СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ В ВОСТОЧНОЙ СИБИРИ НА ОСНОВЕ SWOT- АНАЛИЗА

Перелыгин Андрей Иванович

аспирант, Байкальский государственный университет, РФ, г. Иркутск

Strategic profile of oil and gas producing company in East Siberia based on SWOT analysis

Andrey Perelygin

candidate for PhD, Baikal State University, Russia, Irkutsk

Аннотация. Развитие нефтегазового комплекса Восточной Сибири является одним из приоритетных направлений энергетической стратегии России на период до 2035 г. Открытые еще в советские годы крупные месторождения в настоящий момент активно разрабатываются и генерируют основной доход нефтегазодобывающих предприятий региона. Перспективы освоения новых территорий несут в себе большие геологические и инвестиционные риски. Редкая сеть поисковых скважин нераспределенного фонда недр не позволяет уверенно прогнозировать наличие промышленных залежей углеводородов, поэтому подготовка ресурсной базы к освоению становится более наукоемкой задачей, требующей больших финансовых вложений на проведение геолого-разведочных работ.

В данной статье проведен SWOT анализ текущего состояния хозяйственной деятельности крупных нефтегазодобывающих предприятий региона.

Перелыгин А.И. Стратегия развития нефтегазодобывающей компании в Восточной Сибири на основе SWOT-анализа // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XXIV междунар. науч.-практ. конф. — № 1(24). — М., Изд. «МЦНО», 2019. — С. 50-59.

Четыре стратегии, построенные на основе SWOT модели и модели пяти сил Портера, представляют собой комбинации сильных и слабых сторон, возможностей и потенциальных угроз для развития нефтегазового бизнеса в условиях нестабильной макроэкономической ситуации и конкуренции со стороны вертикально-интегрировных компаний.

Abstract. Development of oil and gas industry in East Siberia is one of the priorities of Energy Strategy of Russia for period up to 2035. Nowadays huge oilfields opened in Soviet years are actively developed and generate basic income of regional oil and gas producing companies. Prospects of new areas invasion bear geological and investment risks. Rare spacing of appraisal wells on unshared licenced blocks gives no way to predict spreading of commercial hydrocarbon deposits, therefore preparing reserves for development becomes more knowledge intensive and demands large financial investments in geological prospecting. In this article SWOT analysis for current business activities of regional big oil and gas producing companies. Four types of strategy built on the base of SWOT analysis and Porter's five forces informatively demonstrate the combinations of strength and weakness, opportunities and potential threats for oil and gas business development of companies under influence of unstable macroeconomic environment and competition with verticlly integrated companies.

Ключевые слова: SWOT анализ; SWOT модель; модель пяти сил Портера; стратегия развития; стратегическое планирование; нефтегазодобывающие предприятия; нефтяные компании; частные нефтяные компании; ВИНК; энергетическая стратегия России; месторождения Восточной Сибири;

Keywords: SWOT analysis; SWOT model; Porter's five forces; strategic profile; strategic planning; oil and gas producing companies; oil company; private oil and gas companies; verticallyintegrated companies; Energy Strategy of Russia; oilfield in East Siberia.

Стратегия перспективного развития любого предприятия заключается в выборе направления деятельности, методов конкуренции, рынков сбыта и модели ведения бизнеса.

Разработка стратегии основывается на изучении возможных направлений реализации имеющегося потенциала фирмы, оценке рисков и неопределенностей на всех этапах развития, понимании уровня конкуренции и консервативная оценка спроса на товары и услуги, оказывающего непосредственное влияние на объемы и стоимость и выпускаемой продукции.

Восточно Сибирский нефтегазовый комплекс на сегодняшний день является одним один из самых слабоизученных и перспективных в России. Энергетическая стратегии России до 2035 г. утверждает приоритетное направление по развитию экспорта нефти и газа в страны АТР, обеспечивая тем самым ускоренный рост экономики России. Приоритетом в стратегии является переход от магистрального транспорта сырой нефти и газа в сторону глубокой переработки, используя своременные, наукоемкие технологии для производства продукции высоких уровней переделов и полного обеспечения внутреннего спроса [5]. Рост переработки углеводородов вызовет дополнительный спрос в смежных отраслях, таких как строительная, транспортная, и социальная [6].

Сырьевой сектор рынка является весьма чувствительным к любым колебаниям цен и влиянию геополитической ситуации в мире.

Диверсификация в рыночных условиях позволяет добиваться оптимального соотношения риска и доходности [1, глава 7/2].

Во время спада одной из отраслей компании могут переориентировать производство и извлекать преимущества от продукции, демонстрирующей растущий тренд.

Сырьевым компаниям следует проявить интерес к диверсификации, поскольку они уже приобрели на своем рынке опыт, который им потребуются при переходе в новые сферы

бизнеса, особенно, если развиваться в смежных направлениях, совмещая цепочку производственных процессов: добыча-подготовка-переработка-производство на основе продуктов переработки-сбыт [2].

Задачи стратегии нефтегазодобывающей компании, определяющие экономическую стабильность на рынке, являются:

- освоение новых лицензионных участков и нефтегазодобывающих регионов, расширение рынков сбыта продукции;
- модернизация, реструктуризация и диверсификация производства;
- повышение конкурентноспособности и рост продажи сырья на внешних и внутреннем рынках;
- достижение устойчивого роста рыночной стоимости компании;
- эффективное регулирование рынка собственных ценных бумаг и управление активами [3, стр. 125];

Таблица 1.

Модель пяти сил Портера нефтегазодобывающей отрасли

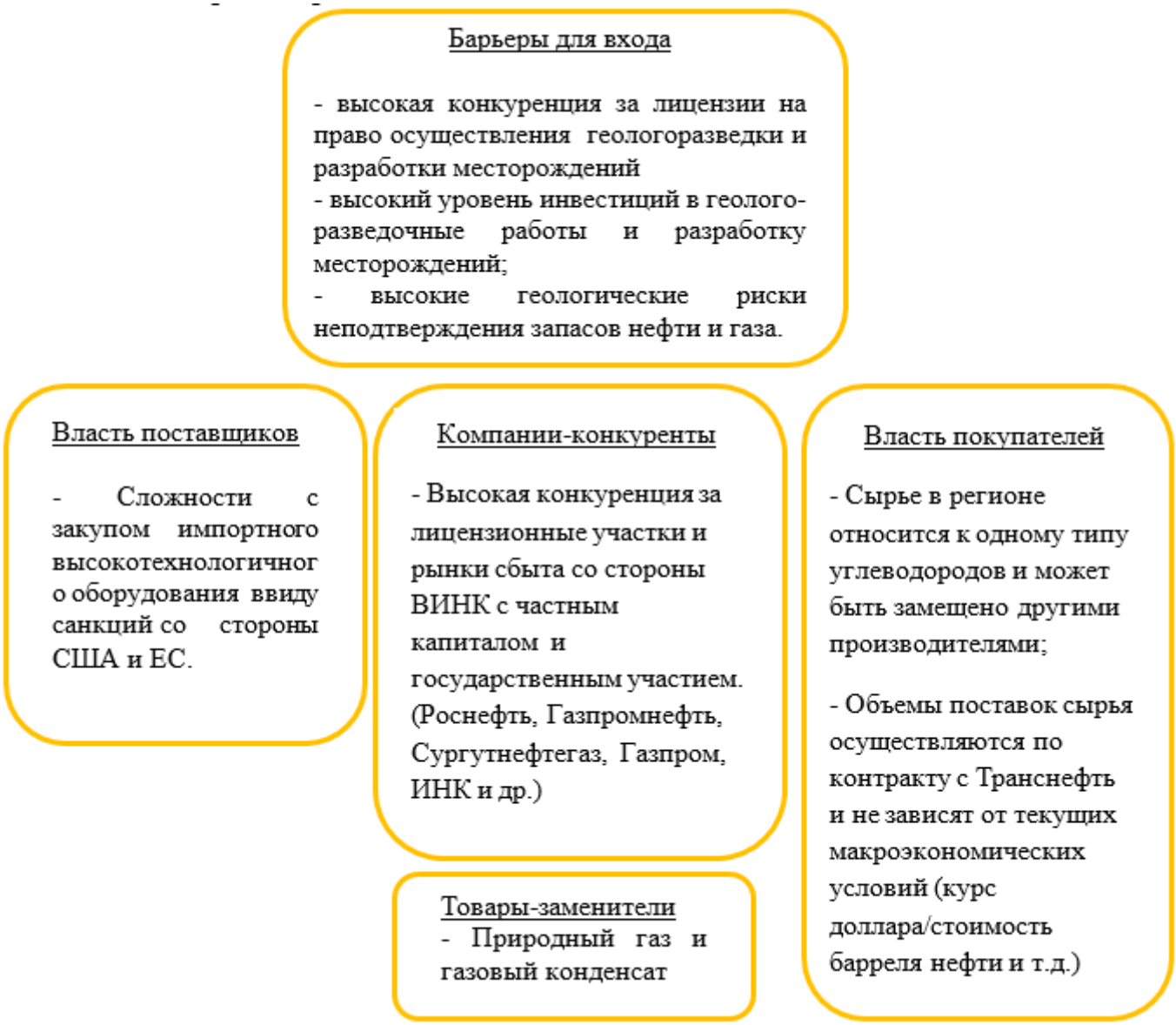

Таблица 2.

SWOT-модель нефтегазодобывающей отрасли Восточной-Сибири

Преимущества:

- Большая площадь свободных территорий для геологического изучения, разведки и добычи углеводородов;
- Огромные геологические запасы нефти и газа;
- Олигополия на рынке сырья в регионе. Объем продукции ограничен преимущественно производственным потенциалом фирмы и геологическими запасами сырья;
- Наличие льготного периода по НДПИ согласно № 151-ФЗ от 27.07.2006;
- Заинтересованность иностранных инвесторов в проектах развития нефтегазового комплекса региона;
- Наличие магистрального транспорта нефти (ВСТО), потребность в дозагрузке в долгосрочной перспективе;
- Развитие газовой инфраструктуры региона, в т.ч. завершение строительства магистрального газопровода «Сила Сибири»;

Слабые стороны:

- Довольно низкая геологическая изученность лицензионных участков, приобретаемых на аукционах;
- Высокие затртаты на подготовку запасов к промышленной разработке;
- Отсутствие внутреннего рынка сбыта и поставок сырой нефти на нефтеперерабатывающие заводы региона;
- Нехватка квалифицированных инженерно-технических и рабочих кадров;
- Полная зависимость от экспорта нефти и трубопроводной инфраструктуры ВСТО (Транснефть) для доступа к рынкам сбыта;
- Отсутствие развитой инфраструктуры в регионе деятельности, необходимость автономного обустройства месторождений.

Возможности:

- Ускоренный ввод месторождений в промышленную эксплуатацию с целью получения налоговых льгот по НДПИ;
- В перспективе возможность подключения к магистральному газопроводу «Сила Сибири» и выход на газовый рынок стран Азиатско-Тихоокеанского региона;
- Привлечение инвесторов в высокорисковые геолого-разведочные проекты с целью снижения финансовых рисков;
- Создание высокотехнологичных производств по глубокой химической переработке углеводородного сырья;
- Синергия компаний региона в части доступа к существующей инфраструктуре и свободным мощностям, с целью снижения издержек подготовки, транспортировки нефти и газа, утилизации попутного нефтяного газа и выработки электроэнергии.

Угрозы:

- Высокие неопределенности и геологические риски на разных этапах геолого-разведочных работ;
- Рост конкуренции за право осуществления поставок производимой продукции на премиальные рынки сбыта;
- Риски стагнации и ухудшения экономики в стране, вызванные внутренними и внешними факторами;
- Финансовые риски, к которым относятся валютный, ценовой (стоимость нефти, нефтепродуктов на рынке), инфляционный, кредитный риски и риск ликвидности;
- Риск усиления контроля со стороны государства и вероятность поглощения крупными ВИНК;
- Монополия на транспорт нефти и газа для экспорта на премиальные рынки сбыта

При выборе стратегии развития компаний менеджеры чаще всего используют два инструмента: SWOT анализ и анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера. Каждая из моделей анализа позволяет определить позицию компании на рынке и понять ключевые направления для дальнейшие развития бизнеса [4]. В отличии от SWOT анализа, модель Портера используется для анализа внутреотраслевой конкуренции и как правило сфокусирована на внешних возможностях, в то время как SWOT анализ ориентирован на внутренний потенциал фирмы и позволяет выработать общее направление развития путем сравнения сильных сторон и преимуществ, внешних угроз со стороны конкурирующего окружения, благоприятных возможностей и слабых сторон [5].

Процесс формирования стратегий на основе SWOT-модели включает несколько стадий. Первая из них – определение важнейших внешних факторов и подготовка прогнозов относительно их изменений в будущем, второе - идентификация внутренних недостатков и преимуществ, третье- разработка альтернативных стратегических сценариев [6].

Стратегия П-В – максимально использовать преимущества, опираясь на имеющиеся возможности. Привлечение инвестиций в геолого-разведочные проекты на новых лицензионных участках, как один из элементов данной стратегии для развивающихся компаний такая стратегия наиболее рациональна, позволяет снизить риски неподтверждения запасов углеводородов. Иностранные инвесторы, в особенности крупные нефтегазовые компании, обладают передовым опытом и технологиями разведки, что позволяет в более короткие сроки обеспечить выполнение программы геолого-разведочного бурения и подготовить запасык промышленному освоению.

Ускорение программы геолого-разведочных работ весьма актуально в период действия федерального закона № 151 от 27.07.2006, который определяет условия и период действия нулевой налоговой ставки по НДПИ.

Дополнительным стимулом для разработки запасов природного газа в регионе станет магистральный газопровод «Сила Сибири», который позволит производителям выйти на рынки азиатско-тихоокеанского региона. Рентабельность добычи и экспорта газа в условиях текущих рыночных цен и тарифов на транспортировку может оказаться нерентабельной, поэтому стратегия должна быть макимально обрискована.

Альтернативным направлением развития для компаний станет газохимическая переработка. Немотря на большой объем инвестиций, продукты газохимической переработки позволят обеспечить высокую устойчивость в рыночных условиях благодаря росту потребности производных материалов как на внутреннем так и внешних рынках. В качестве примера можно привести ООО «ИНК», компания завершает строительство установок подготовки и переработки газа и планирует строительтсво завода полимеров в г. Усть-Кут [1].

Дополнительная возможность для компаний по увеличению роста добычи и освоения новых лицензионных участков является расширение географии присутствия и выход на новые сырьевые рынки. Пример российской компании, которая выбрала данную стратегию развития является ПАО «Лукойл». Компания демонстрирует стабильный рост доходности от диверсификации основных видов деятельности в мировом масштабе. Безусловный контроль государства над нефтегазодобывающими активами может стать ограничивающим фактором в стратегии полномасштабного расширения.

Стратегия С-В. Стратегия укрепления слабых сторон с максимальным использованием возможностей. Независимость от подрядных организаций является гарантом стабильности, поэтому развитие собственного сервиса и научно-проектных центров в структуре компании позволит эффективно поддерживать объемы сервисных услуг в условиях динамичного развития активов. Для успешного развития собственного сервиса необходимо обеспечить предприятие современной техникой, технологиями, оборудованием, а также опытными специалистами. Пример такой стртегии уже реализован ОАО «Сургутнефтегаз» [2].

Неотъемлемая часть любой стратегии это квалифицированный персонал. Активное освоение

месторождений в Восточной Сибири началось после запуска нефтепровода ВСТО в 2008 г, поэтому компании вынуждены были приглашать инженерно-технических специалистов из других нефтегазодобывающих регионов. В условиях дефицита кадров важно развивать собственные центры подготовки и переподготовки кадров, оснащать их современным оборудованием, которое применяется на месторождениях. Примером успешного ведения кадровой политики является ПАО «Газпром-нефть» [1].

На этапе разработки новых месторождений компании могут выстраивать партнерские отношения с другими добывающими предприятиями и получать

доступ к существующим автодорогам для доставки материально-технических ресурсов, электростанциям в условиях дефицита топливного газа, дожимным насосным станциям и трубопроводам для транспорта углеводородов, газокомпрессорных установок для целей полезного использования ПНГ, таким образом существенно снижая собственные издержки и используя недозагруженные мощности других добывающих предприятий.

Стратегия П-У. Стратегия усиленного развития с целью снижения потенциальных угроз.

Основные угрозы для нефтегазового бизнеса могут исходить из следующих факторов: внешняя политика государства (экспортные ограничения, ужесточение санкций и пр.) и внутенняя политика государства (изменения в законодательстве, налоговых режимах и пр.) и состояние рынка (цены на углеводороды, курсы валют, котировки акций нефтяной компании, внутренний спрос на сырье и пр.). Нефтегазовые компании в условиях динамично меняющейся коньюктуры рынка должны уделять особое внимание риск-менеджменту, анализировать влияние рисков на экономику проектов и своевремнно принимать меры по их снижению.

В условиях ограничения доступа к транспортной сети (нефтепровод «ВСТО», газопровод «Сила Сибири»), компании будут вынуждены искать новые рынки сбыта или диверсифицировать производство. Частным компаниям особенно важно обеспечить долго-срочное существование путем развития новых производств, освоить полный цикл добычи и конечной переработки сырья.

В условиях политической нестабильности для компаний важна стратегия импортозамещения, чтобы избежать зависимости от иностранного оборудования, запасных частей, комплектующих и серсвисных услуг. Качество и сроки эксплуатации импортного оборудование в большинстве случаев выше российских аналогов, но и как правлило значительно дороже. В случаем масштабного расширения производства сотрудничество с отчечественными производителями снимает риски бросовых затрат, которые понесет компания в случае отказа производителя от сервисных контрактов. Стратегия импортозамещения будет эффективна в долгосрочном горизонт. Чтобы адаптировать технологии производства под нужды компаний требуется определенный набор опыта и эксплуатации оборудования в условиях месторождений.

Стратегия С-У. Стратегия укрепления слабых сторон с целью снижения потенциальных угроз.

Самодостаточность и финансовая независимость компании во многом будет являться гарантом стабильности в рыночнх условиях. Наиболее важные элементы данной стратегии – это своевременная реакция на постоянные изменения, связанные с рыночными, законода-тельными, производственными, экологическим и другими факторами. Важно оперативно скорректировать курс развития предприятия, ослабить зависимость экспорта продукции от инсотранных кредитов, с целью снижения издержек в ходе реализации проектов.

Для развития нефтегазодобывающего предприятия и поддержания темпов добычи, необходимо обеспечивать ресурную базу и восполнять запасы углеводородов. Государственные органы ежегодно распределяют свободные площади для геологического изучения, разведки и добычи. Приобретение новых лицензионных участков несет в себе высокие финансовые риски, связанные с недостаточной геологической изученностью. На аукционах участникам предлагают макимально оптимистичную оценку запасов. Завышенная

стоимость новых участков в совокупности с затртатами на геолого-разведочные работы для подготовки промышленных запасов, резко снижают рентабельность проектов. Чтобы снизить геологические риски компаниям следует приобретать информацию в геофондах и заказывать региональные геологические исследования в научных институтах.

Растущая конкуренция среди производителей и современные условия хозяйствования заставляют компании пересматривать традиционные методы управления на пути достижения основной цели производства - получения максимальной прибыли.

Сосредоточение в компании «стандартных» функций - IT-услуги, бухгалтерский учет, кадровое обеспечение, закуп оборудования позволяют экономить при определенных масштабах производства. Сравнивая показатели раздельного и внешнего обслуживания компаниям следует сохраннять только наиболее эффективные функции.

Стратегия развития нефтегазодобывающего предприятия должна быть направлена не только на достижение высоких финансовых показателей и снижение издержек, но и выполнять социальную функцию в интересах государства и общества – улучшать условия жизни и уровень благосостояния граждан в регионах, выделение инвестиций в общественные и муниципальные проекты, особенно если речь идет о предприятиях с государственной долей участия в акционерном капитале.

Выбор собственной стратегии – важный этап долгосрочного развития компании. Описанные выше риски, недостатки, возможности и преимущества необходимо детализировать на основе технико-экономических оценок и использования нечетких множеств для оценки стратегических альтернатив. Общий тренд развития нефтегазодобывающих предприятий восточно-сибирского региона будет совпадать с элементами одной из четырех представленных стратегий и будет зависеть от совокупности показателей рентабельности и риска.

Список литературы:

1. Годовой отчет ОАО «Сургутнефтегаз» за 2017 г. // Сургутнефтегаз [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.surgutneftegas.ru/investors/reporting/godovye-otchety/ (Дата обращения: 16.01.2019).

2. ИНК подписала с Toyo Engineering соглашение в рамках проекта завода полимеров // Официальный сайт Иркутской нефтяной компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://irkutskoil.ru/press-center/media-about-us/ink-podpisala-s-toyo-engineering-soglashenie-v-ramkakh-proekta-zavoda-polimerov/ (Дата обращения: 16.01.2019)

3. Стратегия развития нефтегазовых компаний / О.М. Ермилов, К.Н. Миловидов, Л.С. Чугунов, В.В. Ремизов. – М.: Наука, 1998. – 623 с.

4. Шуплецов А.Ф., Скоробогатова Ю.А., Перелыгин А.И. Значимость для социальной политики малонаселенных территорий региона эффективной предпринимательской стратегии развития нефтегазодобывающих компаний Восточной Сибири // Baikal research journal. – 2018. – Т. 9. – №. 2.

5. Энергетическая стратегия России на период до 2020 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.energystrategy.ru/projects/ES-28_08_2003.pdf (Дата обращения: 16.01.2019).

6. Энергетическая стратегия России на период до 2035 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.energystrategy.ru/ab_ins/source/ES-2035_09_2015.pdf

(Дата обращения: 16.01.2019).

7. Gürel E., Tat M. SWOT analysis: a theoretical review. The Journal of International Social Research. 2017. V. 10. No. 51. P. 994-1006.

8. Robinson C., Scott A. Strategic planning for the oil and gas industry. Edinburg business school. Heriot Watt university, Edinburg. 2016. P. 101-114.

9. Sal'nikov V.A., Galimov D.I. The competitiveness of Russian industries: Current state and outlook. Studies on Russian Economic Development. 2006. V. 17. No. 2. P. 149-168.

10. Vanek M., Mikolas M. Evaluation methods of SWOT Analysis. GeoScience Engineering. 2012. V. 63. No 2. P. 23-31.