

Вопросам разработки, определения и оценки различных видов эффективности бизнес-проектов посвящено большое количество как отечественных, так и зарубежных исследований. Большая часть исследований посвящена вопросам, касающимся различных видов монопроектов, что оправдывается подавляющим количеством разработки и внедрения именно этого вида бизнес-проектов. Отдельно, очень узкий круг авторов рассматривает проблемы, касающиеся мультипроектов и мегапроектов, количество которых относительно мало. В этой малой по численности, но интересной и сложной части, особняком выделяются мегапроекты, связанные с компаниями нефтегазового комплекса.

Основными отличительными особенностями мегапроектов компаний нефтегазового комплекса России являются:

1) реализация проекта направлена на развитие различных территориальных образований в целом, что требует определения и оценки в первую очередь (в различной последовательности) экономической, социальной и экологической эффективности, а затем уже бюджетной и коммерческой эффективности;

2) разработка и реализация бизнес-проекта требует больших распределенных по времени капиталовложений (свыше 1 млрд долл. США), с использованием в большей мере различных видов государственной поддержки или нахождением юридической, организационной, производственной, маркетинговой системы взаимосвязи предлагаемого бизнес-проекта с государственными программами, действующими или планируемыми к реализации на данной территории;

3) реализация бизнес-проекта предполагает большую длительность выполняемых работ, обусловленных не только ограниченным трудовым ресурсом на данной территории, но и природно-климатическими, географическими, демографическими условиями места реализации проекта (чаще всего более 10 лет);

4) разработка и реализация бизнес-проекта предполагает высокую степень трудоемкости выполняемых работ (сотни тысяч человеко-часов на разработку самого проекта и сотни миллионов человеко-часов на реализацию проекта), что требует консолидации большого количества работников на удаленной от населенных районов территории с необходимостью создания и поддержания условий для нормальной организации труда и отдыха людей;

5) реализация, в первую очередь, оказывает существенное влияние в первую очередь на экологическую, а затем уже на социальную и экономическую среду территории на которой происходит внедрение данного бизнес-проекта, что предполагает большие объемы затрат не только в начале реализации проекта, но и по его завершении;

6) реализация бизнес-проекта включает в себя создание, чаще всего с нуля, или существенное изменение всей или большей части инфраструктуры, расположенной не только на самой территории, где реализуется проект, но и находящихся рядом территорий;

7) не возможность оценить ни один вид эффективности реализации бизнес-проекта в краткосрочной перспективе в связи с большой длительностью реализации самого проекта (с течением времени и количественная и качественная оценка того или иного вида эффективности проекта может существенно корректироваться, вплоть до диаметрально противоположного значения) и взаимо-

зависимостью экологической, бюджетной, экономической, социальной и коммерческой эффективностью (очень часто наблюдается обратная зависимость между различными парами видов эффективности мегапроекта);

8) сложность выявления данного вида бизнес-проекта в чистом виде, т.к. мегапроект, в процессе реализации, чаще всего, подразделяется на несколько мультипроектов, и только с более высокого уровня управления можно точно идентифицировать данный вид проекта.

9) подавляющее большинство проектов при расчете финансового плана имеют неординарный денежный поток, который характеризуется большим количеством капиталовложений, меняющим знак денежного потока с отрицательного на положительный более одного раза. ординарный денежный поток в финансовом плане мегапроектов –исключительный случай в мировой практике.

10) значение не только дискретных, но и интегральных показателей коммерческой и бюджетной эффективности проекта может существенно корректироваться в связи с изменением мегаэкономической (введение или продление санкций, изменение стоимости нефти и газа и т.д.) и макроэкономической ситуации (изменение видов и ставок налогов, корректировка политического курса государства и т.д.).

Спецификой бизнес-планирования и управления бизнес-проектами на предприятиях нефтегазового комплекса является выделение отдельных проектов как минимум на две большие части: разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений. Кроме этого, большая часть нефтяных и газовых месторождений России находится в малозаселенных, плохо освоенных и часто заболоченных районах Сибири, крайнего Севера и Дальнего востока. На данных территориях работа и проживание персонала любой организации сопряжены с тяжелыми климатическими условиями, полным отсутствием инфраструктуры, постоянными трудностями в доставке начиная от продуктов питания и одежды, и заканчивая энергоносителями, сырьем, материалами, полуфабрикатами. Все это требует правильно взаимосвязанных финансовых, административных и трудовых ресурсов, что предопределяет реализацию комплекса проектов в рамках одного мегапроекта. Именно поэтому компании нефтегазового комплекса осуществляют одни из самых больших объемов инвестиционных вложений, существенно распределенных во времени.

Чаще всего, распределение инвестиций по времени вложения и объемам, а, следовательно, и очередность реализации проектов определяется основными пятью этапами реализации нефтегазового мегапроекта, которые характеризуются уровнем инвестиционного риска, положительными или отрицательными потоками денежных средств от инвестиционной, операционной и финансовой видов деятельности.

1. Этап разведки и/или доразведки месторождения, характеризующийся на начальном этапе неопределенностью, а затем максимально высоким уровнем инвестиционных рисков; низким уровнем отрицательного потока денежных средств от инвестиционной деятельности; низким уровнем положительного потока от финансовой деятельности; отсутствием доходов от операционной деятельности.

2. Этап ввода месторождения в разработку, характеризующийся средним уровнем инвестиционных рисков; максимальным уровнем отрицательного потока денежных средств от инвестиционной деятельности; высоким уровнем положительного потока от финансовой деятельности; высоким уровнем отрицательного потока денежных средств от операционной деятельности.

3. Этап добычи нефти, характеризующийся низким уровнем инвестиционных рисков; низким уровнем отрицательного потока денежных средств от инвестиционной деятельности; высоким уровнем отрицательного потока денежных средств от финансовой деятельности; высоким уровнем положительного потока денежных средств от операционной деятельности.

4. Завершающий этап разработки месторождения, характеризующийся низким уровнем инвестиционных рисков; положительным потоком денежных средств от инвестиционной деятельности, постепенно уменьшающихся положительных потоков денежных средств от операционной деятельности; постепенно снижающимся уровнем до нулевого значения отрицательного потока денежных средств от финансовой деятельности.

5. Этап ликвидации объектов инфраструктуры и рекультивации земельного участка месторождения, характеризующийся низким уровнем инвестиционного риска; положительным потоком денежных средств от инвестиционной деятельности; отсутствием доходов от операционной деятельности и положительным потоком денежных средств от финансовой деятельности.

Продолжительность каждого этапа существенно влияет на текущий размер денежного потока от всех видов деятельности каждого отдельного бизнес-проекта компании нефтегазового комплекса, а в итоге – на результат реализации мегапроекта как единого целого. Изменение продолжительности любого этапа в отдельности, как и корректировка сроков инвестиционных вложений на первых этапах может привести даже к отрицательному конечному результату реализации всего мегапроекта.

Поэтому учет инерционности процессов, связанных с реализацией каждого вышеприведенного этапа с учетом представленных особенностей мегапроектов, связанных с нефтегазовым комплексом является необходимым условием в расчетах всех видов эффективности мегапроекта. И если сроки финансовой деятельности могут быть перенесены на более поздний, заранее определенный, срок без существенных корректировок, то инвестиционная деятельность, в представленном в проекте варианте, вообще может быть не доступна в будущем, из-за изменений макроэкономической ситуации, а изменение сроков операционной деятельности может потребовать сверх-расходов на обеспечение текущей деятельности и ликвидации форс-мажорных ситуаций, связанных с жизнеобеспечением работников.

При подготовке к процессу учета инерционности, в первую очередь необходимо определить значение показателя «Шаг расчета» и размер значения показателя «Горизонт расчета», которые будут использованы при проведении расчетов всего бизнес-проекта. Стандартная расчетная продолжительность «Шага расчета» бизнес-проекта должна позволить не только принять управленческое решение, но и реализовать его, а, следовательно, не подходит для выяв-

ления инерционности процессов, протекающих в инвестиционной, операционной и финансовой деятельности компании. Для учета фактора инерционности любого вида деятельности мегапроекта необходимо, чтобы «Шаг расчета» был в несколько раз меньше, чем время необходимое для реализации принятого управленческого решения. В ином случае, «Шаг расчета» включит в себя и оттоки и притоки денежных средств по нескольким видам деятельности предприятия, а, следовательно, не предоставит возможность учета и разнесения различных потоков денежных средств в соответствии с временной шкалой.

Стандартная расчетная продолжительность «Горизонта расчета» бизнес-проекта определяется как «Значение срока окупаемости», выраженное в шагах расчета, увеличенное на один «Шаг расчета». Учитывая, что мегапроект в нефтегазовом комплексе состоит из нескольких мультипроектов, которые в свою очередь имеют неординарные денежные потоки, рассчитать простой или дисконтированный срок окупаемости всего мегапроекта будет достаточно сложно. Следовательно, проблематично становится определить величину «Горизонта расчета» всего мегапроекта и соответственно рассчитать и оценить значения интегральных показателей эффективности мегапроекта, которые определяются на величину «горизонта расчета».

Рассматривая инерционность по потокам денежных средств каждого вида деятельности предприятия можно констатировать следующее:

– инерционность процессов в операционной деятельности может быть определена и оценена на основе расчета и анализа значений группы показателей «Оборачиваемости» («Деловой активности») и «Ликвидности». Главное в этом случае – правильно определить значение «Шага расчета».

– инерционность процессов в инвестиционной и финансовой деятельности предприятия учесть и выявить сложнее, так как некоторые простые проекты, входящие в мультипроекты, могут быть взаимосвязанными, а некоторые – нет, что приводит к необходимости учета взаимосвязей и взаимозависимостей между простыми проектами, входящими в мультипроекты, которые в свою очередь включаются элементами всего мегапроекта.

Информация об авторе

Беликов Александр Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и управления бизнесом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: BelikovAU@rambler.ru.

Author

Belikov Alexander Yurievich – PhD in Economics, associate Professor, Chair of Economics and business management, Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: BelikovAU@rambler.ru.

СЕКЦИЯ «СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА»

УДК 330.34.01

А.Ю. Беликов

ПРОБЛЕМА УЧЕТА ФАКТОРА ИНЕРЦИОННОСТИ В МЕГАПРОЕКТАХ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

Рассматриваются основные отличительные особенности мегапроектов, влияющих на инерционность реализации отдельных взаимосвязанных (взаимозависимых) рамками мегапроекта бизнес-проектов. Приведены основные специфические особенности бизнес-планирования и управления проектами компаниями нефтегазового комплекса России. Представлены наиболее часто выделяемые при управлении отдельными бизнес-проектами этапы реализации мегапроекта в компаниях нефтегазового комплекса. Описаны характеристики уровня инвестиционного риска, уровнем положительного или отрицательного денежного потока на каждом этапе. Обосновывается необходимость учета фактора инерционности при определении и оценке различных видов эффективности мегапроектов, связанных с компаниями нефтегазового комплекса.

Ключевые слова: бизнес-планирование, управление бизнес-проектами, инерционность, определение эффективности бизнес-проекта, оценка эффективности бизнес-проекта, мегапроект, мультипроект, нефтегазовый комплекс.

A.Y. Belikov

THE PROBLEM CONSIDERING THE FACTOR OF DELAY IN MEGA PROJECTS IN OIL AND GAS COMPLEX

The main distinctive features of mega-projects that affect the inertia of the implementation of separate interconnected (interdependent) framework of a mega-project of business projects are considered. The main specific features of business planning and project management of oil and gas companies in Russia are presented. Presents the most commonly encountered in the management of the individual business projects, stages of projects in companies in the oil and gas industry. The characteristics of the level of investment risk, the level of positive or negative cash flow at each stage are described. The article substantiates the necessity of taking into account the inertia factor in determining and assessing the various types of efficiency of mega-projects related to oil and gas companies.

Keywords: business planning, business project management, inertia, determination of the effectiveness of the business project, evaluation of the effectiveness of the business project, megaproject, multiproject, oil and gas complex.