

Управление инвестициями и инновационной деятельностью

УДК 338.28

DOI: 10.14529/em170109

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЯХ

С.А. Кархова

Байкальский государственный университет, г. Иркутск

В статье раскрывается организационный механизм управления инвестиционными процессами в корпоративных структурах нефтегазового комплекса России. Инвестиционные процессы исследованы как объект корпоративного управления. Создание системы управления инвестициями, разработка ее нормативного и методического обеспечения, последующее практическое воплощение, обеспечение эффективного функционирования и непрерывного совершенствования – такой спектр задач решается менеджментом нефтегазовых корпораций. На основе изучения практики компаний нефтегазового комплекса проведено разграничение и уточнение понятий «инвестиционная политика» и «инвестиционная стратегия». Приводятся отдельные отраслевые особенности управления инвестициями в нефтегазовом комплексе, в том числе виды инвестиций, виды инвестиционных проектов и направления инвестирования. Выявлена отраслевая специфика формирования и управления инвестиционными проектами, программами и инвестиционными портфелями. Процессы управления инвестициями представлены на основе данных инвестиционной политики ПАО «НК «Роснефть». Установлены цели и принципы управления инвестициями в «Роснефть», исследованы составляющие инвестиционного процесса в компании, а также критерии отбора проектов. Приводятся показатели контроля и оценки эффективности системы управления инвестициями.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционные процессы, инвестиционная политика, инвестиционная стратегия, система управления инвестициями, инвестиционный проект, нефтегазовый комплекс, нефтегазовая корпорация, Роснефть.

В основе современных концепций менеджмента лежит целеустремленное и перспективное управление инвестиционной деятельностью, встроенной в программу общего развития организации. Управление инвестиционными процессами повышает эффективность реализации инвестиционной политики и обеспечивает достижение стратегических целей бизнеса. К целям управления инвестициями корпорации можно отнести: улучшение финансово-производственных результатов, повышение стоимости бизнеса, конкурентоспособность и лидерство на рынке, защиту капитала от инфляции и других рисков, повышение имиджа организации и др. [1, с. 73].

Инвестиционные процессы являются важнейшим объектом управления в вертикально-интегрированных компаниях нефтяной и газовой промышленности. Значимость управления инвестициями здесь объясняется рядом факторов, среди которых: размер и сложная организационная структура корпораций, территориальная разобщенность объектов нефтегазового комплекса, высокая капиталоемкость отраслей, высокий уровень рисков, длительность сроков реализации инвестиционных проектов, существенная зависимость от природно-географических условий.

Формирование единой корпоративной системы управления инвестициями на предприятиях позволяет не только устранить негативное влияние

перечисленных факторов, но и систематизировать, унифицировать, и, по возможности, обезличить процессы принятия решений по инвестиционным проектам, создать единую систему оценки результатов инвестиционной деятельности. Грамотное управление инвестиционной деятельностью и строгая инвестиционная дисциплина являются необходимыми условиями реализации стратегических планов компаний нефтегазового комплекса.

Для целей дальнейшего исследования охарактеризуем комплементарные понятия «политики» и «стратегии». В научных трудах нет четких градаций и единообразного понимания «стратегии» и «политики» применительно к управлению предприятиями. Под «стратегией» понимается, во-первых, долгосрочный качественно определенный путь развития предприятия (широкий подход), и, во-вторых, «совокупность целей политики и планов» (узкий подход) [2, с. 205].

Понятие «политика» по-разному соотносится с понятием «стратегии». Придерживаясь узкого подхода к понятию «стратегии», «политика» определяется как средство реализации стратегии с акцентом на ее практический инструментарий. Политика выбирается под определенную разработанную предварительно стратегию и вторична по отношению к ней. В связи с этим, инвестиционная политика предприятия трактуется как система мероприятий по улучшению финансового состояния,

в итоге направленных на достижение целей бизнеса в долгосрочной перспективе. Такая трактовка содержится, например, в работах известнейшего ученого И.А. Бланка, который определяет инвестиционную политику как форму реализации инвестиционной идеологии и инвестиционной стратегии компании: инвестиционная политика подчинена инвестиционной стратегии, является частью общей финансовой стратегии и частью общей инвестиционной стратегии [3, с. 186–187]. Данное понимание инвестиционной политики как связующего звена между стратегией организации и конкретными действиями по ее осуществлению является наиболее распространенным.

Имеется иной подход к пониманию «политики», который, наоборот, указывает на ее первичность по отношению к «стратегии». Стратегия, в данном случае, представляется способом реализации политики. Так, в диссертационном исследовании Сапожниковой Е. Ю. под политикой в общем смысле понимается «процесс принятия и продвижения... совокупности принципов, критериев и норм осуществления деятельности...» [4, с. 11]. Автор доказывает, что стратегия выстраивается на основе принятых норм и правил осуществления деятельности, т. е. политики. Данный подход соответствует практике управления инвестициями компаний в нефтегазовой сфере.

Стратегическое планирование на предприятии выполняется посредством трех действий: выбор миссии, целеполагание, разработка обеспечивающих планов. К обеспечивающим планам относятся политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты. Однако, стратегия есть и в выборе миссии, так как здесь задается ориентир развития [5, с. 15].

Изучение внутренних документов, отчетов и иной публичной информации российских корпораций, таких как ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Транснефть», позволило выявить сходную логику разных компаний в управлении инвестициями. Корпорации сначала определяют стратегические цели развития бизнеса в целом и по его укрупненным направлениям (видам), и далее все управление инвестициями строится для достижения этих стратегических целей. Инвестиционная политика, задачи, принципы, правила инвестирования при этом разрабатываются как унифицированные стандарты для корпорации и входящих в ее состав обществ. Принимаемые инвестиционные проекты и программы составляются так, чтобы обеспечить достижение стратегических целей развития, однако правила для их реализации являются едиными, установленными инвестиционной политикой. А конкретная стратегия инвестирования определяется индивидуально для инвестиционного проекта или укрупнено для направления (вида) деятельности.

Схему подобной соподчиненности стратегии развития, инвестиционной стратегии и инвестици-

онной политики нефтяной компании можно увидеть в работе Ижбердеева Р.Р. и Халиковой М.А. [6, с. 4].

Считается, что стратегия развития компании, работающей в нефтегазовом секторе экономики, должна строиться не менее чем на 20 лет вперед. Однако в практике российских компаний срок пока короче, например, в ПАО «Газпром» долгосрочная программа развития составляет на 10 лет.

Общая стратегия развития компаний нефтегазового комплекса обычно ориентирована на устойчивое развитие компании, стабильный долгосрочный рост и рациональное природопользование.

Не затрагивая общие типологии, отметим две группы инвестиционных стратегий, которые применяют компании нефтегазовой промышленности, с увязкой со стратегическими целями бизнеса:

– Активные инвестиции – увеличение производственных мощностей, внедрение новых технологий с целью расширения бизнеса и повышения его рентабельности.

– Пассивные инвестиции – поддержание текущего объема добычи и нормальной рентабельности [7, с. 7–8].

Любая инвестиционная стратегия включает в себя цели и сроки инвестирования, установленные направления инвестирования и финансовые инструменты. Инвестиционная стратегия проекта представляет интерес потенциальным инвесторам. В российских нефтегазовых корпорациях, обладающих высокой рентабельностью и имеющей значительную нераспределенную прибыль, основным источником инвестиций является собственный капитал. Иностранные или государственные инвестиции привлекаются исключительно для реализации мегапроектов, с высокими рисками и с далекими перспективами. Сегодня нефтегазовые корпорации, за редким исключением, не озадачены повышением прозрачности информации об управлении инвестициями. Обычно нефтегазовыми компаниями публикуются избранные данные с итогами отдельных инвестиционных проектов и планируемые мероприятия инвестиционной программы на перспективу, а также общественно-ориентированные стратегические цели и принципы инвестирования. В сообщениях о каком-либо проекте, ожидаемых показателях и сроках его реализации компаниями раскрывается предварительная информация по объемам инвестиций и, редко, отдаче, а конкретная инвестиционная стратегия не разглашается.

Для повышения эффективности внутрикорпоративного управления нефтегазовые корпорации детально прорабатывают процессы, связанные с разработкой, обоснованием, принятием и реализацией управленческих решений в области инвестиций. Система управления инвестициями документирована, и обычно включает нормативно-правовое обеспечение, в том числе регламенты

бизнес-процессов и организацию документооборота, методическое обеспечение, организационную структуру, автоматизированную систему управления и др.

Основополагающим документом системы управления инвестициями в нефтегазовых корпорациях, как правило, является «Инвестиционная политика». В этом документе приводятся общие цели и задачи инвестиционной политики, условия для разработки, экспертизы и принятия решений по инвестиционным проектам, устанавливаются инвестиционные приоритеты, порядок разработки и управления проектами. Документация в области управления инвестициями обычно предназначена для внутреннего пользования, однако представляет большой интерес для клиентов и подрядчиков, потенциальных инвесторов.

Традиционно инвестиции разделяют на реальные и финансовые. Для российских нефтегазовых корпораций на настоящем этапе развития первичное значение имеют реальные инвестиции в виде вложений капитала в материально-техническую базу, технологии.

В практике предприятий нефтегазового комплекса для целей учета используется деление реальных инвестиций на две группы – CAPEX и REVENUE. CAPEX представляют собой капитальные вложения в основные фонды, а REVENUE – некапитальные затраты текущего периода, относимые на себестоимость. Инвестиции CAPEX можно рассматривать как инвестиции в строительство скважин, в строительство производственной и транспортной инфраструктуры, на закупку оборудования. Типичные примеры REVENUE: все затраты на геологоразведочные работы, кроме строительства скважин; затраты на бурение поисково-оценочных и разведочных скважин, не давших промышленного притока нефти; затраты на выполнение отдельных геолого-технических мероприятий; затраты на некапитализируемые научно-исследовательские работы; затраты на содержание зимних автодорог; затраты на управление реализацией бизнес-проекта или инвестиционной программой на ранней стадии.

Направления инвестирования нефтегазовые компании укрупнено рассматривают по направлениям (видам) деятельности – разведка, добыча, переработка, транспорт, сбыт и логистика.

Если проанализировать структуру реальных инвестиций нефтегазовых корпораций, то можно обнаружить, что более половины средств направляется на цели разведки и добычи, причем основная их часть тратится на создание инфраструктуры (обустройство) месторождений.

В настоящее время повсеместно применяются международные стандарты управления инвестициями, которые универсальны и понятны для любого инвестора [8, с. 5174]. Объектами управления инвестициями в организации считаются инвести-

ционные проекты, инвестиционные программы и инвестиционный портфель; основным подходом к управлению стал процессный подход.

Международный стандарт Американского института управления проектами (PMBOK) предлагает такой процессный подход к управлению проектами. Для каждой стадии жизненного цикла проекта определены функциональные области (области знаний), в которых происходит управление: управление интеграцией проекта, управление содержанием, управление сроками, управление качеством, управление стоимостью, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление контрактами, управление взаимодействиями в проекте [9]. Процессного подхода к управлению проектами придерживаются и российские нефтегазовые корпорации.

Инвестиционные проекты различаются по масштабам, сложности, срочности, составу участников и иным признакам. В частности, в нефтегазовом комплексе используется особая классификация по масштабу. Малыми проектами здесь считаются, к примеру, проекты, связанные с внедрением новой техники, или реконструкция небольших по запасам месторождений, или проекты по разработке месторождений с годовой добычей газа до 5 млрд м³ и др. В практике США малыми считаются проекты, капиталовложения в которые составляют до 10–15 млн долл. США и трудозатраты – до 40–50 тыс. чел.-ч.

Мегапроекты отличаются большой стоимостью (более 1 млрд долл. США), трудоемкостью (15–20 млн чел.-ч), длительностью реализации (5–7 лет). Они оказывают влияние на экономику всей страны. Мегапроектами, например, являются строительство магистрального нефте- или газопровода, освоение группы крупных месторождений, строительство большого нефтеперерабатывающего завода.

Соответственно, проекты по освоению и обустройству новых месторождений, строительству стандартного размера нефте- или газоперерабатывающих заводов, имеющие значение в масштабах компании, но не больше, считаются просто средними или крупными [7, с. 13–15].

Реализация малых инвестиционных проектов в большей мере зависит от действия внутренних факторов, а успешность крупных проектов чаще обусловлена условиями внешней среды [10, с. 72].

Совокупность бизнес-проектов компании объединяется по определенному признаку в инвестиционную программу. Цель разработки инвестиционной программы – достижение максимальной эффективности и управляемости разработкой и реализацией проектов, а главными показателями инвестиционной программы являются финансовые. Инвестиционная программа разрабатывается на тот же срок, что и бюджет предприятия. Этот срок обычно меньше, чем срок долгосрочного

бизнес-плана компании. Например, в ПАО «Газпром» инвестиционные программы разрабатываются на 3 года и на 1 год. Планирование и контроль показателей инвестиционной программы при реализации внутри одного года делается обычно поквартально. Критериями группировки бизнес-проектов в инвестиционной программе являются географический признак, вид деятельности или бизнес-сегмент, однородная техническая направленность.

Инвестиционный портфель включает в себя всю совокупность инвестиционных программ и бизнес-проектов, объединенных для достижения стратегии. Отбор инвестиционных проектов для включения их в инвестиционный портфель в нефтегазовых корпорациях обычно осуществляется по величине чистого дисконтированного дохода (NPV).

Доказано, что в силу экспортной направленности российского нефтегазового комплекса увеличение объемов переработки нефти отрицательно сказывается на размере ВВП. Объемы добычи полезных ископаемых, инвестиции в добычу сырой нефти и газа, напротив, оказывают прямое влияние на ВВП [11, с. 134–135]. Поэтому в качестве факторов увеличения инвестиционной программы в нефтегазовой промышленности обычно используют: наращивание геологоразведочных работ, рост инвестиций в обустройство месторождений по новым проектам, рост объемов добычи углеводородов на эксплуатируемых месторождениях.

На примере ПАО «НК «Роснефть» покажем специфику организации инвестиционной деятельности в нефтегазовых корпорациях.

ПАО «НК «Роснефть» создала и продолжает непрерывно совершенствовать инвестиционные процессы на основе лучших практик управления инвестициями, как в направлении развития нормативной и методологической базы, так и в повышении инвестиционной дисциплины. Для обществ, входящих в состав корпорации, разработаны единые нормативные и методические нормы. Применяются унифицированные инструменты инвестиционной деятельности. Инвестиционный процесс интегрирован со смежными процессами стратегического и текущего бизнес-планирования, управления эффективностью, финансовой дисциплины, корпоративного управления; опирается на технико-экономическую экспертизу и проработку проектов как в бизнес-направлениях, так и в функциональных подразделениях.

Основополагающим документом для зависимых и дочерних обществ является «Политика Компании по управлению инвестициями», утвержденная Решением Совета Директоров ОАО «НК «Роснефть» № ПЗ-03 П-01 от 07 февраля 2014 г.¹

¹ ОАО «НК «Роснефть». Годовой отчет 2015. URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2015.pdf.

Среди документов, регламентирующих инвестиционные процессы, также можно выделить: Корпоративный стандарт «Основные принципы управления инвестициями», Положение «Об организации работы инвестиционного комитета и профильных комитетов», Методические указания по оценке бизнес-проектов, Стандарт по управлению крупными проектами, Систему инструментов портфельного анализа, Документы, устанавливающие стоимостные пороги для принятия решений уполномоченными инвестиционными органами компаний².

Целями управления инвестициями (стратегическими приоритетами) в ПАО «НК «Роснефть» являются: неуклонное повышение эффективности по всем направлениям деятельности, устойчивый рост бизнеса, повышение инвестиционной дисциплины и соблюдение принципов высокой социальной ответственности. Для реализации каждой из целей определены задачи в управлении инвестициями. Индивидуально цели управления инвестициями совместно со стратегическими целями устанавливаются для каждой дочерней и зависимой компании.

В основу управления инвестициями в «Роснефть» заложены принципы:

– Наличие инвестиционного решения по каждому бизнес-проекту – все бизнес-проекты проходят полную процедуру рассмотрения и принятия решений.

– Стандартное оформление – содержание и оформление инвестиционных проектов выполняется согласно внутрикорпоративным стандартам.

– «Режим двух ключей» – условиями финансирования являются одобрение инвестиционным органом компании и включение в утвержденный бизнес-план компании.

– Иерархия органов, уполномоченных принимать решения по инвестиционным проектам.

– Наличие экспертизы – до передачи лицам, принимающим решение, по каждому проекту проводятся все необходимые экспертизы.

– Персонализация ответственности.

– Мониторинг и контроль за реализацией проекта на всех этапах жизненного цикла.

– Этапизация реализации бизнес-проектов – выполняется разбивка на этапы разработки и реализации.

– Взаимозависимость со смежными бизнес-процессами – увязка с иными процессами корпоративного управления³.

² ОАО «НК «Роснефть». Годовой отчет 2014. URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/176305/a_report_2014.pdf. С. 25.

³ ОАО «НК «Роснефть». Политика компании по управлению инвестициями. URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/P3-03_P-01_V-1-00.pdf. С. 14–15.

В связи со сложной организационной структурой, инвестиционная деятельность нефтегазовых корпораций ведется обычно на трех уровнях: 1) общекорпоративном, 2) отраслевом и региональном, 3) конкретной бизнес-единицы (объект, предприятие). В ПАО «НК «Роснефть» на основе изучения корпоративного глоссария можно установить следующие уровни управления инвестициями:

1. Корпорация в целом.
2. Бизнес-блок.
3. Бизнес-направление.
4. Бизнес-сегмент.
5. Общество группы (дочернее или зависимое).
6. Инвестиционный портфель.
7. Инвестиционная программа.
8. Бизнес-проект или инвестиционный проект.

Корпорация «Роснефть» разделяет бизнес-проекты на три вида по типу принимаемых решений и требованиям к экономической оценке: инвестиционные проекты, оптимизационные проекты, приобретение/отчуждение⁴.

Инвестиционный проект рассматривается как уникальный комплекс мероприятий, требующий вложения ресурсов и реализуемый согласно графику, а также имеющий обоснование. Инвестиционные проекты в ПАО «Роснефть» делят на:

1) проекты поддержания, обеспечивающие поддержку стабильного функционирования имеющихся производственных мощностей;

2) проекты развития, направленные на извлечение прибыли в будущем, для которых требуется обоснование не только экономической, но и стратегической целесообразности.

Оптимизационные проекты направлены на оптимизацию бизнес-процессов и повышение эффективности бизнеса, но не предполагают прямых экономических выгод, либо их оценка затруднена.

Проекты категории «приобретение/отчуждение» предполагают приобретение или отчуждение имущества или прав на него, а также прав пользования недрами.

Все проекты, рассматриваемые в рамках компании, имеют единую стандартизованную структуру. Жизненный цикл проекта разбивается на этапы, этапы – на фазы, фазы – на стадии. Это необходимое условие для повышения инвестиционной дисциплины и соблюдения принципов управления.

С 2014 года руководством корпорации «Роснефть» осуществляется ежеквартальный мониторинг реализации крупных проектов, обеспечивающий своевременное принятие управленческих решений.

⁴ ОАО «НК «Роснефть». Политика компании по управлению инвестициями. URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/P3-03_P-01_V-1-00.pdf. С. 16–17.

Инвестиционный портфель компании разрабатывается по основным направлениям: зрелые месторождения, новые месторождения, геологоразведка на суше и шельфе, газовый бизнес, нефтепереработка и нефтехимия, управление активами, (и с 2015 года) развитие внутреннего сервиса⁵.

Контроль инвестиций является неотъемлемой частью финансовой и управленческой отчетности; оценка эффективности реализации программы осуществляется в разрезе основных бизнес-сегментов и проектов.

Инвестиционная программа «Роснефть» содержит проекты, сгруппированные по географическому принципу и по технической однородности. Примерами группировки в инвестиционные программы являются программа геологоразведочных работ, программа бурения, программа модернизации нефтеперерабатывающих заводов, программа развития транспортной инфраструктуры и др. Имеются также программы носящие статус целевых, это: целевая инновационная программа, целевая экологическая программа, целевая газовая программа и др.

Длительность инвестиционного цикла, используемая ПАО «НК «Роснефть» для прогнозирования денежных потоков, составляет 12 лет, что соответствует инвестиционному циклу отрасли⁶.

Инвестиционный процесс в ПАО «НК «Роснефть» и в его обществах сосредоточен на эффективном использовании капитала посредством, во-первых, повышения эффективности отдельных инвестиционных проектов и программ, и, во-вторых, нахождения оптимального баланса между текущей доходностью и ее долгосрочным потенциалом при финансировании инвестиционных программ по бизнес-направлениям.

Инвестиционная дисциплина определяет правила и порядок принятия инвестиционных решений. Благодаря инвестиционной дисциплине, к концу 2014 года приняты инвестиционные решения по 76 % капитальных вложений, запланированных на будущий год⁷, а к концу 2015 года этот показатель составил 83 %⁸.

Управление инвестициями корпорации осуществляется посредством семи бизнес-процессов управления и трех обеспечивающих процессов (см. таблицу)⁹.

Для утверждения инвестиционные проекты проходят процесс экспертизы у ключевых руководителей компании, согласно полномочиям от

⁵ ОАО «НК «Роснефть». Годовой отчет 2015. URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2015.pdf. С. 51–53.

⁶ Там же. С. 57.

⁷ Там же. С. 25.

⁸ Там же. С. 53.

⁹ ОАО «НК «Роснефть». Политика компании по управлению инвестициями. URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/P3-03_P-01_V-1-00.pdf.

Управление инвестициями и инновационной деятельностью

Перечень бизнес-процессов управления инвестициями ПАО «НК «Роснефть»

Бизнес-процесс	Подпроцессы	Результат	Ответственные
I. Основные			
1. Идентификация и классификация	1.1. Определение бизнес-проектов, соответствие целям. 1.2. Классификация бизнес-проектов. 1.3. Структурирование бизнес-проектов, формирование инвестиционных программ.	Бизнес-проекты. Инвестиционные программы	Куратор
2. Оценка и оформление	2.1. Техничко-экономическая оценка проекта. 2.2. Подготовка инвестиционного меморандума и модели экономического расчета	Инвестиционный меморандум. Модель оценки КПЭ.	Заказчик бизнес-проекта
3. Экспертиза	3.1. Согласование в соответствующих Экспертных советах общества. Экспертизы: функциональная/ техническая, экономическая и др.	Согласованные инвестиционный меморандум и модель оценки КПЭ	Заказчик бизнес-проекта
4. Одобрение	4.1. Согласование на уполномоченном Инвестиционном комитете	Протокол. Справка для инвестиционного органа.	Куратор
5. Утверждение	5.1. Принятие инвестиционного решения уполномоченным органом.	Протокол инвестиционного органа об утверждении	Куратор
6. Мониторинг и контроль в течение жизненного цикла бизнес-проекта	6.1. Мониторинг и контроль изменений. 6.2. Оценка влияния изменений на достижение целей, анализ влияющих факторов на оптимизацию или удорожание проекта. 6.3. Дополнительное одобрение и утверждение при критических отклонениях	Изменения, требующие дополнительный инвестиционный меморандум. Мероприятия по реагированию на отклонения	Заказчик бизнес-проекта
7. Послепроектный мониторинг	7.1. Сбор фактических значений производственных показателей. 7.2. План-факт анализ КПЭ. 7.3. Подготовка извлеченных уроков и мероприятий по реагированию. 7.4. Формирование базы знаний	Отчеты. Извлеченные уроки	Заказчик бизнес-проекта
II. Обеспечивающие			
1. Регламентированное и методическое обеспечение процесса управления			Владелец процесса
2. Совершенствование процесса управления инвестициями			
3. Автоматизация процесса управления инвестициями			

уровня Совета директоров «Роснефть» до отдельных бизнес-направлений. Каждый инвестиционный проект проходит детальный анализ с построением широкого диапазона сценариев и оценкой всевозможных рисков – финансовых, коммерческих, экологических, технических и др.

До одобрения проекта он должен пройти минимум пять экспертиз: функциональную, техническую, экономическую, методологическую и на соответствие стратегии.

В целях решения задач проекта созданы подразделения, отвечающие за этапы реализации проекта. По каждому проекту назначается куратор, заказчик и руководитель, на которых возлагается персональную ответственность. Ответственным за исполнение проекта является куратор, который отвечает за цели и результаты проекта. Заказчик

бизнес-проекта отвечает за достижение целей. Руководитель проекта отвечает за получение результатов в рамках ограничений по срокам, качеству, бюджету, рискам.

Помимо Департамента инвестиций на корпоративном уровне и подразделений по управлению инвестициями на уровне обществ, бизнес-блоков, бизнес-сегментов, в «Роснефть» действуют инвестиционный комитет с профильными комитетами, которые рассматривают и одобряют проект как эксперты, и уполномоченные органы, принимающие инвестиционные решения.

Обязательный мониторинг и контроль осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта, а при обнаружении критических отклонений проводится дополнительная оценка, экспертиза, одобрение и утверждение. После закрытия проекта

и вплоть до наступления его срока окупаемости ведется послепроектный мониторинг.

Для всех бизнес-проектов и инвестиционных программ проводится обязательная оценка рисков, определяются возможные последствия риска и разрабатываются корректирующие мероприятия.

Корпорация «Роснефть» использует известные показатели эффективности инвестиционных проектов:

NPV – чистая приведенная стоимость,

IRR – внутренняя норма доходности,

DPP – период окупаемости с учетом дисконтирования,

DPI – дисконтированный индекс рентабельности.

Все бизнес-проекты предусматривают возможные сценарии развития событий, с оценкой коммерческих, финансовых, технических, экологических и других рисков. Компанией доработаны и применяются инструменты портфельного анализа, позволяющие в оперативном режиме формировать разные сценарии инвестиционного портфеля.

При разработке и управлении капиталными вложениями применяются принципы:

– нулевой инфляции параметров бизнес-плана,

– оптимизации структуры затрат,

– одобрения исключительно проектов, которые отвечают корпоративной внутренней норме доходности (IRR).

Применяемым главным критерием отбора инвестиционных проектов по основной деятельности является ранжирование по внутренней норме доходности (IRR). Ежегодно корпорация пересматривает нормативный уровень IRR для принятия решений по инвестиционным проектам. Так, в 2013 и в 2014 году принимались к реализации проекты бурения и геолого-технических мероприятий с IRR не ниже 20 %.

Принятие решений по проектам инфраструктуры и социального назначения осуществляется, исходя из общей стратегии развития месторождения, рисков, требований охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Контроль работоспособности и оценка эффективности системы управления инвестициями ПАО «НК «Роснефть» проводится руководством на корпоративном уровне, с применением набора количественно измеримых показателей.

Так, для оценки эффективности управления инвестициями составлен набор показателей, в том числе: качество принятия инвестиционных решений (расчет через отклонение от плана), качественная подготовка инвестиционных решений (процент одобренных проектов с первого раза), наличие и исполнение корпоративных требований, сбалансированность инвестиционного портфеля

(агрегированный по портфелю показатель рентабельности вложенного капитала).

Оценку эффективности управления инвестиционной деятельностью проводят совместно с оценкой и управлением инвестиционными рисками. Согласно корпоративной методологии «Роснефть», основными инвестиционными рисками являются риск несоответствия сроков реализации проекта или инвестиционной программы, риск превышения стоимости бюджета, риск недостижения ключевых показателей эффективности, риск неоптимального состава инвестиционного портфеля, риски методологических ошибок¹⁰.

Таким образом, управление инвестиционным процессом в ПАО «НК «Роснефть» нацелено на эффективное использование капитала при достижении баланса настоящей доходности и будущего потенциала.

Из исследования можно заключить, что системы управления инвестициями в нефтегазовых корпорациях характеризуют, с одной стороны, масштабность и задокументированность, а с другой стороны, гибкость, адаптивность и непрерывное совершенствование. Именно такое сочетание является сегодня оптимальным для эффективного функционирования и эволюционирования систем управления инвестициями в нефтегазовом комплексе.

Литература

1. Букреев, А.М. *Суциность и содержание управления инвестиционной политикой предприятия* / А.М. Букреев, О.М. Ключинская // *Регион: системы, экономика, управление*. – 2010. – № 2(9). – С. 70–75.

2. Суворова, А.П. *Совершенствование теоретико-методических основ управления инвестиционной политикой организации* / А.П. Суворова // *Вестник МОСИ*. – 2014. – № 1. – С. 204–211.

3. Бланк, И.А. *Инвестиционный менеджмент* / И.А. Бланк. – Киев: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.

4. Сапожникова, Е.Ю. *Совершенствование инструментов стратегического планирования развития товарного ассортимента промышленного предприятия (на примере продукции шинной промышленности): автореферат дис. ... канд. эконом. наук* / Е.Ю. Сапожникова. – М., 2012. – 24 с.

5. Туренко, Б.Г. *Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект)* / Б.Г. Туренко. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – 234 с.

6. Ижбердеев, Р.Р. *Механизм формирования оптимальной инвестиционной программы нефтяной компании* / Р.Р. Ижбердеев, Л.М. Казаева,

¹⁰ ОАО «НК «Роснефть». Политика компании по управлению инвестициями. URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/P3-03_P-01_V-1-00.pdf. С. 27–30.

М.А. Халикова // *Науковедение*. – 2014. – Март-апрель. Выпуск 2. – <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN214.pdf>.

7. Зубарева, В.Д. *Инвестиционные нефтегазовые проекты: эффективность и риски: учеб. пособие* / В.Д. Зубарева, А.С. Саркисов, А.Ф. Андреев. – М.: Издат. дом «Недра», 2012. – 259 с.

8. Хомяков, К.Г. *Оценка эффективности инвестиций в комплексные системы защиты информации компаний нефтегазового комплекса для принятия взвешенного инвестиционного решения* / К.Г. Хомяков, Л.В. Каницкая // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2. – С. 5173–5177.

9. Павлов, А.Н. *Управление проектами на ос-*

нове стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения: монография / А.Н. Павлов. – 2-е изд., испр. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 208 с.

10. Бирюкова, А.И. *Факторы, определяющие инвестиционную привлекательность отрасли* / А.И. Бирюкова // *Вестник стипендиатов ДААД*. – 2013. – Т. 1, № 1-1(10). – С. 72–74.

11. Богомолова, Е.Ю. *Оценка влияния нефтегазового комплекса на ВВП России* / Е.Ю. Богомолова, В.А. Хамнаев // *Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: сборник статей Межд. научно-практич. конф. – Уфа: Аэтерна, 2016. – С. 131–137.*

Кархова Светлана Александровна. Кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и управления бизнесом, Байкальский государственный университет (г. Иркутск), 342428@mail.ru

Поступила в редакцию 10 января 2017 г.

DOI: 10.14529/em170109

INVESTMENT PROCESS MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS CORPORATIONS

S.A. Karkhova

Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation

The article reveals the organizational mechanism of investment process management in the corporate structures of the Russian oil and gas industry. The investment processes are investigated as an object of corporate management. The creation of an investment management system, development of its standard and methodological support, subsequent practical implementation, effective functioning and continuous improvement is a list of problems solved by the management team of oil and gas corporations. The distinction and clarification of notions “investment policy” and “investment strategy” is based on the practice of oil and gas companies. Some features of investment management in the oil and gas industry, including types of investments, types of investment projects and investment patterns are given. The paper also presents the industry-based specific character of forming and controlling investment projects, programs and portfolios. All investment processes are considered according to the investment policy of JSC “NK “Rosneft”. The purposes and principles of the investment management in Rosneft are determined. Besides, the components of the investment process in the company, and the project selection criteria are examined. The indicators for monitoring and evaluating the effectiveness of the investment management system is included in the paper.

Keywords: investments, investment processes, investment policy, investment strategy, investment management system, investment project, oil and gas industry; oil and gas corporation, Rosneft.

References

1. Bukreev A.M., Klyuchinskaya O.M. [Essence and the maintenance managements of the investment policy of the enterprise]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: Systems, Economics, Management], 2010, no. 2(9), pp. 70–75. (in Russ.)

2. Suvorova A.P. [Improvement of theoretic-methodical bases of the investment policy organization's management]. *Vestnik MOSI* [Bulletin of MOSI], 2014, no. 1, pp. 204–211. (in Russ.)

3. Blank I.A. *Investitsionnyy menedzhment* [Investment management]. Kiev, 2001. 448 p.

4. Sapozhnikova E.Yu. *Sovershenstvovanie instrumentov strategicheskogo planirovaniya razvitiya tovarnogo assortimenta promyshlennogo predpriyatiya (na primere produktsii shinnoy promyshlennosti)* [Perfection of tools for strategic planning of development of commodity assortment in industrial enterprises (for products of tire industry), Autoref. Cand. Diss.], Moscow, 2012. 24 p.

5. Turenko B.G. *Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem (teoretiko-metodologicheskiiy aspekt)* [Strategic Enterprise Management (theoretical-methodological aspect)]. Irkutsk, 2008. 234 p.

6. Izhberdeev R.R., Kazaeva L.M., Khalikova M.A. [The mechanism of formation of the oil company's optimal investment program]. *Naukovedenie* [Science of Science], 2014, March–April, iss. 2. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN214.pdf>. (in Russ.)

7. Zubareva V.D., Sarkisov A.S., Andreev A.F. *Investitsionnye neftegazovye proekty: effektivnost' i riski* [Investment oil and gas projects: the effectiveness and risks]. Moscow, Nedra Publ., 2012. 259 p.

8. Khomyakov K.G., Kanitskaya L.V. [Evaluating the effectiveness of investment in complex system of information security of Oil and Gas Complex enterprises to make an informed investment decision]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2015, no. 2, pp. 5173–5177. (in Russ.)

9. Pavlov A.N. *Upravlenie proektami na osnove standartov PMI PMBOK. Izlozhenie metodologii i opyt primeneniya* [Project Management based on PMI PMBOK standard. The presentation of methodology and use of experience]. 2nd ed. Moscow, 2012. 208 p.

10. Biryukova A.I. [Factors affecting the investment attractive industry]. *Vestnik stipendiatov DAAD* [DAAD scholarship bulletin], 2013, vol. 1, no. 1-1(10), pp. 72–74. (in Russ.)

11. Bogomolova E.Yu., Khamnaev V.A. [Evaluation of the influence oil and gas sector in the Russian GDP]. *Sovremennye problemy i tendentsii razvitiya ekonomiki i upravleniya* [Contemporary problems and development trends of economy and management]. Collection of articles of the International scientific and practical conference. Ufa, 2016, pp. 131–137. (in Russ.)

Svetlana A. Karkhova, Candidate of Sciences (Economics), associate professor, Department of Economics and Business Management, Baikal State University, Irkutsk, 342428@mail.ru.

Received 10 January 2017

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Кархова, С.А. Управление инвестиционными процессами в нефтегазовых корпорациях / С.А. Кархова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 1. – С. 65–73. DOI: 10.14529/em170109

FOR CITATION

Karkhova S.A. Investment Process Management in the Oil and Gas Corporations. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 1, pp. 65–73. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170109
