

СИСТЕМА ВЫБОРА ТИПИЧНОЙ СТРАТЕГИИ ВОСПРОИЗВОДСТВА МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО КАПИТАЛА

Разовский Юрий Викторович,

*д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга,
Московский университет им. С.Ю. Витте, город Москва
e-mail: rental1@yandex.ru*

Рубан Марк Станиславович,

*канд. экон. наук, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга,
Московский университет им. С.Ю. Витте, город Москва
e-mail: mruban@miiv.ru*

Цель исследований – систематизация параметров риска и эффективности при формировании стратегии воспроизводства минерально-сырьевого капитала. Разработана методология оценки сравнительной экономической эффективности использования минерально-сырьевого капитала. Составлена типизация стратегии развития нефтегазового предприятия.

В качестве примера рассмотрена компания «Сургутнефтегаз», которая находится в зоне высокого риска, поэтому реализует антикризисную стратегию приоритетного развития энергетического и нефтегазового сектора, основанную на повышении коэффициента нефтеизвлечения, эффективности перерабатывающих производств, сокращения издержек. Выявлено, что повышение квалификации и стимулирование кадров – ключевой фактор реализации антикризисной стратегии.

Ключевые слова: стратегия, риск, эффективность, нефтегазовая рента, сверхприбыль, минерально-сырьевой капитал, систематизация, Сургутнефтегаз, антикризисная стратегия, типизация

DOI 10.21777/2587-9472-2018-1-63-70

Проблема выбора стратегии

Стратегия – путь, направление достижения главной цели. Корпоративная стратегия решает стратегическую задачу распределения ресурсов между бизнес единицами и основными направлениями деятельности. Проблема выбора стратегии развития добывающей компании и достижения целевой эффективности воспроизводства минерально-сырьевого капитала приобретает особое значение в процессе преодоления экономического кризиса, освоения природных ресурсов Арктики, других регионов РФ высокого риска. *Минерально-сырьевой капитал (часть природного капитала)* [11,12] это стоимость поисков, разведки, оценки запасов, лицензирования, обустройства месторождения, создания добычных, вспомогательных производственных мощностей и других обеспечивающих добычу активов [5]. Чем выше риск проектов разработки нефтяных месторождений в северных, труднодоступных регионах, на арктическом шельфе (Например, платформа «Приразломная», ОАО «Газпромнефтьшельф»), тем выше должна быть их эколого-экономическая и социальная эффективность.

ОАО «НОВАТЕК» совместно с французскими и китайскими инвесторами реализует проект «Ямал-СПГ» с высоким арктическим риском, Суровые природно-климатические условия реализации проекта, обуславливают необходимость достижения высокой эффективности разработки месторождений и сжижения природного газа. Его рискованная транспортировка по Северному морскому пути танкерами ледового класса типа «Кристофер де Мержери» без сопровождения ледокола формирует дифференциальную транспортную ренту [4]. Она капитализируется за счет существенного сокращения времени и затрат на доставку сжиженного газа из порта «Сабетта» в страны юго-восточной Азии и Европу.

Освоение новых нефтяных месторождений в труднодоступных районах Якутии ОАО Сургутнефтегаз в условиях финансово-экономического кризиса, информационной войны и санкций со стороны США и Евросоюза требует разработки антикризисной стратегии развития.

Существующие модели выбора стратегии развития предприятия (матрицы Ансофа, Бостонской консалтинговой группы, Джeneral Электрик – МакКинзи, Модель Шелл/ДПМ, Модель Хофера-Шен-

дел и др.) не в полной мере учитывают системную связь между совокупностью специфических горно-геологического, экономико-географического арктического и других видов риска добычи полезных ископаемых, эффективностью воспроизводства минерально-сырьевого капитала и типом стратегии развития предприятия. Они не рассматривают специфику арктических, кризисных условий работы предприятий с позиций рентного подхода [8].

В части выбора стратегии, в ряде случаев, предлагаются недостаточно обоснованные решения. Например, Бостонская консалтинговая группа ошибочно рекомендует при реализации нового проекта и выводе нового товара на рынок с условным названием «трудный ребенок» интенсифицировать коммерческие усилия, а если потребитель не оценит новый товар, то уйти с рынка. В русской и японской деловой традиции (например, философия компании Тойота) большое значение имеет разработка концепции: «Семь раз отмерь, один отрежь». Кроме того, сам товар может не нуждаться в интенсивных усилиях продвижения, если он уникален, как например, атомный ледокол «Арктика», автомат Калашникова, или технология добычи полиметаллических руд в заполярье на глубинах более 1 километра с закладкой выработанного пространства на рудниках Скалистый и Глубокий ОАО «ГМК «Норильский никель»».

Результатом недостаточной проработанности стратегических решений и слабой теоретической базы стратегического управления стала авария в Мексиканском заливе 2010 году на нефтяной платформе Deepwater Horizon компании BP. Разлив нефти стал крупнейшей техногенной катастрофой по негативному влиянию на природную среду (рисунок 1).



Рисунок 1 – Результат стратегической ошибки компании BP по сокращению издержек на безопасность

В воды Мексиканского залива вылилось порядка 5 млн баррелей нефти. Площадь нефтяного пятна составила 75 тысяч км². Главной причиной аварии было названо стратегически ошибочное пренебрежение нормами безопасности для сокращения расходов на разработку скважины. Федеральный суд в Нью-Орлеане США утвердил сумму штрафа в размере 4,5 млрд долларов.

В условиях Арктики, других северных регионов РФ ущерб от подобной аварии будет иметь еще более масштабные экологические последствия и социально-экономический ущерб, а ее ликвидации крайне затруднена и мало результативна. Поэтому *научно обоснованный выбор эффективной и безопасной стратегии развития добывающей компании в условиях высокого риска на основе системного подхода весьма актуальна.*

Систематизация параметров стратегии развития предприятия

Над проблемой повышения эффективности воспроизводства минерально-сырьевого капитала работали отечественные ученые Иршинская Л.И., Каганович Я.С., Макаркин Ю.Н., Орлов В.П., Разовский Ю.В. др. [2, 3, 5].

Основываясь на рентном подходе к оценке эффективности и результатах анализа арктических и других рисков, была системно составлена таблица 1. Она позволяет диагностировать состояние предприятия на основе оценки эффективности воспроизводства капитала при заданном уровне риска. Эти параметры позволяют определить соответствующий стандартный тип стратегии развития предприятия. В практическом плане это дает возможность руководителям и специалистам формировать оригинальную стратегию развития на базе типичной.

Систематизация уровней риска, экономической эффективности и стандартных типов стратегии развития предприятия позволяет использовать критерий рентабельности капитала для дифференцирования убытка, абсолютной ренты, минимальной и нормальной прибыли, а также сверхприбыли: дифференциальной ренты 1,2,3,4 рода. *Это в свою очередь дает возможность дифференцировать налоги на добычу полезных ископаемых и другие обязательные ресурсные платежи, стимулируя разработку труднодоступных месторождений со сложными горно-геологическими условиями.*

Многообразие условий использования минерально-сырьевого капитала [3, 7] требует научной типизации уровней экономической эффективности его использования для оценки сравнительной экономической эффективности проектов освоения месторождений.

Согласно таблице 1, минерально-сырьевые, производственные ресурсы предприятия могут формировать убыток (отрицательную ренту), минимальную прибыль (абсолютную ренту), нормальную (нормативную) прибыль и сверхприбыль (дифференциальную ренту 1,2,3,4 рода) [4].

В основе рентного подхода определения экономической эффективности лежит сравнительная оценка уровня рентабельности функционирования предприятия как целостного имущественного комплекса и уровня эффективности долгосрочного использования финансовых ресурсов по рыночной ставке. В таблице 1 системно выделены уровни эффективности недопустимого и высокого кризисного риска (строки 8 и 1), минимального и умеренного риска (строки 2,3), нормального и высокого риска (строки 4,5), существенного и очень высокого арктического риска (строки 6,7). Рискованные стратегии арктического направления развития компании системно увязаны с уровнями сверх нормативной рентабельности в диапазонах 40–50 %, 51–60 % и более. Высокие прибыли сверхнормативного уровня рентабельности капитала формируются за счет дифференциальной минерально-сырьевой арктической (горной) ренты 1,2,3,4 рода [4].

Согласно теории [4] абсолютная горная рента формируется на месторождениях с худшими характеристиками и определяет первый уровень сравнительной экономической эффективности использования минерально-сырьевого капитала (строка 2 таблицы 1). Этот уровень эффективности обеспечивает только простое воспроизводство запасов месторождения и производственных ресурсов за счет амортизационных отчислений. В этом случае применяется *предкризисная* стратегия развития предприятия. В случае убыточности (отрицательная рента) реализуется *антикризисная* стратегия (строка 1 таблицы 1).

Минимальная и нормальная прибыль обеспечивают расширенное воспроизводство ресурсов, соответственно на минимальном и нормальном (нормативном) уровне и простое воспроизводство запасов месторождения (строки 3,4 таблицы 1). Этот уровень эффективности обеспечивается стратегиями *умеренного роста* и *планомерного развития*.

Сверхнормативная прибыль обеспечивает расширенное воспроизводство имущества и накопление ресурсов, расширенное воспроизводство запасов месторождения с учетом высокого арктического риска. В этом случае реализуется стратегия *активного развития* (строка 5, таблицы 1).

Дифференциальная рента 1 формируется за счет масштаба месторождения в условиях существенного риска. Она обеспечивает расширенное воспроизводство арктического капитала и накопление ресурсов с высоким экологическим риском. Реализуется стратегия *рискованного развития*.

Дифференциальная рента 2 формируется за счет качества запасов месторождения, которые в процессе добычи могут не подтвердиться. Она обеспечивает расширенное воспроизводство арктического минерально-сырьевого капитала и накопление ресурсов с весьма высоким горно-геологическим, технологическим и экологическим риском. (строка 7, таблицы 1). В этих условиях реализуется *стратегия развития с очень высоким риском*.

Дифференциальная рента 3 от внедрения инноваций, дифференциальная рента 4 от высоких цен на энергоносители могут частично обеспечить ликвидацию техногенных аварий, экологических ката-

Таблица 1 – Дифференциация параметров и типов стратегии развития предприятия

№	Уровень риска (%)	Характеристика риска	Рентабельность капитала (%)	Диагностический признак состояния предприятия	Тип прибыли (рента)	Характеристика степени воспроизводства капитала	Тип базовой стратегии развития
1	2	3	4	5	6	7	8
1	15–30 и более	высокий, кризисный	-30–0	Убыточный	Убыток (отрицательная рента)	Снижение стоимости капитала	Антикризисная
2	0–5	минимальный	1–10	Застойный	Абсолютная рента	Обеспечивает простое воспроизводство запасов месторождения и производственных ресурсов за счет амортизационных отчислений	Предкризисная
3	5–10	умеренный	11–20	Устойчивый	Минимальная прибыль	Обеспечивает расширенное воспроизводство ресурсов на минимальном уровне и простое воспроизводство запасов месторождения	Умеренный рост
4	10–15	нормативный	21–30	Нормального развития	Нормальная прибыль	Обеспечивает расширенное воспроизводство ресурсов на нормальном уровне (с учетом отраслевого, экологического, регионального северного и других видов риска) и простое воспроизводство запасов месторождения	Планомерное развитие
5	15–20	высокий	31–40	Прогрессирующий	Сверхнормативная прибыль	Обеспечивает расширенное воспроизводство имущества и накопление ресурсов, расширенное воспроизводство запасов месторождения с учетом высокого Арктического риска	Активное развитие
6	20–25	существенно высокий	41–50	Рискованный	Дифференциальная рента 1	Обеспечивает расширенное воспроизводство арктического капитала и накопление ресурсов с высоким экологическим риском	Рискованное развитие
7	25–30	очень высокий	51–60	Высоко-рискованный	Дифференциальная рента 2	Обеспечивает расширенное воспроизводство арктического капитала и накопление ресурсов с весьма высоким технологическим и экологическим риском	Развитие с высоким риском
8	30 и более	недопустимый	61 и более	Катастрофический	Дифференциальная рента 3 и 4	Высокая вероятность техногенных аварий, экологических катастроф и потери капитала	Активная стабилизация и снижение риска

строф и потери части капитала (строка 8, таблица 1). Для предотвращения катастрофы следует применять стратегию *активной стабилизации*.

Таким образом, систематизация уровней риска, экономической эффективности воспроизводства капитала и типов стратегий развития предприятий выявила интервал рентабельности в диапазоне 31–60 %. Он обеспечивает возможность стратегического развития предприятия в северных и арктических регионах добычи полезных ископаемых с высоким риском. В этом случае обеспечивается его воспроизводство с учетом экологического, Арктического и другого регионального северного риска, а также необходимости реализации социальных программ. Но достичь этого возможно только тогда, когда среднегодовая ставка рефинансирования ЦБ РФ находится на уровне 10 % годовых и ниже. При более высокой ставке необходим и более высокий уровень рентабельности капитала, а при более низкой рентабельности может быть меньшей, а стратегия менее рискованной. Таким образом, *предложенный рентный подход формирования стратегии, систематизированный в форме таблицы 1, отличается от известных подходов гибкой корреляций с объективным макроэкономическим показателем стоимости кредита финансового капитала.*

Оценка сравнительной экономической эффективности

Для оценки эколого-экономической эффективности деятельности нефтегазового предприятия может определяться отрицательная рента, абсолютная рента, минимальная, нормальная прибыль и сверхприбыль (дифференциальная рента 1,2,3,4 рода) [4,5]. Согласно разработанной экономико-математической модели, определение нефтегазовой сверхприбыли осуществляется как разница между фактической прибылью от добычи углеводородов и нормальной прибылью:

$$\text{Пр. сверх} = \text{Пр. доб.} - \text{Пр. норм.}, \text{ млн руб.}, \quad (1)$$

$$\text{Пр. доб.} = \text{Пр. сум.} - \text{Пр. непроф.}, \text{ млн руб.}, \quad (2)$$

где Пр. доб. – прибыль от добычи, первичной переработки углеводородов, утилизации попутного газа, млн.руб.;

Пр. сум. – суммарная прибыль компании от всех видов деятельности, млн руб.;

Пр. непроф. – прибыль от непрофильных активов, млн руб.;

Пр. норм. – нормативная (нормальная) прибыль от добычи, первичной переработки углеводородов, утилизации попутного газа, млн руб.

Нормальная прибыль определяется по нормативному коэффициенту сравнительной экономической эффективности (капитализации) использования имущества предприятия (исключаются непрофильные активы):

$$\text{Пр. норм.} = \text{И доб.} * \text{Кнорм.}, \text{ млн руб.} \quad (3)$$

где И доб. – стоимость имущества, обеспечивающего добычу, первичную переработку углеводородов, утилизацию попутного газа, млн руб.

Коэффициент нормальной (нормативной) сравнительной экономической эффективности использования имущества определяется по формуле:

$$\text{Кнорм.} = \text{К1мин.} + \text{К2риск}, \text{ доли ед.} \quad (4)$$

где К1мин – базовый показатель минимальной сравнительной экономической эффективности использования нефтегазовых ресурсов (ставка рефинансирования ЦБ РФ), доли ед.;

К2риск – надбавка за суммарный риск добычи и реализации углеводородов, доли ед.

Определение надбавки за риск при оценке нефтегазовой нормальной прибыли и сверхприбыли в условиях кризиса включает дифференциацию рисков, их экспертную оценку и последующее объединение смежных видов риска [1]. Наряду с традиционно учитываемыми видами риска: политическими, отраслевыми, региональными, горно-геологическими, природно-климатическими, необходимо учитывать повышенный северный региональный экологический риск К3риск, а также арктический риск К4риск.арктик., включающий: геополитический, экологический, климатический, военно-стратегический, социально-демографический и др.

С учетом этого:

$$\text{К норм} = \text{К1мин.} + \text{К2риск} + \text{К3риск} + \text{К4риск.арктик}, \text{ доли ед.} \quad (5)$$

Особое внимание при разработке недр Арктики и других северных регионов РФ следует обратить на механизмы снижения экологических, природно-климатических, технологических, инфраструктурных, транспортных и других рисков с целью их снижения до безопасного уровня [9].

Стратегия ОАО «Сургутнефтегаз»

В качестве примера использования предложенного системного подхода выбора стратегических приоритетов антикризисного развития рассмотрим антикризисную стратегию компании «Сургутнефтегаз» [9]. По данным отчета, собранию акционеров за 2016 год компания сталкивалась с высокими отраслевыми рисками: снижении цен на нефть и нефтепродукты, конкуренции в ключевых секторах бизнеса, дефицитом квалифицированных кадров, ростом цен на приобретаемое сырье и услуги, геологическими, технологическими и экологическими рисками. А также рисками, связанными с кибер-безопасностью [9].

В частности, компания подвержена риску приобретения новых лицензионных участков по завышенной стоимости в условиях ухудшения ресурсной базы и дефицита участков с развитой инфраструктурой. Перспективы разработки новых территорий оценивались с точки зрения экономической эффективности и соответствия долгосрочной энергетической стратегии развития компании, а также получения синергетического эффекта с имеющимися добывающими, перерабатывающими и сбытовыми активами. Кроме того, при выборе стратегии учитывались политические риски, региональные природно-климатические риски, финансовые и правовые риски.

В качестве стратегического приоритета до 2022 года планировался ввод в эксплуатацию 21 месторождение. В основном в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре. В секторе энергетики наращивалось 2016 году объем ее производства составил 5,7 млрд кВт/ч. Это обеспечивало 47 % потребности в электроэнергии сектора добычи нефти и газа [9]. С учетом мировой тенденции развития производства электромобилей и перехода на альтернативные виды топлива стратегически обосновано активное развитие энергетического направления компании на основе высокой степени утилизации попутного газа.

Изменение курса рубля к доллару США негативно повлияло на итоговые финансовые показатели 2016 года. В результате отрицательного сальдо курсовых разниц ОАО «Сургутнефтегаз» зафиксировало чистый убыток в размере 104,8 млрд руб. [9]. Согласно таблице 1 компания находится в зоне высокого риска, поэтому реализует антикризисную стратегию, основанную на повышении коэффициента нефтеизвлечения, эффективности перерабатывающих производств, сокращения издержек. **Реализация антикризисной стратегии основана на заинтересованности коллектива в достижении поставленной цели и обеспечения высокой компетентности работников.**

Для решения этой стратегической задачи в 2016 году был введен в эксплуатацию Центр политехнического обучения и повышения квалификации персонала на 500 мест. За счет рационализаторской работы, в которой ежегодно участвует более 3,5 тыс. человек, компания получает экономический эффект в размере более 1 млрд руб. в год. Программа по освоению новых технологических процессов, новых видов производств и оборудования обеспечивает экономический эффект в размере более 10 млрд руб. в год. [9].

Важную роль в повышении эффективности работы персонала играют соревнования трудовых коллективов, конкурсы профессионального мастерства. Реализуется ряд программ дополнительных социальных льгот и гарантий для работников, а также проекты по развитию инфраструктуры территорий деятельности акционерного общества. Значительные средства выделяются на реализацию экологических программ, охрану труда, развитие спорта, поддержку пенсионеров и ветеранов отрасли.

Выводы

Предложенный системный подход позволяет диагностировать состояние предприятия на основе оценки эффективности воспроизводства капитала при заданном уровне риска и определить соответствующий стандартный тип стратегии развития предприятия, что дает возможность формировать оригинальную стратегию развития на базе типичной.

Норматив сравнительной экономической эффективности использования минерально-сырьевого капитала, коррелируемый с объективным макроэкономическим показателем – стоимостью кредита финансовых ресурсов, позволяет дифференцировать убыток, абсолютную ренту, минимальную и нормальную прибыль, а также сверхприбыль: дифференциальную ренту 1,2,3,4 рода. Это дает возможность дифференцировать налоги на добычу полезных ископаемых и другие обязательные ресурсные

платежи, стимулируя разработку труднодоступных месторождений со сложными горно-геологическими условиями.

Компания «Сургутнефтегаз» находится в зоне высокого риска, поэтому реализует антикризисную стратегию развития энергетического и нефтегазового сектора, основанную на повышении коэффициента извлечения нефти, утилизации попутного газа, эффективности перерабатывающих производств, сокращения издержек. Реализация антикризисной стратегии основана на заинтересованности коллектива в достижении поставленной цели и достижения высокой компетентности работников на основе корпоративной системы повышения квалификации.

Список литературы

1. Горенкова Е.Ю. Модель риска нефтегазовой компании / Вестник университета. Теоретический и научно-методический журнал ГОУВПО «Государственный университет управления». – 2010. – № 16. – С. 188–189.
2. Каганович С.Я. Воспроизводство минерально-сырьевой базы. – М.: Недра, 1991. – 203 с.
3. Разовский Ю.В., Мусаев Д.Х. Типизация уровней эколого-экономической эффективности деятельности нефтегазовых компаний в Арктике. «Известия вузов. Горный журнал». – 2016. – № 2. – С. 20–26.
4. Разовский Ю.В., Булат С.А. Управление сверхприбылью. – М.: СГУ, 2011. – 305 с.
5. Разовский Ю.В., Макаркин Ю.Н., Горенкова Е.Ю. Минерально-сырьевой капитал. – М.: У Никитских ворот, 2013. – 387 с.
6. Семенов А.В., Руденко Ю.С., Разовский Ю.В. Рентное мировоззрение арктического развития России // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2014. – № 4. – С. 11–20.
7. Семенов А.В., Разовский Ю.В., Макаркин Ю.Н. Источники формирования природного капитала Арктики. Бурение и нефть. – 2014. – № 12. – С. 50–53.
8. reserved.<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/59130/658961439-MIT.pdf?sequence=2> / Aditya Singh. Стратегии для нефтегазовых компаний, чтобы оставаться конкурентоспособными в предстоящие десятилетия энергетических проблем. Школа управления MIT при Массачусетском технологическом институте. Июнь 2010.
9. <http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/annual/> Годовой отчет ОАО «Сургутнефтегаз» 2016.
10. Russ M. The probable foundations of sustainabilism: Information, energy and entropy based definition of capital, Homo Sustainabiliticus and the need for a «new gold» // Ecological Economics. – 2016. – Vol. 130. – P. 328–338.
11. Costanza R. Natural capital and sustainable development / R.Costanza, H.E.Daly // Conservation Biology. – 1992. – Vol. 6, № 1. (Mar.). – P. 37–46.
12. Natural capital and ecosystem services informing decisions: from promise to practice / A.D.Guerry, S.Polasky, J.Lubchenco and al. // Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America. – 2015. – Vol. 112, no. 24 (Jun 16) – P. 7348–7355.

THE MATRIX SELECTION STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Razovsky Y.V.,

*Doctor of Law, Professor of the Department of Management and Marketing,
Moscow Witte University, Moscow
e-mail: renta11@yandex.ru*

Ruban M.S.,

*candidate of economic sciences, head of the department of management and marketing,
Moscow Witte University, Moscow
e-mail: mruban@muiiv.ru*

The purpose of the research is systematization of parameters of risk and efficiency in the formation of the strategy of reproduction of mineral resources of capital. Developed methodology for assessing the comparative economic

efficiency of use of mineral capital. Compiled typification of the development strategy of oil and gas companies. As an example, is considered «Surgutneftegaz», which is in the high risk zone, therefore implementing anti-crisis strategy of development of energy and oil and gas sector, based on increase of oil recovery factor, efficiency, refining processes, reducing costs.

Keywords: strategy, risk, efficiency, rents, profits, mineral capital, systematization, Surgutneftegaz, anti-crisis strategy