

НЕФТЯНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

В статье предлагается комбинированная стратегия развития предприятия нефтяной промышленности в современных условиях, которая основана на сочетании элементов стратегии интенсивного и интеграционного роста. Предлагаемая стратегия позволяет нефтяным предприятиям с помощью преимуществ вертикальной интеграции и включения в нее государства увеличить разработку новых месторождений и объем добычи нефти.

Нефтяная промышленность является основной бюджетообразующей отраслью России. Однако в настоящее время в отрасли наметились негативные тенденции, которые ухудшают ее экономическое состояние: снизились добыча нефти и поставка ее на нефтеперерабатывающие заводы, значительно ухудшилась материально-сырьевая база из-за свертывания геологоразведочных работ, наблюдается снижение таких показателей экономической эффективности, как прибыль, рентабельность, производительность труда, оборачиваемость оборотных средств. Загрузка производственных мощностей за 1990-1999 гг. сократилась в 2 раза. Происходит старение основных фондов и сокращение профилактического и капитального ремонта скважин. Важными резервами повышения эффективности нефтяных предприятий являются поиск и ввод в эксплуатацию новых, более рентабельных месторождений и скважин, применение новых прогрессивных технологий добычи, сокращение потерь при добыче нефти и ее транспортировке. Но реализация этих факторов требует значительных капитальных вложений, источники которых на нефтяных предприятиях отсутствуют. Вследствие этого предприятиями используются такие направления снижения затрат, которые не позволяют улучшить ситуацию. К ним относятся такие как избавление от социальной сферы, массовые увольнения и уменьшение оплаты труда, консервация нерентабельных скважин. Еще одной особенностью деятельности нефтяной промышленности России является уход из нее государства, что выражается в распродаже государственной собственности. Стабилизация и повышение устойчивости хозяйствующих субъектов нефтяной промышленности связаны с необходимостью совершенствования целого ряда организационно-экономических условий деятельности нефтяных предприятий.

Прежде всего долгосрочная эффективная работа любого предприятия определяется правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потен-

циал предприятия. Единой стратегии для всех предприятий не существует. В то же время имеются определенные основополагающие нормы и обобщенные модели выработки стратегий бизнеса. Если выявляется неперспективность существующей стратегии предприятия, то производится анализ, оценка и выбор возможных стратегий развития. Рассмотрим классификацию стратегий по динамике продаж и прибыли:

1. Наступательная стратегия (прорыва).
2. Оборонительная стратегия.
3. Стратегия диверсификации, специализации.
4. Стратегия смены деловых операций и видов бизнеса.
5. Стратегия роста.
6. Стратегия глубокого проникновения на рынок.
7. Стратегия развития рынка (новые товары).

По реализации конкурентных преимуществ существуют следующие виды стратегий:

1. Стратегия «снятия сливок».
2. Стратегия низких издержек производства.
3. Стратегия быстрого освоения новых рынков.
4. Стратегия на основе лидерства в издержках.

Рынок продукции нефтяной промышленности относится к традиционным рынкам со сложившимся кругом покупателей и продавцов, а также со стабильным спросом. В связи с этим предприятия нефтяной промышленности уделяют больше внимания снижению издержек производства, чем продвижению товаров на рынок. По нашему мнению, для предприятий нефтяной промышленности наиболее подходящей стратегией является стратегия роста, так как спрос на сырую нефть постоянно высок. Выделяют следующие стратегии роста: интенсивный рост, интеграционный и диверсификационный рост. Интенсивное развитие предполагает полное использование сегодняшних возможностей организации: НИОКР, организационных, технологических преимуществ и так далее. В наиболее общем виде возможные стратегии при

интенсивном развитии описываются известной матрицей Ансофа (рис. 1).

	Предлагаемые в настоящее время товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Стратегия увеличения рыночной доли	2. Стратегия развития продукции
Новые рынки	3. Стратегия разработки новых товаров	4. Диверсификация

Рисунок 1. Матрица Ансофа: три стратегии интенсивного развития

На основании матрицы можно сделать вывод, что для предприятий нефтяной промышленности типична стратегия увеличения рыночной доли, предполагающая увеличение объема реализации имеющихся товаров на существующих рынках, где продукция реализуется и сегодня. Этот выбор связан с особенностями рынка сырой нефти, где качество товара связано только с климатическими и природными условиями, ввод нового товара возможен только при уходе в другую отрасль, а рынок сбыта жестко определен.

Интеграционное развитие предполагает расширение стратегических возможностей несколькими способами:

- путем покупки паевого капитала у одного или нескольких поставщиков;
- путем покупки торговых фирм;
- путем поглощения конкурентов;
- путем слияния с фирмами по всей технологической цепочке нефтяной промышленности.

Стратегия диверсификации предполагает одновременное проникновение на новые рынки и включение в новые производства. В связи с однородностью продукции предприятия нефтяной промышленности в чистом виде не используют стратегии, основанные на диверсификации, хотя в некоторой комбинации их можно наблюдать.

На основании рассмотренных видов стратегий можно сделать вывод, что для предприятий нефтяной промышленности наиболее перспективной формой является комбинированная стратегия. На наш взгляд, эта стратегия должна сочетать элементы стратегии интенсивного роста вместе с элементами стратегии интеграционного роста. Элементы комбинированной стратегии представлены на рис. 2

Комбинированная стратегия позволяет предприятиям нефтяной промышленности с помощью преимуществ вертикальной интеграции и включения в нее государства увеличить разработку новых месторождений и, следовательно, увеличить объем производства, что даст предприятию возможность использовать экономию издержек от масштабов производства.

Эффективная разработка месторождений является одним из самых важных факторов, влияющих на эффективность деятельности нефтяного предприятия. Обоснование стратегии с точки зрения определения наиболее эффективных направлений и объектов подготовки запасов полезных ископаемых, развития научно-технического прогресса, инвестиционной и экологической политики природопользования составляет предметную область экономической оценки ресурсов. Для предприятий нефтяной промышленности важным фактором при реализации выбранной стратегии является определение критерия выбора альтернатив при разработке месторождений. Им является критерий нормальной эффективности использования природных ресурсов.

Для определения нормальной эффективности использования природных ресурсов (Кн.г.) необходимо определить базовый показатель использования финансовых ресурсов (коэффициент К1н, в%) и уровень увеличения (надбавки) базового показателя, обусловленного особенностями производства в процессе использования природных ресурсов (коэффициент К2н, в% от базового показателя К1н).

Возможно использование двух методов расчета коэффициента. Первый метод «стоимость + (плюс)» рассчитывается по формуле:

$$Кн.г. = К1н + К2н.$$

Второй метод «стоимость x (умножить)» рассчитывается по формуле:

$$Кн.г. = К1н (1 + К2н/100).$$

Рассмотрим использование двух этих методов, взяв в качестве исходных, данные, приближенные к условиям отечественной экономики. Базовая ставка принимается равной 25% (в 2001 г. ставка рефинансирования ЦБ РФ равнялась 25%). Вначале она увеличивается до 150% (моделируется инфляция), а затем понижается до 3% (моделируется дефляция). Для удобства восприятия графических построений шаг уменьшения базовой ставки равняется 1/2, шаг увеличения + 25%. Надбавка – К2н принимается в размере 15% от базовой ставки, что соответствует средним надбавкам за риск процентных ставок по ценным бумагам зарубежных нефтедобывающих компаний и уровню маржи между средневзвешенной ставкой межбанковского рынка и ставкой рефинансирования ЦБ РФ.

Результаты расчетов методом «стоимость +» изменяются с отставанием от динамики изменений результатов расчетов методом «стоимость x». Если вычислить превышение результатов расчетов обоими методами над базовой ставкой $(18-3)/18 \cdot 100\%$

= 83% и $(3,5-3)/3,5 \times 100\% = 13\%$ и так далее), получим следующие результаты, представленные в таблице 1.

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать следующие выводы:

– чем меньше базовая ставка процентов, тем больше относительное превышение расчетной ставки над базовой, в том случае, если расчеты осуществляются методом «стоимость +»; когда базовая ставка стремится к 0, относительное превышение стремится к 100%, если базовая ставка возрастает, то относительное превышение стремится к нулю;

– при осуществлении расчетов методом «стоимость х» превышение расчетной ставки над базовой всегда постоянно.

Сопоставим полученные выводы с реалиями российской экономики. В кризисной экономике

наблюдается рост процентных ставок. Следовательно, и базовая ставка будет возрастать. В такие периоды недропользователю невыгодно использовать метод «стоимость +», так как при росте базовой ставки относительное превышение надбавки (К2н) снижается, стремясь к нулю.

В условиях стабильной экономики, когда финансовые ресурсы дешевы, а процентные ставки находятся на низком уровне, недропользователи могут позволить себе увеличивать выплату государству за пользование недрами, однако метод «стоимость +» противоречит этой логике, так как понижение базовой ставки приводит к увеличению относительного превышения надбавки. Следовательно, больше средств будет оставаться в распоряжении предприятий.

Проведенный анализ методов показал, что наиболее приемлемым для целей исчисления коэффи-



Рисунок 2. Комбинированная стратегия развития предприятия нефтяной промышленности

циента нормальной эффективности является метод «стоимость х», так как относительное превышение надбавки над базовой ставкой, независимо от ее уровня, всегда постоянно.

Таблица 1. Базовые ставки, расчетные ставки и относительные превышения расчетных ставок над базовыми, полученными методами «стоимость +» и «стоимость х»

Базовая ставка, %	Ставка, рассчитанная методом «стоимость +», %	Относительное превышение расчетной ставки над базовой, %	Ставка, рассчитанная методом «стоимость х», %	Относительное превышение расчетной ставки над базовой, %
3	18	83	3,5	13
6	21	71	6,9	13
12	27	56	13,8	13
25	40	38	28,8	13
50	65	23	57,5	13
75	90	17	86,3	13
100	115	13	115,0	13
125	140	11	143,8	13
150	165	9	172,5	13

Таким образом, коэффициент нормальной эффективности будет определяться по формуле:

$$Кн.г. = K1н (1 + K2н/100\%)/100\%,$$

где Кн.г. – коэффициент нормальной эффективности использования недр, безразмерная величина;

K1н – базовый показатель эффективности использования финансовых ресурсов (базовая ставка), %;

K2н – надбавка за неустранимый риск нефтедобывающего предприятия.

В качестве базового могут использоваться несколько финансовых показателей:

- ставка рефинансирования Центрального банка России;
- усредненная ставка доходности государственных облигаций;
- усредненная ставка доходности ценных бумаг ведущих корпораций;
- усредненная ставка процентов по кредитам ведущих коммерческих банков.

Ставка рефинансирования регулярно пересматривается и публикуется Центральным банком РФ, поэтому главным достоинством ее является официальность объявляемых показателей, усредненность и обобщенность значений различных ставок процентов за кредит, рассчитанных по устоявшейся методике. Она является базой при установлении банками процентных ставок по предоставляемым кредитам. Динамика изменений ставки рефинансирования «сглаживает» резкие колебания конъюнктуры финансового рынка, проявляющиеся в краткосрочные периоды. Недостатком является недостаточная оперативность и нежесткая связь с конъюнктурой финансового рынка. Таким образом, при отсутствии других надежных индикаторов финан-

сового рынка ставка рефинансирования является весьма полезным экономическим инструментом.

Достоинством показателя доходности государственных облигаций является относительная теоретическая надежность этого сегмента: формирование ставки происходит, в основном, под воздействием рыночных факторов (при условии невмешательства некомпетентного и криминального государства). Недостатками – относительно большие размахи колебаний в краткосрочные периоды времени и парадоксальность, необъективность в тех случаях, когда государство осуществляет в отношении этих ценных бумаг действия, выходящие за рамки рыночных отношений. Кроме того, уровень дохода гособлигаций и цена кредита для недропользователей всегда различны, так как ставки по кредитам банков прямым заемщикам формируются с учетом финансовых, региональных, производственных и других видов риска, затрат финансового менеджмента и прибыли банка.

Российский рынок корпоративных ценных бумаг пока еще не развит и неустойчив, поэтому использовать показатель «усредненная ставка доходности ценных бумаг ведущих корпораций» в качестве базового невозможно.

Усредненная ставка банковских процентов наиболее приближена к рыночной стоимости кредита, учитывает политические и финансовые риски, а также является ценой покупки финансовых ресурсов для недропользователей и нижним пределом их эффективности. Недостатками этого показателя являются зависимость величины ставки от индивидуальных условий предоставления кредитов и изменение ставок во времени, что требует использования специальных методов их усреднения.

Анализ положительных и отрицательных черт каждого показателя основан на методе исключения. Сначала отбираются показатели, обладающие наиболее существенными, непреодолимыми (органически присущими данному показателю или объективному состоянию экономики) недостатками применительно к целям данного исследования:

- для ставки доходности корпоративных ценных бумаг – неразвитость, нестабильность рынка корпоративных ценных бумаг и, как следствие, отсутствие какой-либо информации об уровнях их доходности;
- для ставки гособлигаций – отсутствие непосредственной связи ставки доходности гособлигаций с ценой финансовых ресурсов для недропользователей.

Эти недостатки дают основание утверждать, что применение этих финансовых показателей нецелесообразно.

Оставшиеся показатели имеют явные преимущества:

- банковская ставка – максимальный учет конъюнктуры денежного рынка, максимальная приближенность к стоимости ресурсов для недропользователей;

- ставка рефинансирования ЦБ РФ – официальность, регулярность публикации ее уровня, на который ориентируются коммерческие банки.

Анализ показателей, характеризующих эффективность использования финансовых ресурсов, показывает, что для определения базовой ставки в наибольшей степени подходит банковская процентная ставка. Однако в силу нестабильности и недостаточности развитости отечественной банковской системы и финансового рынка целесообразно в переходный период к развитой рыночной экономике определять уровень нормальной эффективности недропользователей с учетом не только ставок ведущих коммерческих банков, но и ставки рефинансирования.

Для того чтобы на примере рассчитать коэффициент нормальной эффективности, то есть определить предельно допустимый, нижний предел эффективности добычи нефти, возьмем в качестве базовой средневзвешенную ставку рефинансирования за 2000 г.

Расчет средневзвешенной ставки рефинансирования за год осуществляется по формуле:

$$r_{(ц. б.)} = (R_1 \times T_1 + R_2 \times T_2 + \dots + R_w \times T_w) / N,$$

где R_1, R_2, \dots, R_w – объявленные в течение года ставки рефинансирования ЦБ РФ;

T_1, T_2, \dots, T_w – периоды действия ставки в днях;
 N – количество дней в году.

$$r_{(ц. б.) в 2000г.} = (55 \times 23 + 45 \times 43 + 38 \times 14 + 33 \times 111 + 28 \times 116 + 25 \times 59) / 366 = 33,1\%$$

В результате расчетов средневзвешенная ставка ЦБ РФ в 2000 г. составила 33,1%. Рассчитав базовый показатель $K_{1н}$, необходимо определить вторую составляющую коэффициента нормальной эффективности $K_{2н}$ – стимулирующую надбавку, обусловленную особенностями производства в процессе недропользования. Рассчитав базовый финансовый показатель $K_{1н}$, необходимо определить вторую составляющую коэффициента нормальной эффективности $K_{2н}$ – стимулирующую надбавку, обусловленную особенностями производства в процессе недропользования.

Получение дохода и прибыли в процессе использования недр сопряжено со значительным риском и требует существенных предпринимательских усилий. Использование недр и особенно разработка месторождений полезных ископаемых являют-

ся более трудоемким, рискованным делом с длительными сроками окупаемости инвестиций, низкой ликвидностью активов в сравнении с финансовыми операциями, торговлей, машиностроением и другими видами предпринимательства. Но все общество и государство заинтересованы в том, чтобы базовые отрасли промышленности – основа экономики страны – работали стабильно и с минимальными издержками. Поэтому необходимо стимулировать приток инвестиций в горнодобывающие и другие отрасли, использующие недра, более высокими уровнями доходности капитала в сравнении с небазовыми отраслями.

Выше было обосновано, что нижний предел эффективности использования недр определяется базовой ставкой, которую следует рассчитывать по предложенной методике. Решение задачи определения стимулирующей надбавки к базовой ставке может быть выполнено следующими методами:

- надбавка определяется по специальному коэффициенту, который характеризует разницу в изменении уровня доходности акций конкретной компании в сравнении с изменением средней доходности акций, котирующихся на бирже;

- дифференциацией предприятий по степени риска на основе экспертного анализа;

- надбавка определяется как разница среднего уровня рентабельности наиболее эффективных видов предпринимательства и базовой ставки, рассчитанной по предложенной методике.

Метод экспертных оценок не требует и не использует формулы расчета. Но в данных кризисных условиях – это его преимущество, поскольку отсутствие достоверных исходных данных может исказить даже самую точную, совершенную формулу расчета. Из вышепредставленных методов определения коэффициента (надбавки к базовой ставке), стимулирующего горное производство, метод экспертных оценок риска наиболее приемлем, поскольку он базируется на опыте зарубежных стран в данном вопросе и опыте отечественных экспертов, владеющих отечественной спецификой экономики недропользования.

Возьмем в качестве коэффициента $K_{2н}$ – коэффициент дисконтирования для конкретного предприятия. Ставку дисконта определим по модели оценки капитальных активов (САРМ) следующим образом:

$$R = R_f + b (R_m - R_f) + S_1 + S_2 + C,$$

где b – коэффициент, измеряющий систематический риск, связанный с инвестированием в данную компанию по сравнению со среднеотраслевым уровнем. Учитывая наиболее перспективное направление –

нефтедобычу, в которой находятся основные представители «голубых фишек», принимаем риск на уровне среднерыночного и равный 1,0;

R_f – безрисковая ставка, которая теоретически может быть получена собственником при условии осуществления им так называемых «безрисковых» вложений капитала. В конкретной ситуации данный показатель целесообразно приравнять к номинальной ставке по долгосрочным (сроком на 1 год с автоматической пролонгацией) вкладам в Сбербанке РФ, которая составляет 19,5%;

R_m – общая доходность рынка в целом. Акции ОАО «Оренбурггеология» не представлены в котировках РТС, в этой связи можно применить корректировки среднерыночной доходности «голубых фишек» с коэффициентом 0,5 (0,4), то есть среднерыночная доходность предприятия данного масштаба и отраслей на уровне 16% годовых в валюте ($40 \cdot 0,4 = 16\%$).

Определяем реальное значение безрисковой ставки и среднерыночной доходности:

R_f реальная = (R_f номинальная – Уровень инфляции) / (1 + Уровень инфляции);

R_m реальная = (R_m номинальная – Уровень инфляции) / (1 + Уровень инфляции);

R_f реальная = $(0,195 - 0,18) / (1 + 0,18) = 0,013$, или 1,3%;

R_m реальная = $(0,36 - 0,18) / (1 + 0,18) = 0,153$, или 15,3%;

S_1 – премия для средних предприятий, которая, как правило, составляет 5%;

S_2 – премия за страховой риск. Данная премия применяется для проведения оценки для иностранного инвестора либо при использовании в качестве безрисковой ставки показателей, применяемых на зарубежных рисках. В данном случае эта премия не рассматривается;

S – премия за риск инвестирования в конкретную компанию. Данный вид риска был в определенной мере учтен при выведении всех вышерассмотренных величин. Однако следует учесть такой момент, как региональное расположение компании. Производственные фонды ОАО «Оренбурггеология» расположены в Оренбургской области. По мнению аналитиков журнала «Эксперт», регулярно исследующих рейтинги инвестиционной привлекательности регионов России, данный регион РФ входит в высокую категорию, что расшифровывается как регион высокого потенциала и минимального риска. В качестве минимального риска, все же обозначенного аналитиками «Эксперта», принимаем премию в раз-
мере 1%.

Следовательно, суммарное значение ставки дисконта составит:

$R = 0,013 + 1,0 \cdot (0,153 - 0,013) + 0,05 + 0,01 = 0,213$, или 21%. Полученная ставка дисконта соответствует премиям за риск, которые можно брать в качестве коэффициента $K_{2н}$. Для нефтедобывающих предприятий она ранжируется от 10 до 25%.

Таким образом, коэффициент $K_{1н}$ (базовая ставка) составил 33%, а $K_{2н}$ (надбавка) 21%.

Рассчитаем коэффициент нормальной эффективности добычи нефти для предприятия:

Кн.э. – $33\% \cdot (1 + 0,21) = 39,93\%$.

Таким образом, нами предложена стратегия развития предприятия нефтяной промышленности, которая состоит в использовании комбинированной стратегии, сочетающей элементы стратегии интенсивного роста и интеграционного роста. Предложенная нами комбинированная стратегия позволяет предприятиям нефтяной промышленности с помощью преимуществ вертикальной интеграции и включения в нее государства увеличить разработку новых месторождений и, следовательно, увеличить объем производства, что даст предприятию возможность использования экономии издержек от масштабов производства.

Для более эффективного выбора альтернатив разработки месторождений в рамках выбранной стратегии нами предлагается методика определения коэффициента нормальной эффективности добычи нефти.

Предложенный в методике расчет базируется на определении двух коэффициентов: базового показателя использования финансовых ресурсов и уровня увеличения базового показателя, обусловленного особенностями производства в процессе использования природных ресурсов.

Расчет коэффициента нормальной эффективности добычи нефти предлагается произвести по методу «стоимость х», так как относительное превышение надбавки над базовой ставкой всегда неизменно. В качестве базового показателя нами используется средневзвешенная ставка рефинансирования Центрального банка России, так как ее главным достоинством является официальность объявляемых показателей, усредненность и обобщенность значений различных ставок кредитных процессов, рассчитанных по устоявшейся методике. Для расчета надбавки за риск нами используется метод экспертных оценок, поскольку он базируется на опыте зарубежных стран по данному вопросу и опыте отечественных экспертов, владеющих отечественной спецификой экономики недропользования.

Список использованной литературы:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ.: Питер Ком, 1999.
2. Бобылев Ю. Нефтегазовый сектор экономики в период реформ. – М.: ИЭПП, 1997.
3. Глухов В.В., Барков А.А. Стратегическое управление в нефтяной компании. – Спб.: ГТУ, 1999
4. Ермилов О.М., Миловидов К.Н., Чугунов Л.С., Ремизов В.В. Стратегия развития нефтегазовых компаний. – М.: Наука, 1998.
5. Лысенко В.Д. Теория разработки нефтяных месторождений. – М.: Недра, 1996.
6. Регламент составления проектных технологических документов на разработку нефтяных и газонефтяных месторождений, утв. Минтянэнерго РФ 13.09.1996.
7. Телегина Е.А., Соломатина Н.А. Стратегия управления и преобразования организационной структуры российских нефтегазовых компаний // Нефть, газ и бизнес, 1998, №4.