из амортизационных фондов и заемных средств.

Также планируемые в проектах ценовые параметры при резком снижении цен на нефть значительно сократили доходность как планируемых к реализации, так и действующих проектов.

Санкции США и Евросоюза поставили под угрозу срыва соглашения о сотрудничестве в области разведки и добычи нефти и газа

на шельфовых и других совместно разрабатываемых месторождениях между крупными мировыми и отечественными нефтегазовыми компаниями. При этом в настоящий момент отечественные компании испытывают трудности с доступом к иностранным источникам финансирования, а государство поддерживает лишь стратегически важные проекты, что значительно сокращает потенциальные возможности для реализации крупных проектов, особенно в районах без развитой инфраструктуры.

В сложившейся ситуации одним из вариантов финансирования и привлечения инвестиций являются азиатские финансовые рынки, которые необходимо заинтересовать перспективностью новых проектов и предложить экономически выгодные для них условия.

Но при отсутствии четких прогнозов по изменению цен на нефть страны АТР, вероятно, будут стремиться развивать в первую очередь собственные проекты, способствующие росту их доли на мировом нефтегазовом рынке. В данной ситуации, из-за высокой степени неопределенности, крупнейшим отечественным компаниям становится сложно принимать свои инвестиционные решения относительно крупных проектов, часть из которых рассчитаны на период около 20 лет. Поэтому одной из основных задач лидеров российского нефтегазового комплекса является обеспечение эффективности крупных инвестиционных проектов в изменившихся условиях реализации и роста степени неопределенности.

Решение подобной задачи потребует четкого понимания тех бизнес-процессов, неэффективность которых может привести к сокращению эффективности при реализации проектов.

Несколько крупнейших нефтегазовых компаний России в 2015-2016 годах анонсировали свои самые значительные инвестиционные проекты на ближайшее время. Из-за изменения рыночных и политических условий многие компании планируют сокращение расходов с перспективой до 2030 года при сохранении аналогичных показателей неопределенности и риска, которые повлияют на тенденции развития мирового нефтегазового рынка.

Стратегическая направленность России на активное освоение шельфовых территорий заложила основу международного сотрудничества крупных отечественных нефтегазовых компаний с ведущими мировыми корпорациями нефтегазового сектора. Кроме значительных инвестиций, весомым вкладом этих компаний являются инновационные технологии, способствующие реализации технически сложных шельфовых проектов. С учетом высокого уровня технологического развития зарубежного нефтегазового комплекса частью

сотрудничества является реализация программы обмена техническими и управленческими кадрами, способными адаптировать технологические решения к российским условиям деятельности [1].

Реализация проектов полного цикла, к которым, в частности, относятся проекты освоения шельфовых месторождений Арктики, требует определенного подхода к формированию команды. С учетом специфики реализации такой категории проектов и потребности в различных функциональных специалистах предлагается формирование проектной команды в составе, представленном на рисунке 1.

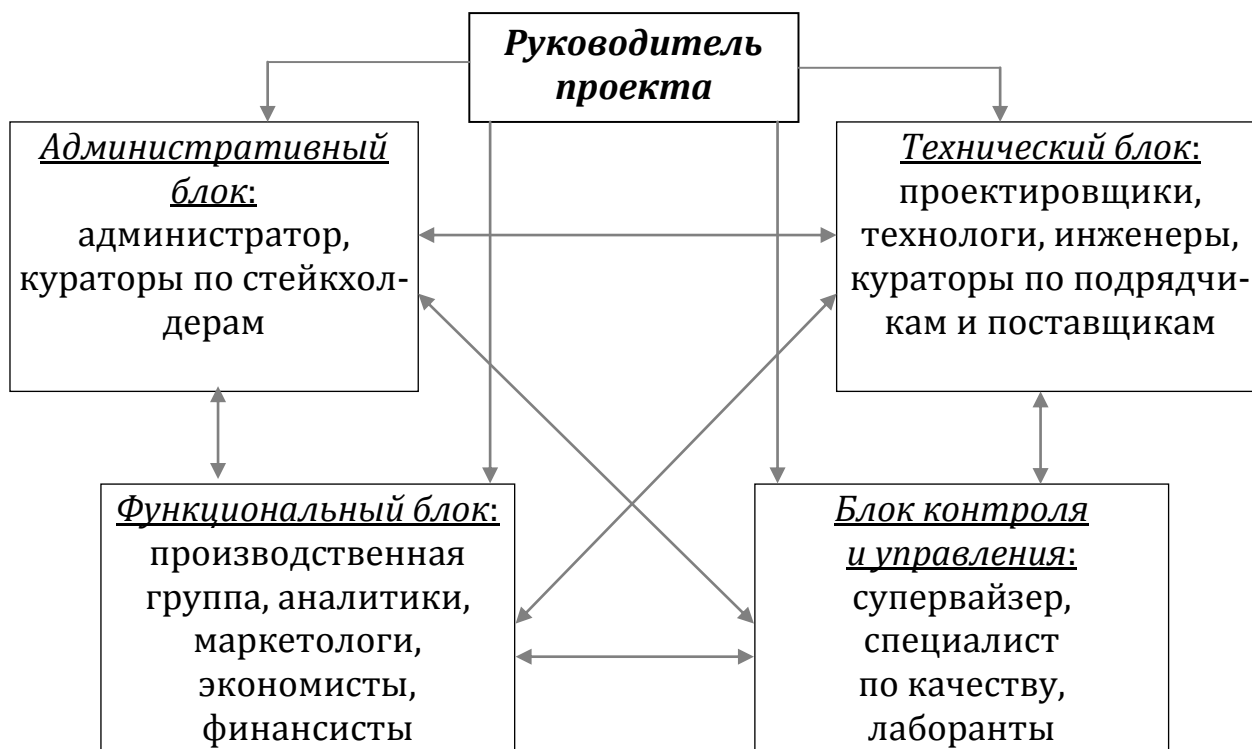


Рис. 1. Команда нефтегазового проекта

Реализация углеводородных проектов на территории Арктики одновременно будет стимулировать развитие смежных направлений промышленного производства. Весомая ресурсная база Арктической зоны способна обеспечить растущие потребности в углеводородном сырье как одном из стратегических видов ресурсов России. Эффективное использование этой ресурсной базы возможно при условии интенсивного комплексного изучения шельфовой зоны, внедрения инновационных технологических решений, способствующих значительно снизить риски инвестирования, связанные с климатическими особенностями региона добычи [1].

Практически во всех реализуемых шельфовых проектах в России в настоящее время используются исключительно иностранные технологии. Данный факт обусловлен в первую очередь тем, что проекты на Арктическом шельфе ведутся совместно российскими и

зарубежными компаниями. Самостоятельно даже крупнейшие представители нефтегазового комплекса Российской Федерации не в состоянии обеспечить полное технологическое сопровождение проекта с возможностью минимизации сроков реализации и инвестиционных затрат. В свою очередь, зарубежные партнеры российских компаний заинтересованы в реализации этих проектов как в возможности продвижения своих инновационных технологических решений и доступа к российским запасам углеводородов на основе соглашений о разделе продукции [1].

Среди планов реализации крупных инвестиционных проектов можно выделить следующие направления инвестирования, предусмотренные стратегическими приоритетами развития нефтегазовых компаний Российской Федерации:

1. ПАО «Газпром» направит свои инвестиционные потоки на разработку газотранспортной системы «Сила Сибири» для снабжения восточной части страны. Ориентировочная стоимость реализации проекта составит 60-70 млрд долларов [2].

2. Дочерняя компания ПАО «Газпром» – ПАО «Газпром нефть» работает над проектом строительства новейшего центра добычи нефти и газа на территории Сибири, в северной части Ямало-Ненецкого автономного округа и на шельфе Северного Ледовитого океана. Планом реализации проекта предусмотрена также модернизация собственных нефтеперерабатывающих предприятий [3].

3. ПАО «НК «Роснефть»» активизирует деятельность по разработке шельфовых месторождений и планирует инвестировать в данном направлении около 400 млрд долларов. При поддержке инвесторов из Китая разрабатывается Ванкорский кластер месторождений в Западной Сибири. Так же, как и ПАО «Газпром нефть», компания планирует осуществить модернизацию собственных НПЗ [4].

4. ПАО «ЛУКОЙЛ» планирует инвестировать порядка 100 млрд долларов в разработку шельфовых месторождений Каспийского моря. При этом в конце 2015 года компания, как и многие другие представители нефтегазового комплекса России, сообщила о том, что объем инвестирования в ближайшие годы сократится на 10-15% [5].

Таким образом, российские нефтегазовые компании инвестируют значительные средства в развитие и разработку месторождений в условиях ценовой нестабильности на мировом рынке нефти. Такая тенденция обусловлена прежде всего тем, что внутренний потенциал российского рынка продуктов нефтепереработки (в первую очередь, автомобильного топлива) достаточно высок. Использование собственной добытой нефти с одновременной интенсифи-

кацией технологий ее переработки способствует сокращению затрат на производство конечных продуктов. В данном случае это может стать альтернативным источником получения дополнительной прибыли, которую компании теряют в условиях падения цен на сырую нефть.

Дополнительные риски заключаются в том, что масштабные проекты в нефтегазовой отрасли требуют использования новейших и перспективных технологических решений (как правило, иностранных), а при увеличении курсов иностранных валют данный фактор может привести к росту затрат на реализацию инвестиционных решений. Одновременно с этим подобная ситуация может способствовать активизации и развитию отечественных технологий с целью их дальнейшего использования в производственной деятельности нефтегазовых компаний при реализации новых проектов.

Таким образом, внутренние собственные потребности в сырой нефти каждая крупная компания закрывает самостоятельно, и дополнительным источником денежных поступлений остается по-прежнему экспорт. Государство также заинтересовано в экспорте углеводородов, поскольку данная статья доходов обладает значительным удельным весом в бюджете Российской Федерации, что параллельно отражается на условиях налогообложения в сфере нефтедобычи.

При реализации проектов отдельно целесообразно формировать и планировать показатели бюджетной эффективности, которые обеспечиваются потоком налоговых платежей. Основные налоги, уплачиваемые, в частности, нефтяными компаниями в Российской Федерации, представлены в таблице 1 [6].

Таблица 1

Налоговые платежи нефтяных компаний РФ

<i>Налог, вид платежа</i>	<i>Ставка</i>	<i>Налоблагаемая база</i>
Налог на прибыль	20%	Прибыль, руб.
Налог на добавленную стоимость	18%	Добавленная стоимость, руб.
Налог на имущество	2,2%	Стоимость имущества, руб.
Страховые взносы	30%	Фонд оплаты труда, руб.
НДПИ	919 руб.	Объем добычи нефти, тонн
Экспортная пошлина	120 USD/т	Объем экспортируемой нефти, тонн

Реализация крупнейших нефтегазовых проектов является одним из потенциальных источников увеличения доходов бюджета Российской Федерации, поскольку рост добычи и переработки углеводородов значительно повышает налоговые и иные бюджетные поступления. При этом, со стороны государства целесообразно разрабатывать и интегрировать в нефтегазовый комплекс ряд программ субсидирования и льготного налогообложения проектной деятельности по развитию удаленных территорий. В частности, это касается шельфовых проектов в Арктической зоне, где кроме обустройства самого месторождения создается еще и дополнительная инфраструктура.

Учитывая планы нефтегазовых компаний по увеличению объема инвестиций в крупные проекты, а также экономические проблемы и уровень рисков, которые существуют в настоящий момент, необходимо пересматривать подходы к управлению крупными инвестиционными проектами. Целями внедрения новой системы управления проектами должны стать сокращение сроков окупаемости и рост доходности за счет использования наиболее экономичных и перспективных технологий.

Литература

1. Ильина Л. А., Тихонов В. С. Инновационные технологические решения в шельфовых проектах мировых нефтегазовых компаний // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: материалы Международной научно-практической конференции (13-14 декабря 2016 г., г. Самара). [Электронное издание] / отв. ред. И. В. Косякова. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016. [17,5 Мб]. С. 370-376.
2. Официальный сайт ПАО «Газпром». URL: <http://www.gazprom.ru/>.
3. Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». URL: <http://www.gazprom-neft.ru/>.
4. Официальный сайт ПАО «НК "Роснефть"». URL: <http://www.rosneft.ru/>.
5. Официальный сайт ПАО «ЛУКОЙЛ». URL: <http://www.lukoil.ru/>.
6. Федеральная налоговая служба. URL: <http://www.nalog.ru/>.

Статья поступила в редакцию 24.05.17 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом Е. С. Поротькиным*