

УДК 658

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Чаулкин Н.А.

магистрант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

Санкт-Петербург, Россия

Анохина Е. С.

магистрант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В настоящее время в нефтегазовой отрасли сокращается количество разведанных запасов нефти, а темпы их воспроизводства недостаточно высоки. При высокой скорости добычи это может стать серьезной угрозой энергетической и экономической безопасности страны. Внедрение успешного стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса, является залогом функционирования и устойчивого развития предприятий в длительной перспективе, а также способствуют росту экономики. На примере компании ПАО «Газпром нефть» в статье были рассмотрены особенности формирования инвестиционной стратегии предприятия нефтегазовой отрасли

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, инвестиционная стратегия, нефтегазовый комплекс, инвестиции

***FEATURES OF THE FORMATION OF THE INVESTMENT STRATEGY OF
RUSSIAN OIL AND GAS ENTERPRISES***

Chaulkin N. A.

Master's student,

St. Petersburg State University of Economics,

St. Petersburg, Russia

Anokhina E. S.

Master's student,

St. Petersburg State University of Economics,

St. Petersburg, Russia

Annotation. Currently, the oil and gas industry is reducing the number of proven oil reserves, and the pace of their reproduction is not high enough. With a high production rate, this can become a serious threat to the energy and economic security of the country. The introduction of successful strategic planning at the enterprises of the oil and gas complex is the key to the functioning and sustainable development of enterprises in the long term, as well as contribute to economic growth. Using the example of Gazprom Neft PJSC, the article considers the features of the formation of the investment strategy of an oil and gas industry enterprise

Keywords: strategy, strategic planning, investment strategy, oil and gas complex, investment

Топливо-энергетические ресурсы являются важной составляющей экономики России. По данным ОПЕК на конец 2019 года в стране сосредоточено 5,16% мировых доказанных запасов нефти [5, 22] и 24,38 % мировых запасов газа [4, 97]. Однако, в настоящее время состояние отрасли характеризуется снижением текущих разведанных запасов нефти и газа и низкими темпами их воспроизводства, в дальнейшем, при высокой скорости

добычи, это может стать серьезной угрозой энергетической и экономической безопасности страны.

Одним из важных элементов энергетической стратегии России является расширение нефтегазохимических кластеров: освоение новых месторождений, в том числе в Арктическом регионе, с соответствующим развитием транспортных и перерабатывающих мощностей и наиболее эффективное использование энергоресурсов [2, 50]. Это может быть обеспечено только за счет крупных инвестиций в нефтегазовый комплекс, что определяет необходимость моделирования инвестиционной стратегии отрасли как на уровне государства, так и на уровне частных компаний. Инвестиционная стратегия позволяет определить возможности улучшения результатов хозяйствования субъекта за счет инвестиций, т.е. определяет направления возможного инвестирования с целью получения необходимой прибыли и соответственно увеличения собственных активов.

При формировании стратегии предприятия необходимо учитывать как внешние и внутренние факторы, которые в полной мере характеризуют все возможности и перспективы его развития. Внутреннюю среду предприятия составляют: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы. Внешнюю среду предприятия можно представить, как совокупность следующих факторов: состояние экономики, политическую обстановку и законодательство, состояние развития отрасли, природно-географические факторы, наличие отраслевой информационной базы НИОКР.

Можно отметить, что важной характеристикой текущей ситуации на мировом рынке является неопределенность в целом. Изменение таких показателей, как процентные ставки, уровень инфляции, валютные курсы, колебания конъюнктуры мирового топливного рынка (мировые цены и спрос на энергоресурсы) осложняют формулирование прогноза на краткосрочный период в несколько месяцев, что приводит к необходимости пересмотра

подходов к формированию долгосрочных планов для сохранения адаптивности предприятия к вызовам времени [1, 9].

Стратегическое планирование является одним из ключевых при разработке долгосрочных стратегий развития. В рамках стратегического планирования обеспечивается комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие, и определяются действия по их разрешению, а также разрабатывается конкретный план управленческих действий (стратегии) по выполнению миссии предприятия и достижению сформулированных целей [3, 8-9].

Рассмотрим особенности формирования инвестиционной стратегии предприятия нефтегазовой отрасли на примере компании ПАО «Газпром нефть».

Методология стратегического планирования инвестиций, применяемая в компании, состоит из трёх уровней: краткосрочное планирование (срок: 1 год), среднесрочное планирование (срок: 1–3 года) и стратегическое планирование (срок: от 3 лет и более).

Отправной точкой разработки стратегии должна являться долгосрочная стратегия развития компании (на 10 лет и более), определяющая пути достижения ее стратегических целей. Она направлена на стабильный долговременный рост стоимости компании, что тесно связано с обеспечением устойчивых темпов прироста запасов природных ресурсов и развитием производственных мощностей по транспортировке, переработке, хранению углеводородного сырья.

На сегодняшний день в Компании используется сценарный подход к стратегическому планированию инвестиционной, финансовой и операционной деятельности. Стратегия формируется относительно 3-х сценариев: базовый (реалистичный), низкий (пессимистичный) и высокий (оптимистичный). Краткое описание сценариев представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Пример сценариев, используемых при формировании стратегии ПАО «Газпром нефть» [1, 18].

Сценарий	Характеристика сценария
Высокий	<ul style="list-style-type: none"> • Цена на нефть 80\$ за баррель • Рост мировой экономики, стабильная геополитическая ситуация • Снижение доли ОПЕК и производство нетрадиционных нефти и газа • Внедрение в России налогообложения добычи на добавленный доход
Базовый	<ul style="list-style-type: none"> • Цена на нефть 70\$ за баррель • Консервативное отношение государства в отношении изменений налоговой среды • Умеренные темпы роста мировой экономики
Низкий	<ul style="list-style-type: none"> • Цена на нефть 50\$ за баррель • Баланс мировой экономики между медленным ростом и кризисной стагнацией • Война между поставщиками дешевой нефти • Повышение налоговой нагрузки в России через НДС

Сценарный подход позволяет обеспечивать необходимую гибкость за счет оценки основных вариантов изменения внешней ситуации, что позволяет бизнесу быть более устойчивым, а также отвечать на вызовы времени. Это позволяет оценивать реалистичный взгляд на внешний мир и собственные возможности для понимания необходимости корректировки траектории движения к стратегическим целям.

Каждый макросценарий содержит более 200 основных показателей. Основные из них цена на нефтяное сырье, курс рубля, ставка дисконтирования и налоговая политика.

Стоит отметить, что процесс формирования стратегии является сквозным и подлежит ежегодному пересмотру согласно схеме, представленной на рисунке 1.

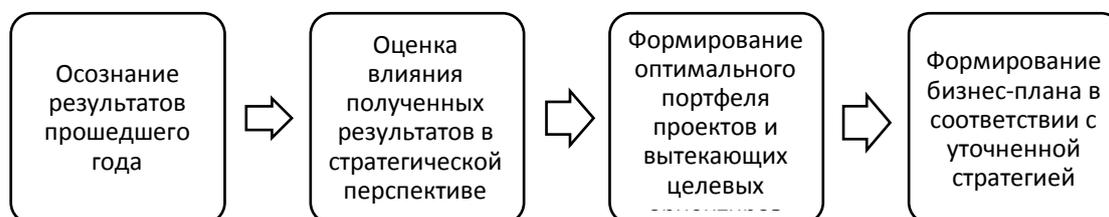


Рис. 1 - Последовательность внесения корректировок в стратегию [1, 21]

По времени реализации этапов процесс распределяется следующим образом: первая половина года определена под цикл стратегического планирования, вторая половина – под формирование бизнес-плана.

Бизнес-план является составной частью стратегического плана. В нем детально отражены, обоснованы и оценены возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги). Главная цель бизнес-плана состоит в том, чтобы дать целостную системную оценку перспективности проекта, выработанного стратегического решения. А также решить вопросы финансирования, т.е. стать средством привлечения капитала, необходимого для осуществления проекта (развития предприятия).

Данный подход отражает универсальную этапность актуализации стратегии согласно факторам внешней и внутренней среды.

Основополагающим фактором внутренней среды для ПАО «Газпром нефть», как вертикально интегрированной компании, является сходство её стратегии со стратегическими инвестиционными планами дочерних обществ.

В рамках процесса инвестиционного планирования от предприятий поступают предложения по новым мероприятиям, технологическим возможностям и предпосылкам, а руководство, в свою очередь, информирует о приоритетных направлениях деятельности в соответствии с текущей ситуацией на рынке. Из этого следует, что инвестиционная стратегия Компании принимается с учётом стратегии бизнес-единиц.

В процессе разработки инвестиционной стратегии проводится анализ внешней и внутренней среды, финансово-экономическая оценка не менее двух вариантов развития бизнес-единицы, а также результаты анализа стратегических рисков.

В рамках процесса формирования стратегического инвестиционного плана предполагается реализация следующих подпроцессов:

1. Прежде всего, определяются основные задачи, которые войдут в цикл стратегического планирования. На данной стадии определяются основные вопросы, требующие внимания, а также принимаются решения о целесообразности пересмотра действующих стратегий бизнес-единиц.

2. Далее проводится анализ внешней среды, который подразделяется на:

- Глобальный анализ мирового рынка нефти и нефтепродуктов
- Анализ предложения основных нефтепродуктов: автобензины, дизельное топливо, керосин, мазут.
- Анализ управления брендами на рынках РФ и за рубежом
- Анализ рынка альтернативных видов топлива

3. Третьим шагом необходимо изучить внутреннюю среду Компании, что возможно сделать при помощи сравнительного анализа эффективности текущей деятельности (анализ операционных затрат, операционной эффективности и инвестиционных программ).

4. После этого проводится разработка вариантов развития бизнес-единиц и выполнение анализа стратегических рисков. При необходимости возможен пересмотр стратегических целей и стратегических задач дочерних обществ, а также актуализации стратегических ориентиров.

5. На следующей стадии необходимо сформировать долгосрочные инвестиционные портфели проектов. В ходе данного подпроцесса осуществляется оценка вариантов развития бизнес-единиц, их анализ, проверка на соответствие финансовым ограничениям и выбор базового портфеля.

6. Последним этапом разработки стратегического инвестиционного плана является формирование отчетов о реализации стратегий бизнес-направлений и Компании в целом.

Ниже представлена взаимосвязь подпроцессов в виде блок-схемы (рис. 2).

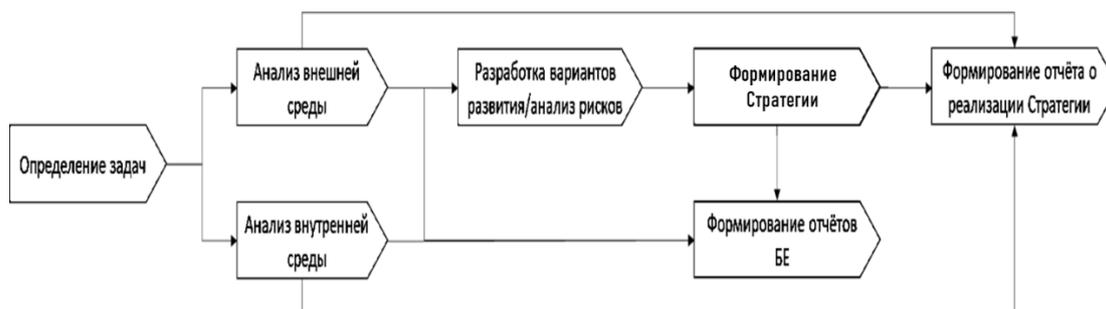


Рис. 2 - Модель стратегического планирования. Составлено авторами на основе методических документов ПАО «Газпром нефть»

В целом указанный процесс позволяет Компании успешно реализовывать поставленные в рамках стратегического планирования задачи, а именно:

- синхронизация работы служб стратегического планирования через установление единых подходов и сроков;
- мониторинг реализации и возможность пересмотра стратегии бизнес-единиц и Компании в целом
- создание оптимального развития каждого бизнеса компании ПАО «Газпром нефть» для обеспечения качества планирования и гибкости;
- поддержание актуального понимания стратегических вызовов бизнеса менеджментом, включая анализ стратегических рисков;

Для того чтобы оценить полноту инвестиционной стратегии и степень её реализации используются система качественных и количественных показателей, стратегических ориентиров и целей. К основополагающим количественным показателям возможно отнести:

- накопленные инвестиции, млрд руб.;
- минимальный PI проектов, доли ед.;
- индекс персонала;
- стоимость бизнеса, млрд руб.

Помимо количественных показателей оценки реализации инвестиционной стратегии также используются качественные показатели, например:

- соответствие национальным стандартам и разработанным внутренним процедурам
- наличие согласованности со стратегией развития ПАО «Газпром нефть»
- наличие механизмов контроля, мониторинга и оценки реализации стратегии, и оценка их достаточности

Таким образом, при формировании стратегии предприятия необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы, которые в полной мере характеризуют все возможности и перспективы развития. Также для снижения рисков и неопределенностей формирование стратегии необходимо вести с учётом различных сценариев, отражающих ситуацию на мировом нефтегазовом рынке.

Принимая во внимание то, что инвестиционная стратегия компании ПАО «Газпром нефть» формируется с учётом стратегии бизнес-единиц при необходимости в задействовании большого количества ресурсов и высокой степени вовлеченности всех уровней, данный процесс является одним из самых важных для достижения долгосрочных целей Компании.

Библиографический список:

1. Модернизация системы стратегического планирования: под. ред. Игоря Свириза. – СПб, Сибирская нефть. - 2016. – №2/129. – С. 14-23
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 9 июня 2020 г. № 1523-р «Об утверждении Энергетической стратегии России на период до 2035 года» // Собрание законодательства РФ. - 2020. – 79 с.

3. Совершенствование системы планирования: новые подходы к разработке бизнес-плана на трехлетний цикл: под. ред. Игоря Свириза. – СПб, Сибирская нефть. - 2009. - №8/64. – С. 8-10
4. Филиппова Е. В. Тренды мировой энергетики в контексте возможностей Российской Федерации / Е. В. Филиппова // Экономика и управление народным хозяйством. – 2021. – №4 - С. 95 – 99.
5. OPEC Share of World Crude Oil Reserves / edited by Scott Laury. - Research of Organization of the Petroleum Exporting Countries. – 2020. – 42 с.

Оригинальность 87%