

# ИНВЕСТИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИМИ ПРОЕКТАМИ

Алексей Власов\*

*В статье проведен анализ поступления прямых иностранных инвестиций на территорию России. Анализ показал, что, несмотря на санкции западных стран, наиболее инвестиционно-привлекательной отраслью экономики в стране является нефтегазодобывающая отрасль. Выявлено, что наиболее приоритетным способом управления инвестиционными проектами среди зарубежных инвесторов является проектный метод управления. На основе анализа и практического опыта управления инвестиционными проектами, реализованными на территории России, разработан авторский алгоритм управления международными нефтегазодобывающими проектами, который может быть использован зарубежными компаниями в практической деятельности при управлении проектами по разработке нефтегазоконденсатных месторождений.*

В развитии мировой экономики, для Российской Федерации, актуальной задачей является участие зарубежных команд-компаний и привлечение прямых иностранных инвестиций в осуществление социально-экономических процессов страны. Прямые иностранные инвестиции подразумеваются как форма участия иностранного капитала в реализации инвестиционных инновационных проектов в стране его приложения, обеспечивающая контроль и управление инвестором над объектом размещения капитала.

В России существует ряд нормативно-правовых актов, регулирующих иностранную инвестиционную деятельность на территории страны. Основным нормативно-правовым актом, регулирующим инвестиционную деятельность является Федеральный закон № 160-ФЗ от 09 июля 1999 года «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации». Закон определяет основные гарантии прав иностранных инвесторов на инвестиции и получаемые от них доходы и прибыль, условия предпринимательской деятельности иностранных инвесторов на территории Российской Федерации [7].

Кроме того, при регулировании иностранных инвестиций используются основной закон, регулирующий инвестиционную деятельность в России - Федеральный закон № 99-ФЗ от 25 февраля 1999 года «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации», осуществляемой в форме капитальных вложений», а также ряд других нормативно-правовых актов регулирующих предпринимательскую деятельность.

В целях содействия привлечению зарубежных инвестиций в развитие социально-экономических процессов на территории России, государство разрабатывает особые льготы и преференции, предоставляющие иностранным компаниям широкие возможности выбора экономически привлекательных объектов инвестирования. Так, например, Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. № 225 «О Соглашениях и разделе продукции» предусматривает особый способ регулирования отношений с зарубежными компаниями при инвестировании ими проектов в поиски, разведку и добычу нефти и газа на территории Российской Федерации. Цель Соглашения о разделе продукции заключается в определении условий и положений,

\* Власов Алексей Валерьевич, аспирант кафедры менеджмента и маркетинга МГИМО (У) МИД России

относящихся к разведке и разработке ресурсов путем замены существующего налогового режима и режима лицензирования договорными положениями, сохраняющими силу в течение всего времени осуществления проекта [8]. Первым Соглашением о разделе продукции стал международный проект «Сахалин-2», реализованный на о. Сахалин в России. В реализации данного международного проекта применялся зарубежный опыт по реализации аналогичных проектов на севере США в штате Аляска, а в качестве субподрядчиков привлекались крупные международные сервисные компании такие как: Шлюмберже (Schlumberger), Дженерал электрик (General Electric Company), Кца Дойтаг (КСА Deutag). Использование современных международных технологий позволило в 1998 году запустить первую в России морскую нефтедобывающую платформу «Моликпак», а в феврале 2009 года запустить первый в России завод по производству сжиженного природного газа.

По статистическим данным Центрального банка Российской Федерации в России до 2014 года наблюдался рост поступления прямых иностранных инвестиций. По сравнению с 2011 годом, в 2013 году объем прямых иностранных инвестиций увеличился более чем в 3,2 раза и составил 193,6 млрд долларов. Однако в 2014 году такой показатель снизился более чем в 1,39 раза, составив 139 млрд. долларов. Такой феномен объясняется введением санкций против России

странами Евросоюза, США, Канады, Австралии и др. в связи с Украинскими событиями 2014 года. Как отмечает Енгибарян Р. В., «уход Украины отодвинул Россию на огромное расстояние от Европы, осложнил для нас коммуникационно-культурное и технологическое общение с ней» [4. С. 6]. Так, в частности, для ряда компаний нефтегазовой отрасли, 5 российских банков и 3-х компаний оборонной промышленности страны Евросоюза (ЕС) ввели санкции, запрещающие поставки европейских технологий двойного назначения, технологий и оборудования, а также совершение любых операций с ценными бумагами [11].

Другим фактором, влияющим на падение прямых иностранных инвестиций в Российскую Федерацию, стало искусственное занижение цен на нефть путем сговора стран ОПЕК (The Organization of the Petroleum Exporting Countries): Саудовской Аравии, ОАЭ, Катара, и др. Так, цена на нефть марки Brent с июня по декабрь 2014 года падала с 114 долларов США до 47 долларов за баррель.

Однако анализ прямых иностранных инвестиций в регионы России за 2013 и 2014 годы показал (таблица 1), что положительная динамика наблюдалась в регионах с высоким уровнем развития промышленности и добычи полезных ископаемых, транспортно-логистическим узлом. Среди таких регионов можно выделить Тюменскую область (добывается 61% нефти и 91% газа), Сахалинскую

Таблица 1

## Объем прямых иностранных инвестиций в регионах России в 2013-2014 годах [10].

№	Регион	Поступление прямых иностранных инвестиций (млн. долларов)	
		2013 г.	2014 г.
1	Республика Татарстан	438	537
2	Калининградская область	187	109
3	Вологодская область	1951	2596
4	Ленинградская область	3762	4492
5	Санкт-Петербург	13058	7563
6	Москва	108107	73745
7	Московская область	6477	6735
8	Новосибирская область	610	773
9	Красноярский край	11472	1037
10	Сахалинская область	4421	5818
11	Тюменская область	13567	13982
12	Приморский край	370	717
13	Тульская область	927	423
14	Архангельская область	837	172
15	Самарская область	1372	544
16	Иркутская область	325	465

область (реализуются крупные международные проекты по добыче нефти и газа Сахалин - 1, Сахалин - 2, Сахалин - 3, Сахалин - 5) Приморский край (находится крупнейший транспортно-логистический узел соединяющий Россию со странами Азиатско-Тихоокеанского региона).

Таким образом, анализ поступления прямых иностранных инвестиций в регионы России показал, что санкции незначительно повлияли на развитие нефтегазодобывающей отрасли, и она по-прежнему остается одной из наиболее привлекательных для зарубежных инвесторов. Это подтверждает строительство газопровода «Турецкий поток», в котором заинтересованы ряд европейских стран таких как Турция, Греция, Сербия, Македония, Венгрия. В настоящее время нефтегазодобывающая отрасль стала основой экономики многих государств, в том числе и России. По данным агентства экономической информации «ПРАЙМ» Россия имеет 24,3% от объема мировых запасов природного газа и 6,65% мирового запаса нефти [2].

В нефтегазодобывающей отрасли, приоритетным способом управления является проектный метод управления (управление проектами), который достаточно популярен среди зарубежных инвесторов [1]. Под управлением понимается целенаправленное (сознательное, преднамеренное, продуманное, спланированное), организующее и регулирующее воздействие людей (и созданных ими институтов) на собственную, общественную, коллективную и групповую жизнедеятельность в определенных целях и интересах [9. С. 27]. Управление проектами является алгоритмическим процессом, благодаря которому, некую деятельность можно спланировать и выполнить в определенно намеченные сроки, имея определенный объем кадровых и материальных ресурсов. Именно в этой области реализуются крупнейшие проекты по обустройству и разработке новых месторождений нефти и газа в различных регионах, каждый из которых обладает своей климатической, этнической и политической особенностью. Эффективное управление такими проектами просто невозможно без применения самых современных и совершенных методов и средств управления проектами, унифицированных для всех многочисленных участников - от проектировщиков до эксплуатирующих организаций включительно.

В научной литературе в управлении проектами существует несколько моделей

жизненного цикла проекта. Многие из них применимы к конкретной отрасли промышленности или типу проекта. Однако большинство авторов выделяют среди них основные фазы жизненного цикла проекта. Так, Заренков В.А. [5. С. 24] выделяет следующие фазы жизненного цикла управления проектами: инициация, разработка и планирование, выполнение работ проекта, контроль.

Зуб А.Т. отмечает [6. С. 22], что жизненный цикл проекта включает все фазы от момента инициации до момента сдачи проекта заказчику и включает: формирование концепции, определение, планирование, выполнение работ, завершение, сдача заказчику.

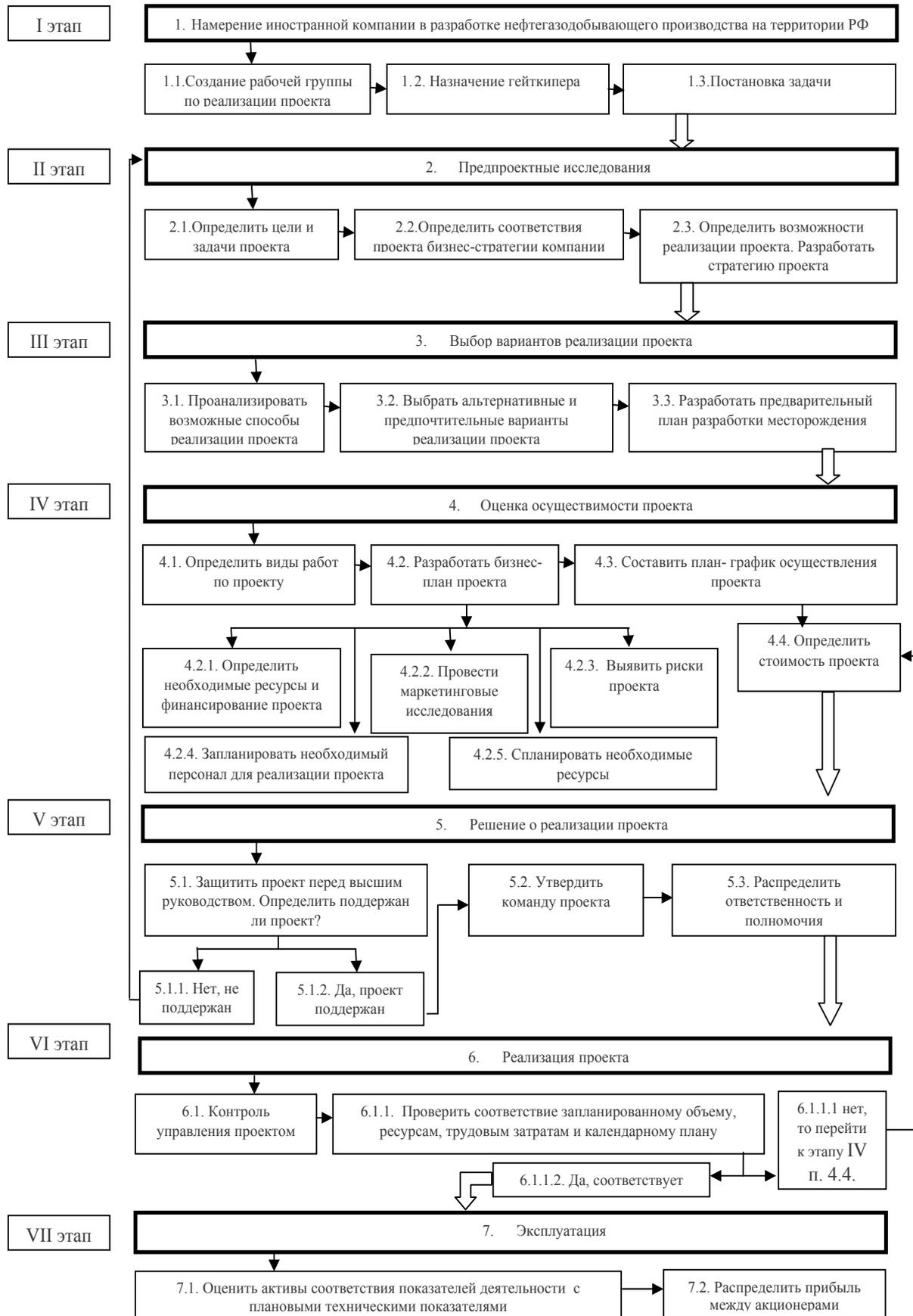
С учетом приведенного анализа и практического опыта управления инвестиционными проектами, реализованными на территории России, нами был разработан авторский алгоритм управления международными нефтегазодобывающими проектами (рис. 1), который может быть востребован многими зарубежными инвесторами и использован в практической деятельности при управлении проектами по разработке нефтегазоконденсатных месторождений на территории России. Разработанный алгоритм включает в себя последовательность семи этапов жизненного цикла проекта, предусматривающий весь перечень работ, необходимых для реализации международного нефтегазодобывающего проекта, а также менеджмент процессов его осуществления.

Предлагается более подробно проанализировать каждый этап данного алгоритма.

*1. Первый этап «Намерение иностранной компании в разработке нефтегазодобывающего производства на территории РФ».* На данном этапе, после проявления интереса к инвестированию создания нефтегазодобывающего проекта на территории России, в иностранной компании формируется рабочая группа из числа сотрудников компании, а также привлеченных специалистов, которая в дальнейшем будет прорабатывать, искать возможности и упаковывать проект для представления руководству компании. Рабочую группу возглавляет Гейткипер, лицо, которое устраняет организационные препятствия, представляет проектную команду на совещаниях руководства, выступает перед руководством с рекомендацией в отношении назначения менеджера проекта, представляет проект руководству. Далее рабочей группе ставится задача, над которой она в дальнейшем будет работать.

Рис. 1

Алгоритм управления международными нефтегазодобывающими проектами



2. *Второй этап «Предпроектные исследования»*, в котором гейткипер утверждает цели и задачи проекта, определяются возможности реализации проекта и его соответствие бизнес-стратегии компании, проводится анализ исходных данных, разрабатывается стратегия проекта. Одним из основополагающих документов, регулирующих политику компании при управлении международными нефтегазодобывающими проектами является стратегия проекта. При определении стратегии проекта обращают внимание на основные аспекты: географическое месторасположение, в котором будет реализован проект; выбор корпоративной стратегии; выбор позиции на рынке (доли рынка) и расчет времени, требуемого для достижения данной цели; установка основного соотношения «продукт - рынок» для разработки концепции маркетинга; функциональное назначение и область применения планируемой к выпуску продукции; выбор оптимальной группы клиентов; основные качества продукции, способствующие успеху, с учетом фактических или потенциальных конкурентов; использование исключительно собственных средств для обеспечения усиления положения на рынке либо объединение усилий с другими компаниями.

3. *Третий этап «Выбор вариантов реализации проекта»* позволяет определить возможные способы реализации проекта, рассмотреть альтернативные варианты проекта и произвести выбор предпочтительного варианта разработки проекта в соответствии с бизнес задачами. На данном этапе разрабатывают предварительный план разработки месторождения.

4. *Четвертый этап «Оценка осуществимости проекта»*. После выбора оптимального решения по реализации проекта, определяются виды работ по проекту, разрабатывается бизнес-план, в котором проводится исследование ключевых вариантов решения вопросов логистики, проводятся маркетинговые исследования, рассчитываются капитальные и эксплуатационные затраты, выявляются риски проекта, составляется перечень и план по минимизации их воздействия на результаты проекта, разрабатывается план-график осуществления, определяется объем работ по проекту, затрат и получение финансирования для реализации проекта. На данном этапе подготавливается экономическое обоснование, определяется конечная стоимость проекта, которое представляется в экспертную комиссию.

5. *Пятый этап «Решение о реализации проекта»*, в котором экспертной комиссией проводится оценка технического и финансового анализа проекта. В случае, если экспертной комиссией не поддерживается проект, то его снова отправляют для проведения предпроектных исследований и далее по каждому этапу, с учетом замечаний и предложений экспертной комиссии. В случае положительного решения по реализации проекта, проектная документация утверждается руководством, образовывается проектная команда с учетом перспективы дальнейшей работы, утверждается организационная структура проекта, распределяется ответственность и полномочия.

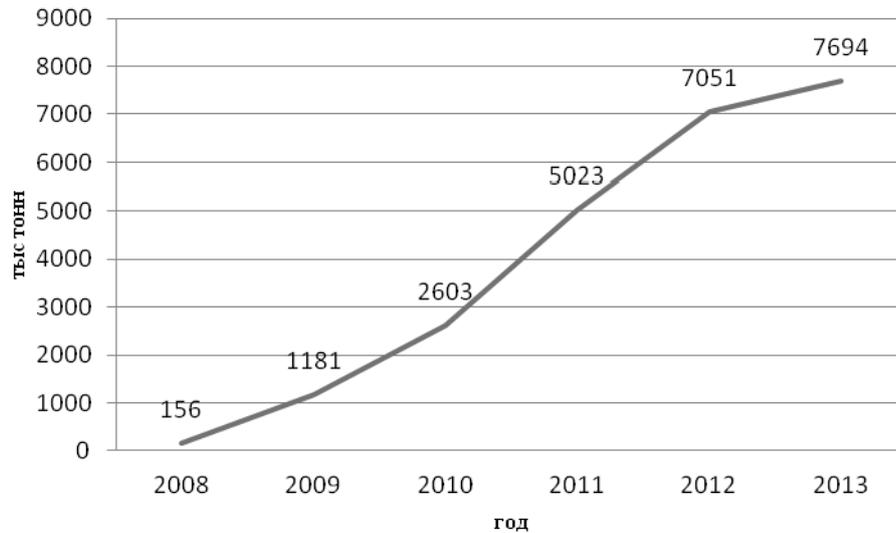
6. *Шестой этап «Реализация проекта»* Определяется выделение землеотвода и оформление предварительного акта выбора земельного участка. Все работы и взаимодействие всех участников тщательно контролируются и принимаются своевременные меры для ликвидации или предотвращения нежелательных отклонений от установленных сроков. На данном этапе проводят работы по обеспечению процессов запуска в эксплуатацию, передаче объекта в эксплуатацию, сопоставляют фактические показатели выполнения проекта с поставленными целями и задачами. В случае если проект не укладывается в рамки бюджета или нарушаются временные ограничения реализации проекта, то данный проект отправляется на дальнейшую доработку и в последующем заново утверждается руководством.

7. *Седьмой этап «Эксплуатация»* предусматривает оценку соответствия показателей реализации проекта плановым техническим характеристикам, и получение максимальной прибыли акционеров. В результате этого этапа составляется отчет по завершению проекта, план управления скважинами, прогноз объемов производства, добычи, график работ по воспроизводству (приросту, восполнению) запасов.

Подобного рода процедура управления проектом применялась при разработке Верхнечонского нефтегазоконденсатного месторождения, расположенного на территории Катангского района Иркутской области. Право пользования недрами Верхнечонского нефтегазоконденсатного месторождения с целью геологического изучения и добычи углеводородного сырья принадлежит публичному акционерному обществу «Верхнечонскнефтегаз».

Целевым назначением и видами работ Верхнечонского нефтегазоконденсатного

Промышленная добыча нефти на Верхнечонском месторождении [3]



месторождения являлись добыча углеводородного сырья и геологического изучения недр Верхнечонского месторождения, разведка и добыча подземных вод для хозяйственно-питьевого и технологического водоснабжения объектов нефтепромысла, закачка промышленных стоков в пластколлектор.

Анализ промышленной добычи нефти ОАО «Верхнечонскнефтегаз» с 2008 по 2013 г. показал положительную динамику развития компании (Рис. 2). Уровень добычи нефти ежегодно увеличивался, тем самым увеличивался оборотный капитал компании, а также повышался уровень налоговых отчислений в региональный и федеральный бюджеты.

Таким образом, разработанный алгоритм позволяет оптимизировать процесс

управления проектного метода управления проектами и максимально адаптировать его к управлению нефтегазодобывающими проектами. Новизна данного алгоритма заключается в системной последовательности выполнения этапов, предусматривающих перечень работ необходимых для управления международными проектами в нефтегазодобывающей отрасли.

Управление проектами в нефтегазовой отрасли, на сегодняшний день, является одной из самых бурно развивающихся отраслей менеджмента. Роль проектного управления возрастает, особенно в XXI веке, так как в связи с научно-техническим развитием компании считают более выгодным использование именно проектного метода управления.

#### Литература:

1. Harold, Ph.D. Kerzner Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th Edition. – N.Y.: John Willey & Sons, Inc, 2008.
2. Богатейшие страны по запасам нефти и газа // Агентство экономической информации «ПРАЙМ». 2013 // <http://1prime.ru>.
3. Верхнечонскнефтегаз: сайт «Роснефть». 2015 // <http://www.rosneft.ru>.
4. Енгибарян Р.В. Россия - Украина – Запад 2014 год: современный вектор отношений // Право и управление. XXI век. 2014. № 3.
5. Заренков В.А. Управление проектами. М., СПб., 2006.
6. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата. М., 2014.
7. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» // Информационно-правовой портал «ГАРАНТ».
8. Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ «О соглашениях и разделе продукции» // Информационно-правовой портал «ГАРАНТ».
9. Охотский Е. В. Государственное управление в современной России. М., 2008.

10. Прямые инвестиции в Российскую Федерацию. Операции по субъектам, в которых зарегистрированы резиденты // Центральный банк Российской Федерации. 2015 // <http://www.cbr.ru>.

11. Санкции против России. Список // Аргументы и факты. 2015 // <http://www.aif.ru>.

## INVESTMENT ANALYSIS AND ALGORITHM FOR THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL OIL AND GAS PROJECTS

The article analyzes foreign direct investment in Russia. The analysis shows that, despite the sanctions of Western countries, the most attractive sector of the economy in the country is the oil and gas industry. It is revealed that the most preferred method of management of investment projects among foreign investors is the project management method. Based on the analysis and practical experience of management of investment

projects implemented on the territory of Russia, the author developed an algorithm for the management of international oil and gas projects, which can be used in practice by foreign companies in the management of projects to develop oil and gas deposits.

Alexey Vlasov,  
post-graduate researcher, MGIMO-  
University under the MFA of Russia.

### Ключевые слова:

прямые иностранные инвестиции,  
управление проектами, международный  
проект, инвестиции.

### Keywords:

foreign direct investment, project  
management, international project  
investments.

### References:

1. Harold, Ph.D. Kerzner Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th Edition. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc, 2008.
2. Bogateishie strany po zapasam nefti i gaza [Richest countries by oil and gas] // Agentstvo ekonomicheskoi informatsii «PRAIM» [The Agency of economic information «PRIME»]. 2013 // <http://1prime.ru>
3. Verkhnechenskneftegaz: sait «Rosneft'» [Verkhnechonskneftegaz: site «Rosneft»]. 2015 // <http://www.rosneft.ru>
4. Engibarjan R.V. Rossiia - Ukraina – Zapad 2014 god: sovremennyyi vektor otnoshenii [Russia - Ukraine – West 2014: modern vector relationship] // Pravo i upravlenie. XXI vek [Law and governance. 21-st Century]. 2014. No. 3.
5. Zarenkov V.A. Upravlenie proektami [Project Management]. M., St. Petersburg, 2006.
6. Zub A.T. Upravlenie proektami: uchebnyk i praktikum dlia akademicheskogo bakalavriata [Project Management: tutorial and workshop for undergraduate academic]. M., 2014.
7. Federal'nyi zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ «Ob inostrannykh investitsiakh v Rossiiskoi Federatsii» [Federal law of 29.12.2012 № 273-FZ «On foreign investments in the Russian Federation»] // Informatsionno-pravovoi portal «GARANT» [Informational legal portal «GARANT»].
8. Federal'nyi zakon ot 30 dekabria 1995 g. № 225-FZ «O soglasheniiakh i razdele produktsii» [Federal law of 30 December 1995 No. 225-FZ «O soglasheniiakh i razdele produktsii»] // Informatsionno-pravovoi portal «GARANT» [Informational legal portal «GARANT»].
9. Okhotskii E. V. Gosudarstvennoe upravlenie v sovremennoi Rossii [Public administration in modern Russia]. M., 2008.
10. Priamye investitsii v Rossiiskuiu Federatsiiu. Operatsii po sub»ektam, v kotorykh zaregistrirovany rezidenty [Direct investments in the Russian Federation. Operations on entities, in which the registered resident] // Tsentral'nyi bank Rossiiskoi Federatsii [Central Bank of the Russian Federation]. 2015 // <http://www.cbr.ru>.
11. Sanktsii protiv Rossii. Spisok [Sanctions against Russia. A List of] // Argumenty i fakty [Arguments and facts]. 2015 // <http://www.aif.ru>