

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО СЕГМЕНТА В НЕФТЕГАЗОВОМ ХОЛДИНГЕ

Предложен методический подход к анализу корпоративного бизнес-портфеля нефтегазовой компании. Авторами рекомендуется модифицировать существующий инструментарий портфельной теории. Предлагается использовать в аналитических целях комплексные показатели конкурентоспособности нефтеперерабатывающих заводов и привлекательности региона их расположения. Приведены результаты апробации авторских рекомендаций на примере данных ОАО НК «ЛУКОЙЛ». На основе проведенного анализа портфеля компании по направлению «Нефтепереработка» даны общие рекомендации по его развитию.

Ключевые слова: корпоративный бизнес-портфель; портфельный анализ; нефтегазовая компания; переработка нефти.

Анализ современного состояния и перспектив развития отечественного нефтегазового бизнеса позволяет говорить о высокой вероятности обострения в перспективе конкуренции за сырьевые ресурсы и нефтеперерабатывающие мощности среди вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК) [1]. С ростом динамичности внешней среды ключевым фактором успеха становится тщательно проработанная корпоративная стратегия развития бизнеса. Вместе с тем при всем многообразии существующих методик стратегического анализа и планирования их применение к подобным субъектам хозяйствования с ярко выраженной отраслевой спецификой требует выполнения предварительных адаптационных процедур. В данной работе демонстрируется авторский подход, предусматривающий модификацию инструментов портфельного анализа к условиям функционирования нефтегазовых компаний.

Следует отметить, что базовая стратегия ВИНК ввиду сложности ее структуры всегда будет являться комбинированной, сочетая в себе элементы стратегий роста и сокращения. Для составления комбинированной стратегии необходимо последовательно решить следующие задачи:

1. Представить компанию в виде портфеля стратегических бизнес-единиц, выделенных в ее составе по технологическому признаку.

2. Используя инструменты стратегического менеджмента на основе оценки потенциала звена и внешней среды функционирования компании, выбрать эталонную стратегию для каждого звена.

3. На основе представлений о сбалансированности работы звеньев, а также на основе оценки соответствия выбранных стратегий целям организации скорректировать стратегии звеньев и свести их в комбинированную эталонную стратегию развития компании в целом.

Портфельную корпоративную стратегию целесообразно разрабатывать в рамках каждого технологического звена компании, взяв за методологическую основу любой из портфельных инструментов. В данной работе выбор сделан в пользу матрицы GE/McKinsey, поскольку:

1. Матрица GE/McKinsey позволяет распределить инвестиции между бизнес-единицами портфеля организации таким образом, чтобы максимизировать отдачу от капиталовложений. Примечательно, что генеральная цель развития ВИНК, как правило, представляет собой баланс критериев устойчивости и доходности. Если в определенный период для компании становится

приоритетной доходность, матрица GE/McKinsey позволяет максимизировать денежный поток от деятельности с помощью сосредоточения на самых прибыльных проектах. Если же на первое место выходит устойчивость, рациональное распределение денежных потоков между бизнес-единицами портфелей организации позволяет выделить необходимые средства для долгосрочных вложений.

2. Матрица GE/McKinsey дает возможность охарактеризовать положение бизнес-единицы с помощью двух комплексных характеристик, что повышает точность оценки как привлекательности отрасли функционирования бизнес-единицы, так и ее успешности / конкурентоспособности [2].

Проиллюстрируем ожидаемую результативность адаптации указанного портфельного инструмента принятия решений на примере портфеля бизнес-единиц ВИНК по направлению деятельности «Нефтепереработка». Для этого в рамках каждого направления выделим оцениваемые бизнес-единицы, набор параметров, по которым будут определяться интегральные значения координат для каждой единицы, затем предложим рекомендации по результатам анализа.

В качестве портфеля бизнес-единиц нефтегазовой компании по выбранному направлению деятельности предлагается рассматривать действующие нефтеперерабатывающие заводы (НПЗ). При этом модифицированная матрица GE/McKinsey для целей портфельного анализа добывающих бизнес-единиц может выглядеть как в образце, представленном на рис. 1.

Конкурентоспособность каждого завода целесообразно оценивать по показателям, приведенным в табл. 1.

Следует отметить, что пограничные (критические) значения критериев в данном случае обоснованы применительно к НПЗ ОАО «ЛУКОЙЛ». Для НПЗ, входящих в другие холдинговые образования, пороговые значения по каждому индикатору могут отличаться от приведенных в таблице.

Привлекательность региона расположения НПЗ, в свою очередь, также является комплексным показателем, который предлагается оценивать по набору параметров, представленных в табл. 2.

Первые восемь параметров характеризуют состояние нормативно-правового регулирования бизнеса страны, с 9-го по 16-й – экономическую обстановку, с 17-го по 19-й – социальное окружение, последний показатель является косвенным индикатором технического развития региона. Пограничные значения параметров обосновыва-

ются исходя из набора регионов добычи конкретной компании, в данной работе пограничные значения рассчита-

ны для компании «ЛУКОЙЛ» (исходные данные взяты из информационной базы Всемирного Банка).

Привлекательность региона	Высокая	Вопрос	Победитель 2	Победитель 1
	Средняя	Проигравший 1	Средний бизнес	Победитель 3
	Низкая	Проигравший 3	Проигравший 2	Создатель прибыли
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность НПЗ		

Рис.1. Матрица «Привлекательность региона / Конкурентоспособность НПЗ»

Таблица 1

Индикаторы конкурентоспособности НПЗ

Критерий	Диапазон оценок				
	1	2	3	4	5
	Низкая	Низкая / средняя	Средняя	Средняя / высокая	Высокая
1. Профиль	Топливный	/	Топливо-масляный	/	Топливо-масляно-нефтехимический
2. Качество поставляемой нефти*	Тяжелые сорта	С участием тяжелых сортов	Юралс	Российские экспортные сорта	Различные сорта из разных стран
3. Уровень загрузки мощностей, %	< 60,00	60,00–67,00	67,00–74,00	74,00–81,00	> 81,00
4. Глубина переработки нефти, %	< 57,00	57,00–64,00	64,00–70,00	70,00–77,00	> 77,00
5. Выход светлых нефтепродуктов, %	< 49,00	49,00–55,00	55,00–60,00	60,00–66,00	> 66,00
6. Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске бензинов, %	< 88,00	79,00–88,00	88,00–97,00	97,00–100,00	
7. Доля экологически чистого дизтоплива в общем выпуске дизтоплива, %	< 50,00	50,00–56,00	56,00–61,00	61,00–67,00	> 67,00
8. Транспортный коэффициент для отгрузки продукции, %	< 47,00	47,00–52,00	52,00–58,00	58,00–63,00	> 63,00

* Качество нефти, поставляемой на НПЗ, зависит от выгодности географического расположения последнего (каким транспортом возможно поставлять нефть и из каких месторождений) и может рассматриваться в качестве составляющей его конкурентоспособности.

Далее согласно разработанным шкалам определяют координаты положения каждой бизнес-единицы в матрице (табл. 3) и её отображение на матрице в виде окружности, центр которой задаётся рассчитанными координатами, а диаметр пропорционален доле первич-

ной переработки на данном НПЗ в общем объеме первичной переработки компании (рис. 2). В зависимости от положения каждой бизнес-единицы в матрице можно предложить рекомендации по инвестированию в бизнес-единицы направления «Нефтепереработка» (табл. 4).

Таблица 2

Индикаторы привлекательности региона расположения НПЗ

Критерий	Диапазон оценок				
	1	2	3	4	5
	Низкая	Низкая / средняя	Средняя	Средняя / высокая	Высокая
1. Индекс благоприятности нормативных требований для бизнеса, ед.	> 110,37	90,66–110,37	67,01–90,66	47,30–67,01	< 47,30
2. Реальная сила законодательных актов	< 3,00	3,00–4,25	4,25–5,75	5,75–7,00	> 7,00
3. Общий уровень налогообложения, % от прибыли	> 67,90	55,78–67,90	41,23–55,78	29,10–41,23	< 29,10
4. Количество документов, необходимых к оформлению при импорте, шт.	> 10,00	8,00–10,00	6,00–8,00	4,00–6,00	< 4,00
5. Количество документов, необходимых к оформлению при импорте, шт.	> 10,00	8,00–10,00	6,00–8,00	4,00–6,00	< 4,00
6. Время, требуемое на процедуру экспорта, дни	> 30,00	25,00–30,00	18,00–25,00	13,00–18,00	< 13,00
7. Время, требуемое на процедуру импорта, дни	> 30,00	25,00–30,00	18,00–25,00	13,00–18,00	< 13,00
8. Эффективность таможенных процедур, ед.	< 2,10	2,10–2,98	2,98–4,03	4,03–4,90	> 4,90
9. Цена экспорта, долл. / контейнер	> 1 951,13	1 602,72–1 951,13	1 184,62–1 602,72	836,20–1 184,62	< 836,20
10. Цена импорта, долл. / контейнер	> 1 993,60	1 637,60–1 993,60	1 210,40–1 637,60	854,40–1 210,40	< 854,40
11. Качество торговой и транспортной инфраструктуры, ед.	< 1,50	1,50–2,13	2,13–2,88	2,88–3,50	> 3,50
12. Качество инфраструктуры портов, ед.	< 2,10	2,10–2,98	2,98–4,03	4,03–4,90	> 4,90
13. Качество предоставляемых логистических услуг, ед.	< 1,50	1,50–2,13	2,13–2,88	2,88–3,50	> 3,50
14. Потери, связанные с перебоями в электроснабжении, % от продаж	> 2,34	1,92–2,34	1,42–1,92	1,00–1,42	< 1,00
15. Реальная процентная ставка, %	> 9,44	7,76–9,44	5,73–7,76	4,05–5,73	< 4,05
16. Прямые зарубежные инвестиции, % от ВВП	< 2,61	2,61–3,70	3,70–5,01	5,01–6,10	> 6,10
17. Рабочая сила в стране, чел.	< 14 688 647	14 688 647–20 808 917	20 808 917–28 153 240	28 153 240–34 273 510	> 34 273 510
18. Уровень урбанизации, %	< 42,00	42,00–59,00	59,00–80,00	80,00–97,00	> 97,00
19. Потери из-за краж, вандализма, % от продаж	4,00	3,00	2,00	1,00	0,00
20. Заявления на патент в стране, шт.	< 3 420,00	3 420,00–4 845,00	4 845,00–6 555,00	6 555,00–7 980,00	> 7 980,00

Данные для построения матрицы для НПЗ ОАО «ЛУКОЙЛ»

НПЗ	Конкурентоспособность НПЗ (X)	Привлекательность региона (Y)	Доля в первичной переработке (d)
1. Мини-НПЗ Урай	1,2	2,55	0,15
2. Мини-НПЗ Когалым	1,3	2,55	0,15
3. Ухтанефтепереработка	2,3	2,55	6,80
4. Пермнефтеоргсинтез	4,1	2,55	20,20
5. Нижегородскнефтеоргсинтез	2,8	2,55	25,70
6. Волгограднефтепереработка	2,9	2,55	18,00
7. Одесский НПЗ	2,6	2,58	3,30
8. Петротел-ЛУКОЙЛ	3,8	3,10	3,50
9. Нефтехим Бургас	3,9	3,20	10,00
10. НПК ISAB	4,6	3,21	9,80
11. НПК TRN	3,0	3,89	2,40

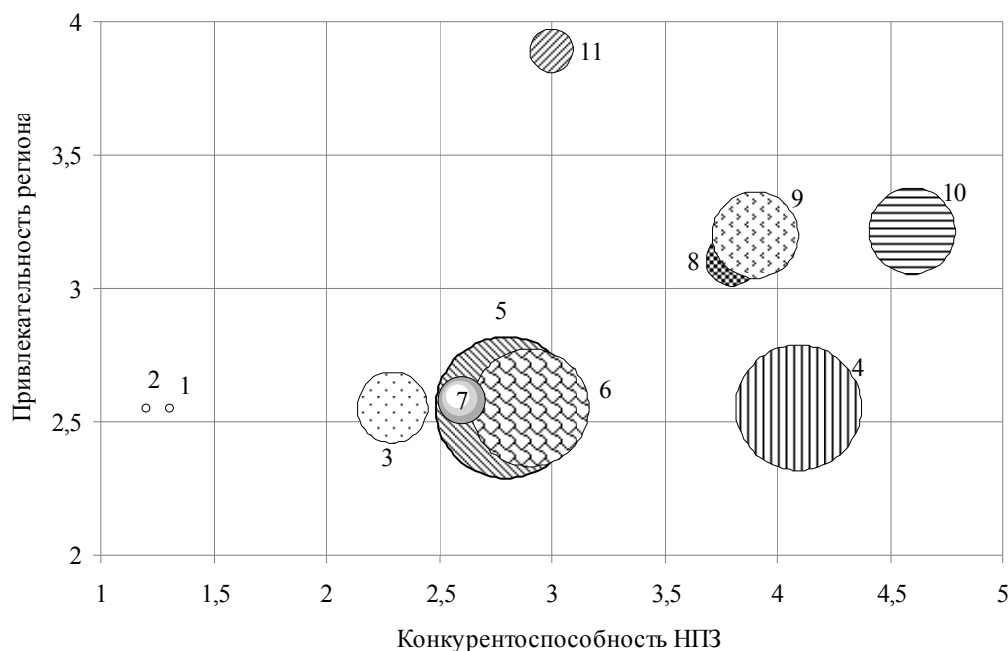


Рис. 2. Портфельный анализ для НПЗ ОАО «ЛУКОЙЛ» [3]: 1 – Мини-НПЗ Урай; 2 – Мини-НПЗ Когалым; 3 – Ухтанефтепереработка; 4 – Пермнефтеоргсинтез; 5 – Нижегородскнефтеоргсинтез; 6 – Волгограднефтепереработка; 7 – Одесский НПЗ; 8 – Петротел-ЛУКОЙЛ; 9 – Нефтехим Бургас; 10 – НПК ISAB; 11 – НПК TRN

Таблица 4

Рекомендации по квадрантам матрицы для направления «Нефтепереработка»

Квадрант	НПЗ	Характеристика	Стратегическое решение
Победитель 1	–	НПЗ, расположенные в очень привлекательном регионе и имеющие высокие технико-экономические показатели (ТЭП)	Инвестировать с целью сохранения позиции
Победитель 2	НПК TRN	НПЗ, расположенные в очень привлекательном регионе и имеющие средние ТЭП	Инвестировать в улучшение ТЭП
Победитель 3	Пермнефтеоргсинтез, Петротел-ЛУКОЙЛ, Нефтехим Бургас, НПК ISAB	НПЗ, расположенные в среднем по привлекательности регионе и имеющие высокие ТЭП	Инвестировать с целью сохранения позиции
Проигравший 1	Мини-НПЗ Урай, мини-НПЗ Когалым	НПЗ, расположенные в среднем по привлекательности регионе и имеющие низкие ТЭП	Искать пути роста ТЭП или выводить из портфеля
Проигравший 2	–	НПЗ, расположенные в непривлекательном регионе и имеющие ТЭП	Предпринимать попытки улучшения ТЭП, но лучше выводить из портфеля
Проигравший 3	–	НПЗ, расположенные в непривлекательном регионе и имеющие низкие ТЭП	Воздержаться от инвестиций, вывести из портфеля
Вопрос	–	НПЗ, расположенные в очень привлекательном регионе и имеющие низкие ТЭП	Инвестировать в рост ТЭП либо, если это невозможно, выводить из портфеля
Средний бизнес	Ухтанефтепереработка, Нижегородскнефтеоргсинтез, Волгограднефтепереработка, Одесский НПЗ	НПЗ, расположенные в среднем по привлекательности регионе и имеющие средние ТЭП	Инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия
Создатель прибыли	–	НПЗ, расположенные в непривлекательном регионе и имеющие высокие ТЭП	В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе

Важно отметить, что результаты портфельного анализа в рамках каждого звена не стоит применять механически, в каждом конкретном случае стоит принимать взвешенные решения. Например, в представленном примере в качестве рекомендации предлагается вывод из портфеля мини-НПЗ компании. Тем не менее для компании это может быть нецелесообразным, поскольку мини-НПЗ являются неотъемлемой частью инфраструктуры регионов деятель-

ности компании, предназначены для быстрой неглубокой переработки местных нефтей, большая часть продукции переработки которых используется компанией для собственных нужд. Однако подобные портфельные решения могут быть весьма полезны для руководителей холдинговых структур для обозначения приоритетных направлений и выявления неперспективных или требующих дополнительных инвестиций бизнес-единиц.

ЛИТЕРАТУРА

1. Байков Н.М., Гринкевич Р.Н. Прогноз развития отраслей ТЭК в мире и по основным регионам до 2030 г. М. : ИМЭМО РАН, 2009.
2. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М., Осиновская И.В. Управление корпоративным бизнес-портфелем нефтегазовой компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. Январь–февраль. С. 50–59.
3. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М. Корпоративная стратегия развития нефтегазовой компании. Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2011. 168 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 10 октября 2013 г.

Lenkova Olga V. Tyumen State Oil and Gas University (Tyumen, Russian Federation). E-mail: olga_lenkova@mail.ru

THE FORMATION OF PORTFOLIO DEVELOPMENT STRATEGY IN THE PETROLEUM REFINING SEGMENT OF AN OIL AND GAS HOLDING.

Key words: corporate business portfolio; portfolio analysis; oil and gas company; oil refinery.

The article presents the urgency and complexity of managing the corporate business portfolio of an oil and gas holding. The choice of the GE / McKinsey matrix as the main instrument of portfolio analysis is proved, which is subject to further modification. The complexity of vertically integrated oil and gas holdings is indicated, which requires the necessity of the traditional (classical) methodological portfolio theory tools transformation for the specific needs of businesses in different stages of the technological process within the company. For the oil refining sector it is proposed to conduct the portfolio analysis using complex criteria that characterise the competitiveness of each existing oil refinery plant, as well as the indicator of the attractiveness of the region of the oil refinery plant location. The indicators of competitiveness should be: the profile of the plant, the quality of the crude oil, capacity utilisation, oil conversion ratio, output of light petroleum, the share of high-octane gasoline in the total output of gasoline, the share of clean diesel in its general release, the transport coefficient for the shipment of goods. It is expected to assess the attractiveness of the region by the index of favourable regulations for business, the level of taxation, the number of documents required for registration in export and import operations, the time and price parameters of export and import, the quality of trade and transport infrastructure, availability of labour force in the country, urbanisation level, the share of foreign direct investment in the total GDP (GRP), the efficiency of customs procedures, etc. Basing on our comparative analysis the thresholds for each indicator are given allowing to make a conclusion about the level of the final complex index (high, medium or low). The proposed guidelines were tested on data arrays of refineries within the holding structure of LUKOIL. It is recommended to use comprehensive indicators of competitiveness and attractiveness of the regions of refinery location as coordinates of business units position in the matrix. And to display each refinery in the matrix circles should be used with the diameter chosen in proportion to the primary processing of each refinery in the general corporate volume of primary processing. The portfolio matrix was constructed, allowing to determine the location of each refinery (business unit) for the general corporate portfolio and advise on building the investment strategy. It was advised to have a balanced approach to solving strategic issues, especially with regard to the business units recommended for the dissolution.

REFERENCES

1. Baykov N.M., Grinkevich R.N. Prognoz razvitiya otrasley TEK v mire i po osnovnym regionam do 2030 g. M. : IMEMO RAN, 2009.
2. Lenkova O.V., Deberdieva E.M., Osinovskaya I.V. Upravlenie korporativnym biznes-portfelem neftegazovoy kompanii // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2013. Yanvar'-fevral'. S. 50–59.
3. Lenkova O.V., Deberdieva E.M. Korporativnaya strategiya razvitiya neftegazovoy kompanii. Novosibirsk : IEOPP SO RAN, 2011. 168 s.