

АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

© 2014 А.Н. Черпаева*

Ключевые слова: управление, инвестиции, проект, нефтяная промышленность Казахстана.

Рассматривается инвестиционная активность Казахстана, проведен анализ практики управления инвестиционной деятельностью на предприятиях нефтетранспорта, добычи и переработки.

Инвестиционная активность всегда являлась основным фактором, который определяет как возможность стабилизации, так и последующий экономический рост республики. Реформы, проводимые в Казахстане, значительно изменили правовое, финансово-экономическое и социальное положение его экономики. Стало преобладать количество предприятий, функционирующих на частной, смешанной акционерной собственности, что повлияло на организацию инвестиционной деятельности, развитие механизма управления, повышение конкурентоспособности организаций и экономики в целом¹.

В Послании народу Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева одним из основных приоритетов развития общества назван экономический рост, базирующийся на

открытой рыночной экономике с высоким уровнем иностранных инвестиций и внутренних сбережений. Привлечение в страну внутренних и внешних (иностраннх) инвестиций влияет на развитие экономики страны в целом, выступая мощным экономическим инструментом. Поэтому остаются актуальными вопросы привлечения инвестиций, их рациональное использование и функционирование, разработка эффективной инвестиционной политики² (рис. 1, табл. 1).

В экономику Казахстана за период с 2005 по 30 июня 2013 г. привлечено 172,3 млрд долл. США прямых иностранных инвестиций. 172 млрд за 8 лет - это примерно по 21,5 млрд долл. в год. Исходя из расчета на душу населения, это самый высокий показатель по СНГ (табл. 2).

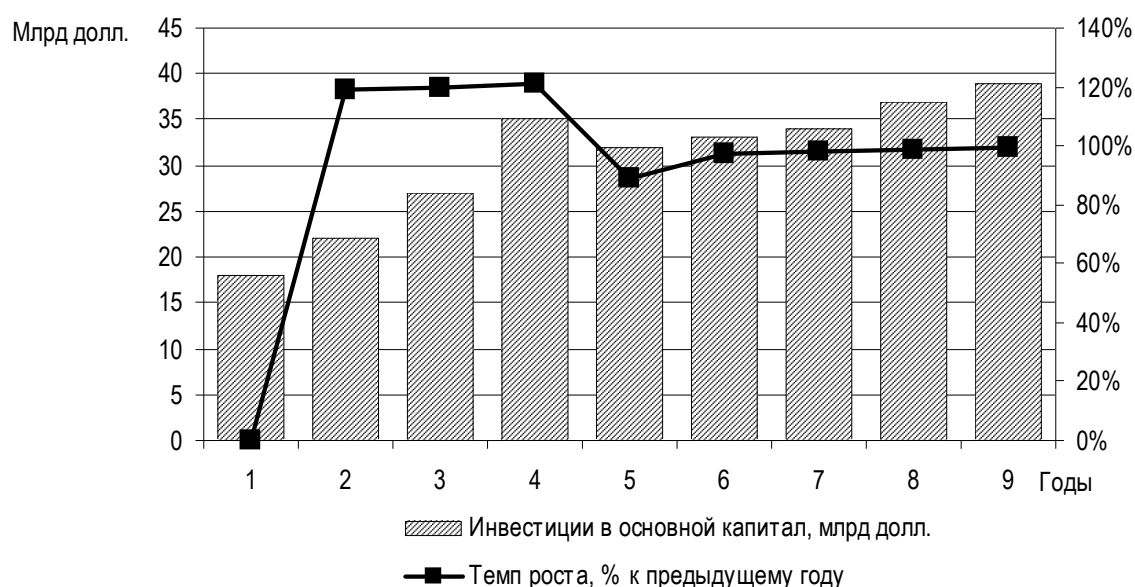


Рис. 1. Динамика инвестиций в основной капитал в РК (2005-2012 гг.)

Источник: статистические данные Банка развития Казахстана.

* Черпаева Асия Нурлановна, соискатель, преподаватель Западно-Казахстанского государственного университета им. М. Утемисова. E-mail: cherpayeva@gmail.com.

Таблица 1

Внутренние и внешние инвестиции в основной капитал в РК

Год	Инвестиции в основной капитал, тыс. тенге	В том числе			
		внутренние	% к предыдущему году	внешние	% к предыдущему году
2012	5 473 160 763	3 810 752 577	110,6	1 662 408 186	91,9
2013	6 072 686 736	4 037 807 751	102,1	2 034 878 985	117,9

Источник: по данным официальной статистической информации РК.

Таблица 2

Приток прямых иностранных инвестиций на душу населения в страны СНГ в период 2005-2013 гг.

Страна	Приток ПИИ на душу населения, долл. США
Казахстан	840,1
Туркменистан	562,7
Российская Федерация	362,3
Азербайджан	218,1
Украина	172,7
Беларусь	153,6
Армения	145,3

Источник: по данным Национального банка Республики Казахстан.

Прямые иностранные инвестиции растут быстрее, чем международная торговля. Инвестиции в 2013 г. в основной капитал составили в Казахстане 6052,907 млрд тенге. По сравнению с 2012 г. рост составил 6,5%. Основными инвесторами являются США, Германия, Великобритания, Япония, Южная Корея, Франция.

В Казахстан поступает 74% от всех инвестиций в Среднюю Азию, нефтегазовая отрасль по-прежнему остается лидером по привлечению иностранных инвестиций в ближайшие годы (табл. 3).

Таблица 3

Приток инвестиций в Среднюю Азию (2005-2013 гг.)

Страна	Приток инвестиций, млрд долл. США
Казахстан	14
Туркменистан	3,2
Узбекистан	1,1
Кыргызстан	0,4
Таджикистан	0,3

В настоящее время ведется работа по 300 проектам с участием иностранных инвесторов на сумму около 97,3 млрд долл. США, включая проекты нефтегазовой отрасли (реализованы 111 проектов на сумму 19,5 млрд долл. США, реализуемые - 96 проектов на сумму 44,07 млрд долл. США, перспективные - 136 проектов на сумму 33,7 млрд долл. США).

Методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации. Существуют основные виды проектов, в которых один из приведенных факторов играет большую роль, а применяя стандартные процедуры контроля возможно нейтрализовать действие остальных факторов. Однозначной классификации проектов в мировой практике не существует. Ниже рассмотрены "классические" типы "нормальных" проектов, классифицированные по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам³.

Малые проекты по объему и масштабу невелики, краткосрочны, просты и ограничены. Капиталоемкость составляет не более 10 млн долл. США, трудозатраты - 50 тыс. чел. · ч. При реализации подобных проектов требуется только один управляющий, гибкая система организации. Нет необходимости привлечения иностранных участников.

Примеры малых проектов встречаются на небольших промышленных предприятиях, при обустройстве малых месторождений, при модернизации действующих производств.

При реализации и проектировании малых проектов допускается ряд упрощений, к примеру при формировании команды проекта возможно кратковременное перераспределение интеллектуальных, материальных и трудовых ресурсов. Корректировка принятых ошибок требует досконального определения объемных характеристик проекта и его графика, методов работы, участников проекта и условий контракта. В связи с дефицитом времени в малых проектах имеются трудности в данном аспекте⁴.

Мегапроекты - это предназначенные для определенной цели программы, включающие большое количество взаимосвязанных проектов. Классифицируют мегапроекты в большинстве источников на международные, государственные, региональные, национальные, межотраслевые, отраслевые и смешанные. В подобных программах участвуют, как правило,

верхние уровни управления, которые их формируют, поддерживают и координируют⁵.

Мегапроекты отличаются своей масштабностью по всем показателям:

- ◆ высокой стоимостью (более 1 млрд долл. США);
- ◆ капиталоемкостью - финансирование подобных проектов требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования, в большинстве случаев в виде консорциума фирм;
- ◆ трудоемкостью - численность проектирования составляет 2 млн чел. · ч, численность строительства от 10 млн чел. · ч;
- ◆ продолжительностью реализации (более 5 лет);
- ◆ совместным участием в проекте нескольких стран;
- ◆ удаленностью районов реализации (дополнительные расходы на инфраструктуру);
- ◆ влиянием на социальную и экономическую сферы страны⁶.

Типичные примеры мегапроектов - это проекты, выполняемые в нефтегазовой отрасли. Так, системы магистральных газопроводов ветки Казахстан - Китай сооружались очередями в течение 3-5 лет каждая. При этом общая стоимость этого проекта может составить около 20 млрд долл. США. Начало строительства третьей очереди планируется в 2016 г.

Сложные проекты представляют собой присутствие технических и организационных задач, решение которых подразумевает нестандартные подходы и завышенные затраты на их решение. В действительности встречаются "скошенные" варианты таких проектов с большим влиянием одного из видов сложности (применения нетипичных технологий, инноваций, большого числа участников в проекте, непростой схемы финансирования и др.)⁷. Ярким примером в казахстанской практике служит капиталоемкий и технологически сложный проект по реконструкции производства Атырауского нефтеперерабатывающего завода с большим сроком окупаемости. Общая стоимость проекта, профинансированного АО "Банк развития Казахстана, оценивается в 2,9 млрд долл США.

Краткосрочные проекты по большей части используют при производстве новинок продукции, экспериментальных исследованиях, рекреационных работах. Потому как заказчик заинтересован в быстром завершении проекта, внимание уделяется не первоначальной, а окончательной стоимости проекта.

В бездефектных проектах основным фактором выступает высокое качество.

Чаще всего стоимость *подобных проектов* очень высока и может насчитывать сотни миллионов долларов. Например, новая система бездефектного содержания автодорог, внедрение которой планируется в Казахстане на пилотных участках автомобильных дорог республиканского значения в 2017 г. В нефтеперерабатывающей отрасли приведен казахстанский пример реализации проекта до 2015 г. по модернизации трех крупных нефтеперерабатывающих заводов в Павлодаре, Атырау и Шымкенте, в результате которого три завода будут перерабатывать до 17 млн т нефти, глубина переработки увеличится до 84-90 %, выход светлых нефтепродуктов достигнет уровня 60 %, а выпускаемое в Казахстане автомобильное топливо будет соответствовать стандарту Евро-4.

Международные проекты выделяются своей многосложностью и капиталоемкостью. Они играют большую роль в экономике и политике стран, в которых идет разработка данных проектов.

Международные проекты чаще всего основываются на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров. Для таких проектов и решения их сложных задач создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях⁸.

В нефтяной промышленности имеется пример самого дорогостоящего энергетического проекта в истории - Кашаган. Начать добычу на этом месторождении планировалось еще в 2005 г., однако сложности с опытно-промышленной разработкой заставляли инвесторов неоднократно переносить этот срок. Так, стоимость первого этапа опытно-промышленных работ постепенно увеличилась с 5 до 46 млрд долл., а общие расходы по проекту взлетели с 57 до 136 млрд долл. Как результат, Северо-Каспийский проект в разные годы покинули британская нефтегазовая компания British Petroleum, норвежская государственная нефтяная компания Statoil и британская нефтегазовая компания BG, что, в свою очередь позволило Казахстану вновь войти в число его крупных участников.

В нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности получила широкое

распространение практика концентрации промышленного и финансового капитала компаний, их интеграция по вертикальному технологическому принципу. Такая организационная структура компаний позволяет связать воедино технологический цикл на отдельных предприятиях: от исходного сырья и его переработки до производства продукции. При этом эффективность производства повышается за счет снижения производственных (трансформационных) расходов, трансакционных расходов и уменьшения косвенного налогообложения промежуточных продуктов производства.

Привлечение инвестиционных ресурсов в рамках интегрированной корпоративной структуры для преодоления технико-технологической отсталости казахстанской промышленности является важной мерой, но недостаточной. Одним из неперенных условий эффективной инвестиционной деятельности интегрированной корпоративной структуры выступает повышение уровня менеджмента, и прежде всего в овладении ее специалистами новыми для отечественной экономики методологическими подходами к управлению.

Анализ казахстанской практики управления инвестиционной деятельностью был проведен автором по ряду крупнейших промышленных компаний в области нефтедобычи, нефтепереработки и нефтетранспортировки, активно работающих на территории Казахстана: АО НК «Казмунайгаз», АО «Павлодарский нефтеперерабатывающий завод», АО «КазТрансОйл» - методом опроса, анкетиро-

вания, с использованием официальных сайтов перечисленных компаний за период 2009-2014 гг. (URL: www.kmg.kz, www.kaztransoil.kz, www.pnhz.kz).

Количество проектов, одновременно реализующихся в течение года в перечисленных организациях, ограничивается в среднем не более чем 20 со средней продолжительностью от 6 месяцев до 5 лет. Средний размер команды проекта в организациях (без учета подрядчиков, а также контролирующих и курирующих органов) от 50 до 100 чел.

При проведении анализа основное внимание было уделено практике управления реальными инвестициями, так как главной проблемой указанных компаний является состояние их основных фондов. Это подтверждают данные табл. 4 о возрастной структуре оборудования.

АО «КазТрансОйл» (КТО) - главная нефте-транспортная компания в Казахстане, периодически проводит капиталовложения и модернизацию линейной части магистрального нефтепровода, также в 2015 г. планирует строительство новой нефтеперекачивающей станции вместо старой НПС, которой уже более 50 лет.

В соответствии с табл. 5 минимальная сумма капвложений, необходимых для поддержания трубопроводного транспорта в рабочем состоянии (только по линейной части), составляет порядка 219,537 млн долл. США. Следовательно, в связи с тем что балансовая и остаточная стоимость активов значительно ниже рыночной, необходимо произвести оценку обесцененной рыночной стоимости активов, что и было сделано на примере КТО.

Таблица 4

Возрастная структура системы магистральных нефтепроводов АО «КазТрансОйл» за 2013 г., %

Фактический срок эксплуатации	Линейная часть	Резервуары	Печи подогрева
Менее 10 лет	1	19	14
От 10 до 20 лет	55	31	14
От 20 до 30 лет	32	22	55
Более 30 лет	12	28	17

Источник: по данным АО «КазТрансОйл».

Таблица 5

Объем капитальных вложений в линейную часть нефтепроводов АО «КазТрансОйл» за 2013 г.

Проводимые мероприятия	Ежегодно необходимые капвложения на 1 км, тыс. долл. США	Ежегодно необходимые капвложения в целом по компании, млн долл. США	Накопленная сумма капвложений с 1995 по 2013 г. (19 лет), млн долл. США
Замена изоляции	94,118	14,118	127,062
Замена трубопровода	140,0	8,4	75,600
Внутритрубная диагностика	2,5	1,875	16,875

Источник: по данным Министерства энергетики и минеральных ресурсов РК.

Несмотря на то, что сотрудники компании оценивали уровень проектного управления в своих организациях на достаточно высоком уровне, по результатам их опроса автор выделил несколько групп проблем в области проектного управления.

Приведем первую группу проблем, связанную с инициацией инвестиционных предложений и их технико-экономическим обоснованием:

◆ преобладает организационно-распорядительный (административный), а не экономический метод управления инвестициями, который предусматривает традиционный механизм инициации предложений, рассмотрения инвестиционных проектов и разработки программы “снизу вверх”. Не все исследуемые компании используют календарный план для реализации инвестиционного проекта, отражающего сроки, объемы и ответственных исполнителей работ по его осуществлению, отсутствует система распределения инвестиционных ресурсов (когда четко были бы обозначены приоритеты, критерии принятия предложений и т.д.);

◆ не проводится анализ (аудит) инвестиционной деятельности компаний, который позволил бы выявить ее эффективность и слабые места. Проблемные направления (неэффективные звенья) в работе компаний часто спускаются или принимаются как данность.

Слабо проводятся маркетинговые исследования, связанные с формированием инвестиционной стратегии. Не уделяется должного внимания изучению альтернативных рынков (в том числе зарубежных) при достаточно сильной аналитике по рынку текущей деятельности, потока информации о внешней среде, цен на выпускаемую продукцию и т.п. Такой подбор информации формирует ограниченный набор сценариев. Не принимаются во внимание слабые сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии компании. Типична недооценка деятельности конкурентов.

Недостаточное количество проектных организаций участвуют в тендере.

Редко ставится задача формирования инвестиционной стратегии, которая представляет собой важный функциональный элемент стратегии экономического развития компании. В компаниях не учитывается, что стратегия экономического развития компании в значительной мере зависит от того, насколько ее инвес-

тиционная стратегия адаптирована к быстрому внедрению технологических инноваций.

При разработке технико-экономических обоснований инвестиционных проектов оценка их эффективности осуществляется только по финансовым показателям. Нефинансовые показатели, такие как взаимоотношения с клиентами, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, не принимаются в расчет, т.е. сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р.С. Капланом и Д.П. Нортеном⁹, не применяется во всех исследуемых компаниях. В расчете эффективности учитываются только трансформационные издержки, тогда как трансакционные издержки не находят отражение при оценке эффективности инвестиционного проекта. Некорректно рассчитывается ставка дисконта: игнорируется увязка с отражением инфляции в денежных потоках, и не включаются инвестиционные риски. Игнорируются синергетические эффекты, создаваемые проектом.

Формирование инвестиционных программ осуществляется без учета разновременности реализации инвестиционных проектов и продолжительности расчетного периода при планировании бюджета компании. Не проводится оценка влияния инвестиционной программы на деятельность действующей компании.

Вторую группу проблем связываем с выполнением инвестиционных проектов.

Прибыль рассматривается как основной и зачастую единственный инструмент финансирования долгосрочных инвестиционных программ. Редко учитывается использование других источников финансирования. Выделенные бизнес-единицы (бюджетные единицы, подразделения) не конкурируют в распределении инвестиционных ресурсов. Инвестиционный бюджет формируется по принципу “от достигнутого”.

При реализации проекта на инвестиционной стадии мониторинг затрат ограничивается установлением нехватки текущих ресурсов. Это происходит, когда преобладают реальные инвестиционные затраты над запланированными или поступают несбалансированные средства по высокой стоимости, в результате чего проект может потерять экономическую эффективность. В лучшем случае его замораживают до следующего этапа или до привлечения незапланированных средств.

Отсутствуют методология осуществления проектного управления и основы нормативно-правового регулирования управления. В компаниях не разрабатывается и не поддер-

живается нормативно-методическая документация по проектному управлению.

Не применяются для реализации инвестиционных проектов методы сетевого планирования и управления (СПУ). В настоящее время существует широкий спектр специализированных программных продуктов для использования в данной области. В казахстанской практике нет аналога программного обеспечения, адаптированного под налоговую и законодательную базу РК.

Наблюдаются сложности автоматизации информации для формирования и ведения проектного подхода

Следующая группа проблем связана с экономическим мониторингом принятых в эксплуатацию инвестиционных проектов и с постаудитом.

Отсутствуют механизмы приостановки либо досрочной ликвидации проекта вследствие установленной неэффективности. Это не позволяет принять решение о выходе проекта из инвестиционной программы или об изменении условий реализации.

Не проводится ретроспективный анализ завершившихся проектов. Этот недостаток говорит о том, что предприятия не накапливают опыт разработки и реализации проектов. Нет механизмов передачи опыта проектной работы (и при формировании заявок, и при реализации проектов).

Отсутствует мотивация инициации инвестиционных предложений. В компаниях не организована работа по поиску идей, особенно тех, которые имеют инновационную направленность. В ряде случаев план по инновационно-инвестиционным предложениям носит формальный характер.

Недостаточна мотивация участников проектной деятельности на экономию инвестиционных и текущих затрат по проекту. Системы долгосрочного вознаграждения нет в мотивационной программе.

Проектное управление не используется как инструмент достижения стратегических целей.

Сотрудники организации не имеют сертификации по управлению проектами, что приводит к нехватке специалистов в данной области.

Основываясь на анализе инвестиционной деятельности крупных нефтяных компаний, автор выделяет необходимость:

♦ внедрения новых методов управления проектами, позволяющих увеличить эффективность

используемого времени для достижения целей проекта и сокращения финансовых затрат;

♦ внедрения новых информационных технологий, облегчающих процесс документооборота и сокращающих количество бюрократических процедур;

♦ повышения уровня стандартов управления проектами до мирового уровня успешных компаний;

♦ введения отдельного учета доходов, затрат и активов по каждому центру доходов и затрат;

♦ улучшения качества и эффективности принятия управленческих решений;

♦ внедрения через обучение управленческого персонала, а именно путем организации тренингов, учебных процессов, тим-билдингов, семинаров;

♦ привлечения высококвалифицированных специалистов в области проектного управления для практического обучения и дальнейшего контроля соответствия стандартам проектного управления на территории предприятия.

Проведенный стратегический анализ позволил сделать вывод о том, что в современных рыночных условиях необходимо дальнейшее развитие методологии управления инвестиционной деятельностью интегрированных корпоративных структур в промышленности, приоритетными направлениями которого должны стать экономические методы.

¹ Послание народу Казахстана Президента Республики Н.А. Назарбаева.

² Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.

³ Тинасилов М.Д. Управление инвестиционной деятельностью предприятий // Вестник КазНУ им. Аль-Фараби. 2011. № 6. С. 55-57.

⁴ Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий / под ред. Т.В. Тепловой. М. : Вершина, 2008. 236 с.

⁵ Тинасилов М.Д. Указ. соч.

⁶ Там же.

⁷ Там же.

⁸ Послание народу Казахстана...

⁹ Касатов А.Д. Управление инвестиционной деятельностью в интегрированных корпоративных структурах: теория, методология, практика // Вестник Самарского государственного университета. Самара, 2007. № 12 (38). С. 40-47.