УДК 658.013

А.В. ЖИМИРОВА, *аспирантка, 400mail@mail.ru*
Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет)

A.V. ZHIMIROVA, *Post-Graduate Student, 400mail@mail.ru*
Saint-Petersburg State Mining Institute (Technical University)

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

Рассмотрены основные положения и цели стратегического планирования компаний нефтяной промышленности на примере ведущих вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний. Показана роль нефтяной отрасли в основных макроэкономических показателях развития страны. Дан анализ основных направлений производственно-хозяйственной деятельности крупных нефтяных компаний. Предлагается в государственной стратегии учитывать корпоративные особенности, выраженные в стратегических планах компаний.

Ключевые слова: стратегическое планирование, вертикально-интегрированные нефтегазовые компании, энергетическая стратегия государства, топливно-энергетической комплекс, энергетические ресурсы.

THE MAIN TARGETS OF STRATEGIC PLANNING OF THE RUSSIAN VERTICALLY-INTEGRATED OIL-GAS COMPANIES

The article discusses main goals and targets of strategic planning in oil companies considering the example of leading vertically-integrated oil-gaz companies. The impact of oil industry on the country's macroeconomic indices is shown. Besides, main directions of big companies' activity are analyzed. Special corporate features considered in the companies' strategic plans should be correlated with the State Energy strategy.

Key words: strategic planning, vertically-integrated oil-gaz companies, state energy strategy, fuel-energy complex, energy rosources.

В настоящее время ведущие позиции на мировых рынках энергоресурсов, а основным из них пока является нефтяной, занимает ряд стран – производителей (экспортеров) жидкого топлива, и потребителей (импортеров). Например, Россия и США находятся в противоположных частях мирового нефтяного «поля». Статистика показывает, что США – крупнейший в мире потребитель нефти (29 %) и такими они останутся до 2030 г. (около 1,2 млрд т в год или около 21 %), причем больше половины потребляемой нефти США импортируют (к 2030 г. доля импорта увеличится до 60-65 %).

По данным экспертов, в 2007 г. Россия по добыче нефти вновь вышла на первое место в мире, причем 3/4 добываемой в стране нефти (с учетом нефтепродуктов) экспортируется. К 2030 г. в соответствии с Энергетической стратегией, утвержденной Правительством РФ, добычу нефти в стране намечается довести до 620 млн т в год, а экспорт до 280-355 млн т в год [6].

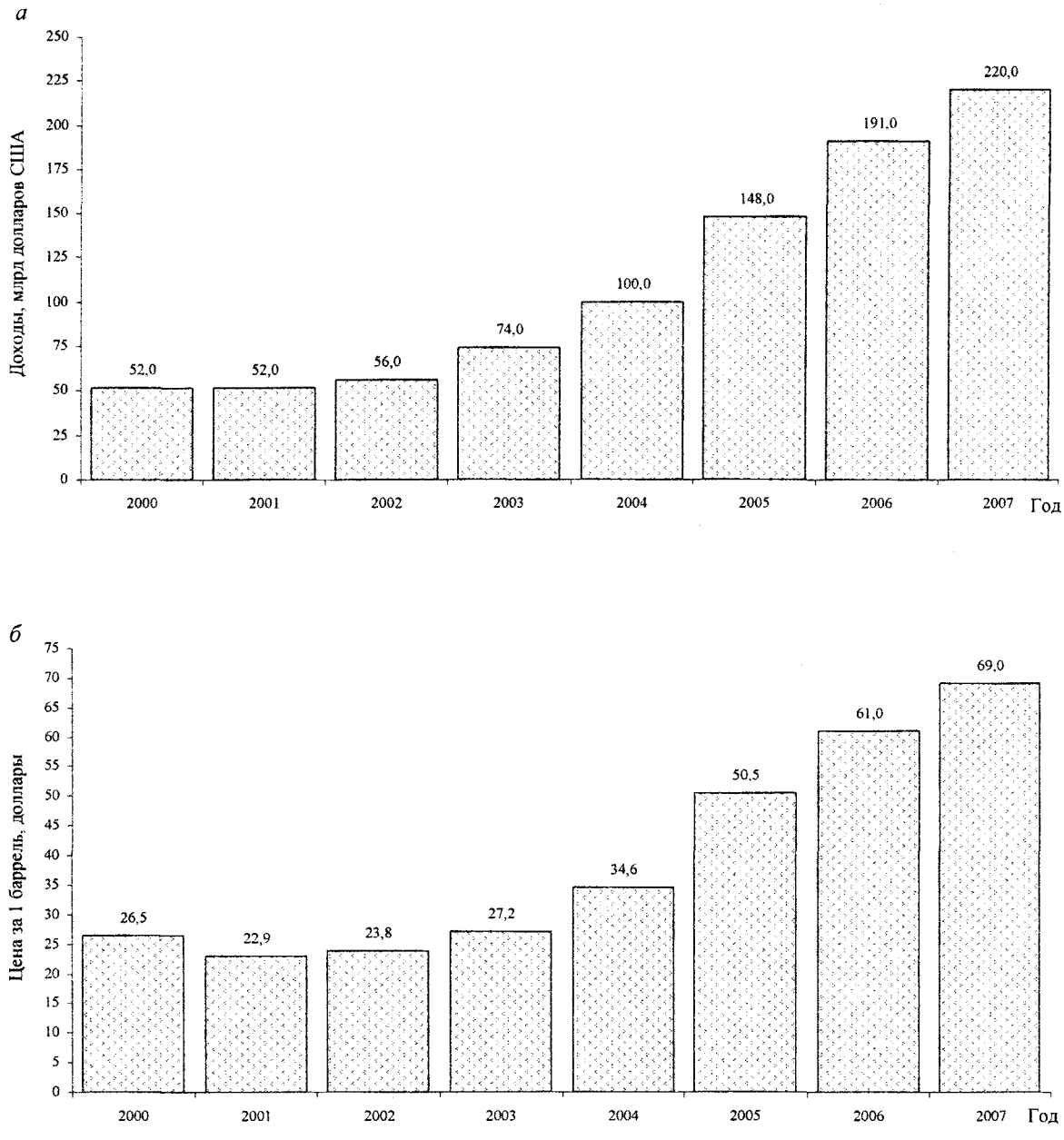


Рис.1. Рост доходов России от экспорта нефти и газа (*а*) и динамика средней цены нефти URALS (*б*) [3]

В России, как и в других нефтедобывающих странах, на волне трехкратного повышения мировых цен в последние годы наблюдался стремительный рост нефтегазовых доходов. По данным Центрального банка и банка «Уралсиб», они выросли с 52 млрд долларов в 2000 г. до 220 млрд долларов в 2007 году (рис.1).

За восемь лет общие доходы нефтегазовых компаний составили более 1 трлн долларов, а чистая прибыль 150 млрд долларов, из которых 50-70 млрд долларов было направлено на инвестиции. Нефтегазовые компании заплатили государству в виде налогов и сборов сектора более 700 млрд долларов [4].

Топливно-энергетический комплекс (ТЭК) является основой социально-экономического развития страны. Благоприятная конъюнктура мирового рынка энергетических ресурсов в последние годы способствовала росту доли продукции ТЭК в

экспорте и в валютной выручке. Отрасли ТЭК занимают значительную долю в объеме всех основных макроэкономических параметрах, % [2]:

Год	2004	2005	2006
Рост ВВП	7,2	6,4	6,9
Доля ТЭК:			
в объеме ВВП	29,6	30,9	30
в промышленном объеме	31,9	31,5	31,4
в налоговых поступлениях	41,2	57,9	55
в валютной выручке	56,5	63,8	62

В совокупности нефтегазовая отрасль обеспечивает 60 % бюджета в виде налогов и акцизов, и формирует более 40 % валютных поступлений в российскую экономику. Российские крупные нефтегазовые компании: «Газпром», «Роснефть» и «ЛУКОЙЛ» – в последнее время все интенсивнее развивают свою деятельность в развивающихся странах [7]. По аналитическим данным информационного агентства РБК, в поле их особых интересов попали перспективные месторождения нефти и газа в Анголе, Намибии, Венесуэле и Ираке. Для обеспечения государственной поддержки в июле 2007 г. Минприроды выступило с инициативой создания Совета по международному сотрудничеству в области геологии и недропользования [7].

Нефтяной бизнес в России становится более привлекательным и с точки зрения корпоративного управления. Внимание российского государства к вертикально-интегрированным нефтегазовым компаниям (ВИНГК) более велико, чем на Западе. От этих компаний в значительной мере зависит устойчивость государственного бюджета: их доля в совокупных налоговых поступлениях от промышленности выросла с 19 % в 1996-1998 гг. до 26 % в 1999 г., 30-34 % в 2000-2001 гг. Поступления в бюджетную систему в первом полугодии 2008 г. превысили уровень предыдущего года на 26 %. Налог на добычу нефти принес в казну 784,6 млрд руб. по сравнению с 456,2 млрд руб., собранными за шесть месяцев 2007 г. [5].

Важно отметить, что нефтяной сектор в значительной мере определяет инвестиционную активность в экономике. Как только замедляется инвестиционная активность в нефтяном секторе, это сразу сказывается на темпах роста инвестиций в целом по народному хозяйству, в частности, снижается инвестиционный спрос на продукты машиностроения. Соответственно перспективы устойчивости и развития нефтегазовой отрасли России в целом в значительной мере будут зависеть от эффективного стратегического планирования ведущих ВИНГК отрасли (рис.2). Рассмотрим подробнее некоторые их них.

ОАО «ЛУКОЙЛ». Основными видами деятельности одной из крупнейших международных ВИНГК являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции. Компания придерживается стратегии интенсивного роста, поддерживает высокие стандарты корпоративного управления и сохраняет уникальный шанс остаться независимой, не стать объектом поглощения со стороны госкомпаний. Последнее из упомянутых преимуществ почти уникально и может в обозримой перспективе обеспечить компании лидерство среди негосударственных компаний. Основная часть деятельности компании в секторе разведки и добычи осуществляется на территории Российской Федерации, основной ресурсной базой является Западная Сибирь. Для характеристики деятельности компании приведем следующие данные:

- «ЛУКОЙЛ» контролирует 1,3 % общемировых запасов нефти и 2,3 % общемировой добычи нефти; 18,6 % общероссийской добычи нефти и 18,1 % общероссийской переработки нефти.
- «ЛУКОЙЛ» занимает второе место среди крупнейших частных нефтяных компаний мира по объему доказанных запасов углеводородов.
- Эта крупнейшая российская нефтяная бизнес-группа имеет ежегодный оборот более 80 млрд долларов и получает 9,5 млрд долларов чистой прибыли ежегодно.
- «ЛУКОЙЛ» – один из крупнейших налогоплательщиков РФ. общая сумма налогов, выплаченных в 2007 г. 28 млрд долларов.

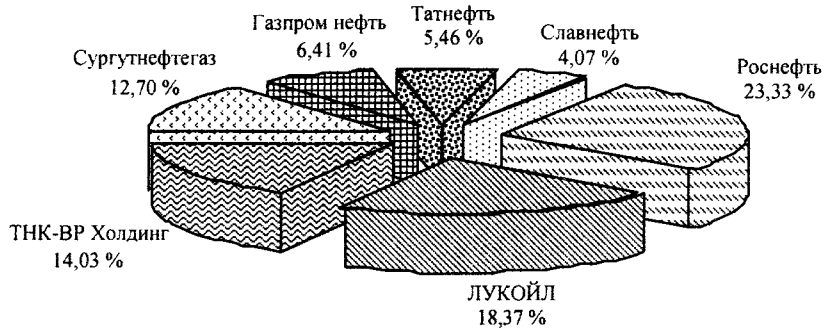


Рис.2. Доли компаний России в добыче нефти на 2008 год (первое полугодие) [7]

В стратегическом планировании менеджмент компании выделяет направления деятельности в следующих сферах: разведка и добыча нефти и газа, переработка и сбыт.

Цели стратегического планирования в разведке и добыче нефти и газа следующие:

1. Создание потенциала для долгосрочного роста компании путем воспроизводства минерально-сырьевой базы в традиционных регионах деятельности и ускоренного развития новых регионов добычи в России и за ее пределами.

2. Повышение эффективности геологоразведочных работ за счет тщательного отбора проектов и применения современных технологий.

3. Обеспечение в среднесрочной перспективе среднегодового прироста добычи углеводородов не менее чем на 5-6 %.

4. Улучшение производственных показателей и снижение расходов на добычу за счет применения современных технологий, оптимизации скважинного парка и систем разработки месторождений.

5. Применение финансовых критериев для оценки проектов и результатов деятельности, а также для оптимизации портфеля активов.

Основным регионом нефтедобычи компании является Западная Сибирь. Стратегические планы компании также включают в себя реализацию проектов по разведке и добыче нефти и газа вне пределов национальных границ: в Казахстане, Египте, Азербайджане, Узбекистане, Саудовской Аравии, Колумбии, Венесуэле, Кот-д'Ивуаре, Гане, Ираке.

Анализ деятельности компании помогает четко определить цели намеченного стратегического планирования в направлении переработки и сбыта:

1. Производство высококачественных и экологически чистых нефтепродуктов с высокой добавленной стоимостью.

2. Увеличение выхода светлых нефтепродуктов.

3. Контроль за производственными издержками.

4. Снижение транспортных затрат.

5. Увеличение объемов розничной реализации нефтепродуктов и сопутствующих продукции и услуг.

По состоянию на начало 2008 г. сбытовая сеть компании охватывала 24 страны мира, включая Россию, страны ближнего зарубежья и государства Европы (Азербайджан, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина, Болгария, Венгрия, Финляндия, Эстония, Латвия, Литва, Польша, Сербия, Черногория, Румыния, Македония, Кипр, Турция, Бельгия, Люксембург, Чехия, Словакия), а также США, и насчитывает 197 объектов нефтебазового хозяйства с общей резервуарной емкостью 3,11 млн $м^3$ и 6 090 автозаправочных станций (включая франчайзинговые) [5].

«Сургутнефтегаз». Эту компанию отличает стабильная динамика роста, основанная на высоких темпах роста производства и постоянном наращивании сырьевого потенциала. Его гибкая долгосрочная стра-

тегия развития основана на многолетнем опыте и использовании новейших технологий. В настоящее время более 50 подразделений ОАО «Сургутнефтегаз» выполняют полный комплекс работ по разведке, обустройству и разработке нефтяных и нефтегазовых месторождений, добыче и реализации нефти и газа.

Согласно независимой оценке, проведенной по международным стандартам, извлекаемые запасы нефти и газа компании составляют около 2,5 млрд т нефтяного эквивалента. Пополнение сырьевой базы происходит за счет приобретения новых перспективных участков и проведения геологоразведочных работ на месторождениях.

Доля «Сургутнефтегаза» в российской нефтедобыче за последние несколько лет выросла с 11 до 12,7 % [5]. Рост производства обеспечен, прежде всего, значительными капитальными вложениями. Активная инвестиционная политика компании позволяет поддерживать самые высокие в России объемы поисково-разведочного и эксплуатационного бурения, а также ввода в строй новых скважин, занимать лидирующие позиции в области применения передовых методов повышения нефтеотдачи пластов.

Сектор нефтепереработки ОАО «Сургутнефтегаз» представлен заводом в городе Кириши Ленинградской области – ООО «ПО «Киришинефтеоргсинтез», который выпускает продукцию 40 наименований, причем около 60 % товарной номенклатуры соответствует международным стандартам.

Третьей важнейшей сферой деятельности и долгосрочного стратегического планирования компании, наряду с добычей нефти и газа и переработкой нефти, является реализация нефтепродуктов. Сбытовые предприятия компании расположены на северо-западе России и в настоящее время остаются крупнейшими операторами местных рынков нефтепродуктов. Сбытовой сектор «Сургутнефтегаза» располагает более чем 300 авто- и газозаправочными станциями, 32 нефтебазами и 24 нефтескладами.

ОАО «НК «Роснефть». Компания работает практически во всех нефтегазоносных регионах страны: в Западной и Восточной Сибири, на Дальнем Востоке и Северном Кавказе, в Тимано-Печоре и Поволжье, на шельфах Черного, Азовского и Каспийского морей, а также на шельфе Камчатки.

Компания обладает уникальной по своему масштабу ресурсной базой. По состоянию на 31 декабря 2007 г. доказанные запасы нефти НК «Роснефть» по классификации SPE составляли 17513 млн баррелей, газа – 711 млрд м^3 [8]. Это один из лучших показателей среди публичных нефтяных компаний мира. По запасам жидких углеводородов «Роснефть» является безусловным лидером. Она занимает первое место в России по объемам добычи, а также входит в первую десятку публичных нефтедобывающих компаний мира. Среднесуточная добыча нефти в 2007 г. составила 2,03 млн баррелей, а в первом квартале 2008 г. уже 2,12 млн баррелей нефти в сутки [9]. В отличие от многих своих конкурентов «Роснефть» располагает диверсифицированными и высококачественными нефтегазовыми активами, благодаря чему способна обеспечивать быстрый, недорогой и устойчивый рост добычи как в краткосрочной и среднесрочной, так и долгосрочной перспективе.

Стратегическая цель НК «Роснефть» – вхождение в число крупнейших энергетических корпораций мира, лидерство в отрасли по производственным и финансовым показателям при условии строгого соблюдения высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления. Менеджмент компании рассчитывает на достижение этой цели за счет увеличения объемов добычи, переработки и сбыта продукции в России и за рубежом, использования новых технологий, эффективного управления и укрепления финансовой дисциплины.

Эффективное стратегическое планирование обеспечивается основными приоритетами развития компании. В области добычи нефти НК «Роснефть» ставит задачу довести годовой объем до 950 млн баррелей (130 млн т) к 2010 г. и до 1170 млн

баррелей (160 млн т) к 2015 г. при условии сохранения благоприятной конъюнктуры [9]. В краткосрочной перспективе рост будет в основном обеспечиваться за счет дальнейшей разработки месторождений Западной Сибири и Тимано-Печоры – традиционных регионов деятельности компании. Говоря о капитализации компании, необходимо отметить, что «Роснефть» стремится оптимизировать такие важные показатели эффективности, как удельные операционные расходы на добычу, капитальные затраты на разведку и добычу в расчете на единицу добычи, а также доходность на задействованный капитал и доходность на собственный капитал. Инвестиционная привлекательность капиталоемких проектов НК «Роснефть» определяется на основе анализа чистой дисконтированной стоимости, внутренней нормы рентабельности, срока окупаемости и индекса доходности. Применяемые НК «Роснефть» меры по повышению эффективности работы, наряду с благоприятными геологическими характеристиками и физическими свойствами нефти и газа на основных месторождениях, позволяют компании поддерживать операционные и капитальные затраты в расчете на единицу добычи на уровне ниже среднеотраслевого.

Топливно-энергетический комплекс России всегда играл важную роль в экономике страны. За годы реформ, в связи с резким падением объемов производства в других отраслях экономики, его роль еще более возросла. На протяжении двух последних десятилетий экономика России находится в процессе структурных рыночных преобразований, которые требуют от участников рынка использования новых эффективных механизмов управления. Россия является крупным поставщиком топливно-энергетических ресурсов в зарубежные страны и основным в страны СНГ. В течение ближайших лет экспорт энергоресурсов останется ключевым фактором как для развития национальной экономики, так и для экономического и политического положения России в мировом сообществе.

Согласно целям внешней энергетической политики, международная деятельность России в сфере энергетики будет осуществляться по следующим основным направлениям:

- экспорт топливно-энергетических ресурсов;
- разработка и освоение энергетических ресурсов на территориях других государств;
- привлечение зарубежных инвестиций в производство, транспорт и преобразование энергоносителей в России;
- транзит энергоресурсов;
- международное научно-техническое и правовое сотрудничество.

Необходимо отметить, что интеграция России в мировую экономику, перспективы вступления страны в ВТО, дискуссия по ратификации Договора к Европейской энергетической хартии, и перемены, происходящие на внешнем рынке, требуют пересмотра тактики поведения не только российских энергетических компаний, но сотрудничества со стороны государства: это и гармонизация нормативно-правовой базы РФ и ЕС, и унификация налоговой и таможенной политики, и поддержка компаний в их стремлении приобретать собственность в зарубежных странах, и соотношение целей ЭС-2030 с собственными целями ВИНГК. На данном этапе развития частно-государственного партнерства это соотношение не идеально. По прогнозам экспертов, в 2009 г. возможны различные сценарии развития нефтяного сектора российской экономики в зависимости от цен на нефть на международном рынке и динамики основных макроэкономических показателей, в частности валютного курса рубля. Различия между сценариями в значительной степени определяются предположениями о глубине и продолжительности кризиса в мировой экономике и масштабах оттока капитала из страны. Результаты расчетов налоговой нагрузки и доходов нефтяного сектора, проведенных на основе разработанной в Институте экономики переходного периода имитационной модели при различных сценарных условиях, приведены в таблице.

Налоговая нагрузка и доходы нефтяного сектора в 2009 г. [1]

Показатель	2008 (оценка)	2009			
		Сценарий 1 (Ц = 50, Р = 31,5)	Сценарий 2 (Ц = 48,5, Р = 31)	Сценарий 3 (Ц = 39, Р = 34,1)	Сценарий 4 (Ц = 29, Р = 53,9)
Налоги, млрд долларов	205,96	84,43	80,06	60,01	34,78
Чистый доход, остающийся в распоряжении предприятий, млрд долларов	18,56	1,33	–2,36	–6,21	7,24
Доля налогов в выручке, %	63,4	49,5	48,4	45,1	35,1
Доля налогов в чистом доходе, %	91,7	98,4	103,0	111,5	82,8
Чистый доход, остающийся в распоряжении предприятий, млрд руб.	481,0	42,0	–73,2	–211,8	390,3

Примечание. Ц – цена нефти Urals, долларов за баррель; Р – курс рубля по отношению к доллару США.

Как показывают расчеты, в 2009 г. значительное снижение мировых цен на нефть и рост капитальных, операционных и транспортных затрат при сохранении относительно низкого курса доллара ведут к существенному сокращению как суммы налоговых поступлений от нефтяного сектора, так и чистого дохода нефтяных компаний [1].

Наша страна и ее нефтегазовый сектор находятся в уникальной ситуации, которая характеризуется благоприятной ценовой конъюнктурой, наличием значительного числа перспективных компаний, имеющих опыт и навыки реализации самых сложных проектов. Отечественному нефтяному сектору остро нужны адекватные изменившимся условиям его функционирования формы гибкого государственного участия и регулирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бобылев Ю.* Нефтегазовый сектор // Российская экономика: тенденции и перспективы: Ежемесячный обзор (декабрь 2008) / Институт экономики переходного периода. М., 2009.

2. *Бушуев В.В.* Энергосбережение, энергоэффективность и экология. Россия в контексте «группы восьми» / В.В.Бушуев, В.П.Сорокин // Энергетическая политика. 2007. № 1.

3. *Гурвич Е.* Бой за баррель // Российская газета. 2008, 11 января.

4. *Ильинский А.А.* Нефтегазовый комплекс Северо-Запада России: стратегический анализ и концепции развития / А.А.Ильинский, О.С.Мнацаканян, А.Е.Череповицын. СПб, 2007.

5. Контуры перемен: Аналитическая служба издания // Нефтегазовая вертикаль. 2008. № 14.

6. Концепция Энергетической стратегии России на период до 2030 г. (проект) / Ин-т энергетической стратегии. М., 2007 (прил. к журналу «Энергетическая политика». 2007. № 3).

7. *Кузяев А.* На волне глобализации // Нефть России. 2007. № 1.

8. *Рубанов И.* И менеджер, и бюрократ-виртуоз // Эксперт. 2007. № 36 (577).

9. *Рубанов И.* «Роснефть» обставила «ЛУКОЙЛ» // Эксперт. 2008. № 35 (624).

REFERENCES

1. *Bobilev J.* Oil-gas sector // Russian economy: trends and perspectives: Monthly review (December 2008) // The institute of transition period economy. Moskow, 2009.

2. *Bushuev V.V., Sorokin V.P.* Energy savings, energy efficiency and ecology. The role of Russia in G8 // Energy policy. 2007. № 1.

3. *Gurvitch E.* Fighting for barrel // Russian newspaper. 2008, January, 11.

4. *Ilinsky A.A., Mnacakanyan O.S., Cherepovicin A.J.* Oil-gas industry of North-West Russia: strategy analysis and the development concepts. St-Petersburg, 2007.

5. The contour of changes: Analytical department of the edition // Oil-gas vertical. 2008. № 14.

6. The concept of Russian Energy strategy till 2030 (project) // Energy policy. Moskow, 2007.

7. *Kuzayev A.* Positive and negative impacts of globalization // Oil of Russia. 2007. № 1.

8. *Rubanov I.* Both manager and burocrat-profi // Expert. 2007. № 36 (577).

9. *Rubanov I.* Rosneft left behind Lukoil // Expert. 2008. № 35 (624).