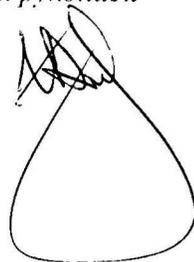


0-794180

*На правах рукописи*



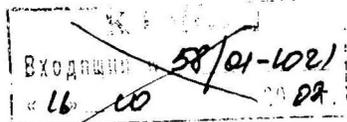
Першин Иван Владимирович

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
(НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Самара 2008



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

**Научный руководитель -** доктор экономических наук, профессор  
**Стрельцов Алексей Викторович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Прохоренко Алевтина Алексеевна**

кандидат экономических наук  
**Буцаев Игорь Владимирович**

**Ведущая организация -** Ульяновский государственный  
технический университет

Защита состоится "14" ноября 2008 г. в 12 ч. на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан "10" октября 2008 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715268

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Волкова Е.В.

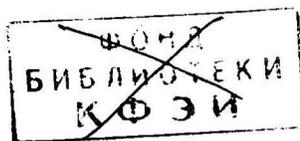
## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях хозяйствования приоритетное значение имеет разработка направлений стратегического развития предприятий, которая во многом определяет их будущее положение на рынке. В настоящее время российский рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции со стороны как отечественных, так и зарубежных производителей. В этой связи только своевременное и качественное предвидение тенденций изменения экономической конъюнктуры, формирование и реализация обоснованной стратегии развития предприятия позволяют рынку успешно функционировать.

Особую роль данные процессы играют в нефтедобывающей отрасли. Темпы экономического роста, благосостояние нашей страны в значительной степени зависят от нефтедобывающей промышленности.

Однако поддержание уровней добычи с каждым годом дается все более дорогой ценой, требует привлечения значительных материальных и трудовых ресурсов, крупных инвестиций. Россия отстает от передовых нефтедобывающих стран в области организации, технологий, качества оборудования для добычи нефти и газа. Изношенность основных фондов, уменьшение фонда разведочных и эксплуатационных скважин, падение их дебета, постоянное недоинвестирование - это основные характеристики отрасли в настоящее время. На протяжении многих десятилетий основной особенностью стратегии освоения нефтяных запасов в нашей стране был избирательный подход с ориентацией на уникальные, крупные и наиболее продуктивные залежи, что давало возможность резко наращивать добычу. Поэтому многие малодобитные скважины были закрыты как неперспективные. В то же время в передовых нефтедобывающих странах благодаря современным технологиям фонд скважин менее 1 т в сутки занимает значительную величину и позволяет существенно повысить нефтедобычу.

Развитие малого предпринимательства в нефтедобыче способствует решению ряда данных проблем. Малые предприятия в нефтедобывающей промышленности могут внести значительный вклад во внедрение новых технологий и инноваций, в создание новых рабочих мест и в целом в развитие экономической и социальной жизни современного общества. В России до сих пор четко не сформулирована ясная стратегия развития малого предпринимательства, в том числе и в нефтедобыче. Структуры государственного управления в настоящее время ориентированы на поддержку в нефтедобывающей промышленности крупных интегрированных компаний. Но именно малые предприятия придают



экономике гибкость, повышают устойчивость рыночной модели хозяйствования.

Малое предпринимательство в нефтедобывающей промышленности - новое явление в экономике России, вследствие чего отсутствуют целостные теоретические, методические научные разработки в данной области. Все это обуславливает необходимость проведения исследований в указанной сфере и актуальность избранной темы диссертационной работы.

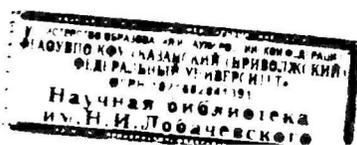
**Степень разработанности проблемы.** Вопросы, связанные с разработкой стратегии развития малых предприятий в нефтедобывающей промышленности приобретают особое значение в связи с ростом необходимости освоения мелких, средних и истощенных месторождений, за счет введения которых в оборот возможно поддержание и наращивание добычи нефти. Исследованию проблем, связанных с разработкой стратегии развития предприятия, в том числе малого, посвящены работы отечественных авторов: О.С. Виханского, И.Н. Герчаковой, Р.М. Качалова, Г.Б. Клейнера, О.Г. Макаренко, А.Н. Петрова, В.Л. Тамбовцева, Р.А. Фатхутдинова и др. Среди зарубежных исследователей необходимо выделить работы таких авторов, как Р. Акофф, И. Ансофф, К. Боумэн, Р. Джонсон, Д. Клиланд, М. Питерс, М. Портер, А. Стрикленд, С. Хард, Дж. Хемптон, Р. Хизрич и пр. Особенности развития нефтедобывающей промышленности исследовались в работах А.С. Астахова, Л.П. Пушкинского, Г.В. Сафонова, А.Р. Сушона, В.С. Шарифова, Н.А. Чечина, Ю.К. Шафраника и др. Тем не менее, проблемы, связанные с формированием стратегии развития малого предприятия в нефтедобывающей промышленности, нуждаются в дальнейшем исследовании.

Наличие проблем, требующих научно обоснованных решений, предопределило выбор темы, цели и задачи диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка теоретических, методических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии развития малого предприятия в нефтедобыче.

Для достижения указанной цели в диссертации сформированы следующие задачи:

- изучить современные особенности развития нефтедобывающей промышленности;
- исследовать теоретические основы разработки стратегии малого нефтедобывающего предприятия;
- выявить условия и факторы, оказывающие существенное влияние на развитие малых предприятий в нефтедобыче;
- предложить методические подходы к стратегическому анализу деятельности малого нефтедобывающего предприятия;



- на основе исследования существующих подходов разработать и предложить методические рекомендации по формированию стратегии развития малого предприятия в нефтедобыче;

- разработать стратегию развития малого нефтедобывающего предприятия.

**Область исследования.** Исследование проведено в рамках п.п. 15.13 "Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, п.п. 15.14 "Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах", п.п. 15.15 "Теоретические и методические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства, специальности 08.00.05 - "Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности" паспортов специальностей ВАК РФ (экономические науки).

**Предмет исследования.** Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического развития малых предприятий нефтедобывающей промышленности.

**Объект исследования.** Объектом исследования являются малые предприятия нефтедобывающей промышленности Российской Федерации.

**Теоретическая, методологическая и информационная база исследования.** Исследование проводилось на основании зарубежного и отечественного опыта в сфере стратегического планирования, монографий, научных изданий, а также данных Федеральной службы государственной статистики, Государственного комитета по статистике Оренбургской области, материалов научно-практических конференций, нормативных актов, регулирующих деятельность российских нефтедобывающих предприятий.

Для решения поставленных задач были применены методы комплексного экономического анализа, метод экспертных оценок, логический анализ.

Информационную базу исследования составляют показатели деятельности промышленных предприятий нефтедобывающей отрасли.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования** состоит в разработке научно обоснованных методических рекомендаций по формированию стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия. При этом получены следующие новые научные результаты:

- уточнены понятия "малое нефтедобывающее предприятие" на основе расширения критериев отнесения предприятия к малым, "стратегия развития малого нефтедобывающего предприятия" с выделением ее основополагающих характеристик, в первую очередь величины запасов и добычи углеводородного сырья;

- выделены и систематизированы важнейшие факторы, определяющие перспективы развития малых предприятий в отечественной нефтедобывающей промышленности по следующим признакам: макроэкономические, внутриотраслевые, законодательно-правовые;

- выявлены и классифицированы особенности функционирования малого нефтедобывающего предприятия на рынке, определяющие формирование его стратегии развития по отношению к спросу, цене, потребителям и конкурентам, входному барьеру на рынок, к взаимоотношению с государственными органами, к масштабу производства;

- предложен авторский методический подход к стратегическому анализу деятельности малого нефтедобывающего предприятия, основанный на совершенствовании методики оценки влияния факторов среды и определении стратегической позиции, исходя из экономической составляющей и характеристик месторождений, на которых осуществляет свою деятельность малое нефтедобывающее предприятие;

- разработаны авторские методические рекомендации по формированию стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия, основанные на выборе направлений максимизации чистого потока денежных средств за период действия лицензионного соглашения;

- сформирована авторская позиция по вопросам государственного регулирования деятельности малых нефтедобывающих предприятий, включающая в себя в качестве первоочередного мероприятия применение дифференцированной шкалы налога на добычу полезных ископаемых на основе пообъектных рентных платежей.

**Теоретическая и практическая значимость и внедрение результатов исследования.** Теоретическая значимость результатов исследования состоит в дальнейшем развитии теории стратегического планирования применительно к деятельности малых предприятий нефтедобывающей промышленности.

Практическая значимость диссертации состоит в формулировании комплекса мероприятий и в разработке рекомендаций, позволяющих малым предприятиям нефтедобывающей промышленности планировать свою деятельность, исходя из предлагаемых методов оценки имеющихся ресурсов и влияющих на нее факторов, повышая эффективность их деятельности.

Основные положения диссертационного исследования нашли свое отражение при подготовке автором выступлений на научно-практических конференциях. Механизм разработки стратегии развития малых предприятий используется в деятельности ОАО "Южно-Аксютино" и ООО "Западное Абдулино".

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты проведенного диссертационного исследования были изложены и обсуждены на международных и всероссийских научно-практических конференциях: VII научно-практической конференции "Экономика и управление: теория и практика. Управление структурными преобразованиями в экономической России" (г. Санкт-Петербург, 2006 г.), IV Всероссийской научно-практической конференции "Развитие инновационного потенциала предприятий и формирование направлений его стратегического развития" (г. Пенза, ноябрь 2006 г.), V Всероссийской научно-практической конференции "Развитие инновационного потенциала предприятий и формирование его стратегического развития" (г. Пенза, ноябрь 2007 г.), IV международной научно-практической конференции "Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях" (г. Пенза, 2006 г.), VI Всероссийской научно-практической конференции "Конкурентоспособность предприятия и организаций" (г. Пенза, май 2008 г.), IX Всероссийской научно-практической конференции "Опыт и проблемы маркетинговой деятельности в российском предпринимательстве" (г. Пенза, июнь 2008 г.).

Материалы диссертации использовались при прочтении лекций по дисциплинам " Экономика предприятия" и "Планирование на предприятии" в Самарском государственном экономическом университете.

Практические результаты диссертационного исследования апробированы и рекомендованы к внедрению в ОАО "Южно-Аксютино" (г. Оренбург), ОАО "Западное Абдулино" (г. Оренбург).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 8 работ общим объемом 2,8 печ. л., в том числе лично авторских 2,4 печ. л.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа изложена на 185 страницах машинописного текста и содержит 35 таблиц, 14 рисунков, 22 формулы, 18 приложений. Библиографический список содержит 107 наименований.

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, определены цель и задачи работы, выделены элементы научной новизны и практической значимости диссертации.

В первой главе Теоретические основы формирования стратегии малого нефтедобывающего предприятия представлены результаты исследований по теоретическому развитию и уточнению понятийного аппарата сути малого предприятия в нефтедобывающей промышленности, по формированию его стратегии, по выявлению ее отличительных характеристик. Проведено исследование современного состояния нефтедобывающей промыш-

ленности. выделены и систематизированы важнейшие факторы, определяющие перспективы развития малых предприятий в нефтедобыче.

Во второй главе Стратегический анализ деятельности малого нефтедобывающего предприятия рассмотрены теоретико-методические подходы к стратегическому анализу деятельности малого предприятия. Предложен методический подход к стратегическому анализу деятельности малого нефтедобывающего предприятия, проведена оценка влияния факторов среды и определена стратегическая позиция ряда малых нефтедобывающих предприятий.

В третьей главе Разработка стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия предложены рекомендации по формированию стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия. Проведено исследование и сформирована авторская позиция по вопросам государственного регулирования деятельности малых нефтедобывающих предприятий.

**В заключении работы** приведены основные результаты исследования, обоснованы рекомендации по формированию стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**1. Уточнены понятия "малое нефтедобывающее предприятие" на основе расширения критериев отнесения предприятия к малым, "стратегия развития малого нефтедобывающего предприятия" с выделением ее основополагающих характеристик, в первую очередь величины запасов и добычи углеводородного сырья.**

Проведенное исследование показало, что в работах отечественных и зарубежных авторов выделяются различные точки зрения о сути малого предприятия. Как правило, малое предприятие определяется в зависимости от численности занятых, годового объема выручки. Отечественное законодательство устанавливает такие требования по структуре владения капиталом. Однако нефтедобыча - отрасль со своей спецификой. Это непрерывное производство, производительность и эффективность которого зависят в первую очередь от технологичности процесса. Роль персонала сводится к обслуживающим функциям. После повышения уровня технологий проведено исследование критериев малого предприятия и уточнено его определение применительно к нефтедобывающей отрасли. На наш взгляд, под малым нефтедобывающим предприятием следует понимать предприятие, соответствующее действующим законодательным актам по критериям принадлежности - структуре, собственности и численности, объем добычи которого составляет до 30 000 т нефти в год, общая величина извлекаемых запасов нефти не превышает 3 млн. т.

В современных социально-экономических условиях перед малыми нефтедобывающими предприятиями стоит задача развития, наращивания своего потенциала. Достижение поставленной цели возможно лишь при стратегическом подходе к управлению их деятельностью. Проведенное исследование показало, что в отличие от крупных и средних предприятий формирование стратегии малого нефтедобывающего предприятия имеет свои особенности. Как правило, разработка стратегии связана с изменением нескольких элементов окружающей среды организации: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Но особенности нефтедобывающей отрасли, деятельности в ней малых предприятий накладывают существенные ограничения на возможность значительного изменения существующего состояния некоторых из этих элементов, что соответственно требует уточнения сути стратегического планирования стратегии развития применительно к малым нефтедобывающим предприятиям. Так, например, продуктом может выступать либо нефть сырая, либо нефть подготовленная, конкуренция внутри отрасли значительно сужена, так как малые предприятия неконкурентоспособны по отношению к крупным региональным компаниям, это, в свою очередь, определяет два варианта рынка сбыта - внешний и региональный внутренний, используемую технологию.

На основе исследования данных характеристик в работе уточнено понятие стратегия развития применительно к малому предприятию в нефтедобыче.

Под стратегией развития малого нефтедобывающего предприятия следует понимать программу стратегических решений на период лицензионного соглашения, обеспечивающих эффективное долгосрочное развитие малого нефтедобывающего предприятия. Программа имеет свою специфику в отношении продукта, рынка, отрасли, положения предприятия внутри отрасли, технологии, но в первую очередь, по характеристикам запасов и добычи углеводородного сырья.

**2. Выделены и систематизированы важнейшие факторы, определяющие перспективы развития малых предприятий в отечественной нефтедобывающей промышленности по следующим признакам: макроэкономические, внутриотраслевые, законодательно-правовые.**

В работе проведено исследование проблем, стоящих перед отечественной нефтедобывающей промышленностью. Важнейшей из них является то, что около половины промышленных запасов нефти на месторождениях Российской Федерации приурочены к месторождениям с падающей добычей и обводненностью более 50 %. Свыше 75 % запасов месторождений имеют низкие (до 25 т/сут) эксплуатационные дебиты

скважин. В ближайшие годы добыча нефти будет проводиться за счет ресурсов, рентабельных для освоения при современном уровне оптовых цен на нефть и нефтепродукты. По мере исчерпания таких ресурсов в освоение будут вводиться ресурсы, рентабельная разработка которых может быть достигнута при использовании существующих, а затем перспективных мировых цен на нефть.

Ресурсная база малых предприятий включает в себя незначительные низкорентабельные участки недр, остаточные запасы, словом, то, что не представляет практического интереса для крупных нефтяных холдингов, но имеет собственника недр, заинтересованность государства, основанную на принципе максимального извлечения продукта из недр. Следует учитывать также, что трудности возникают и из-за отсутствия у малых предприятий собственной инфраструктуры, вследствие чего появляется зависимость от вертикально интегрированных нефтяных компаний.

В работе на основе исследования современного состояния нефтедобывающей промышленности России выделены основные проблемы, стоящие перед ней, и выявлены важнейшие факторы, определяющие перспективы развития малых предприятий в нефтедобыче (табл. 1).

Таблица 1

**Факторы, определяющие перспективы развития малых предприятий в нефтедобывающей промышленности**

Макроэкономические	Внутриотраслевые	Законодательно-правовые
1. Рост мировых цен на энергоносители. 2. Увеличение объемов добычи. 3. Значительные потенциальные ресурсы углеводородного сырья	1. Снижение доказанных запасов нефти (сокращение разведочного бурения). 2. Снижение коэффициента нефтеотдачи. 3. Рост количества закрытых малодебитных скважин (до 5 т в сутки). 4. Сокращение количества фонтанирующих скважин. 5. Сокращение внедрения и инновационных технологий. 6. Технологические факторы	1. Отмена платы на воспроизводство материально-сырьевой базы. 2. "Плоская" шкала НДС. 3. Форма собственности и длительность лицензионного соглашения на недра и находящиеся в них запасы нефти и газа. 4. Отсутствие до последнего времени должного контроля над добывающими компаниями. 5. Налогообложение методов увеличения нефтеизлияния

К числу важнейших факторов можно отнести рост мировых цен на нефть. Данный фактор, помимо повышения дохода нефтяных компаний, формирует необходимые финансовые условия, возможности для деятельности малых нефтедобывающих предприятий, так как освоение даже малодобитных месторождений становится экономически рентабельным.

Снижение доказанных запасов нефти, несмотря на негативный характер влияния на отечественную нефтедобычу в целом, для малых нефтедобывающих предприятий имеет положительную роль. В этих условиях поддержание устойчивых объемов добычи возможно только при освоении ранее неэффективных малодобитных месторождений.

Аналогично можно сказать о действии факторов, связанных с ростом количества закрытых малодобитных скважин, с сокращением числа фонтанирующих скважин.

Ряд факторов, причем как макроэкономических, так и внутриотраслевого характера, негативно влияет на перспективы развития малого предпринимательства в нефтедобыче. К ним можно отнести: значительные потенциальные ресурсы углеводородного сырья, снижение коэффициента нефтеотдачи, сокращение внедрения методов увеличения нефтеизвлечения (МУН). К числу важнейших можно отнести и технологические факторы. Они связаны с определенной последовательностью этапов освоения месторождений, с технологическими особенностями данного освоения. Иными словами, после отбора основной величины запасов нефти крупными компаниями оставшиеся объемы экономически выгодно осваивать малым предприятиям. Однако следует учитывать и необходимость наличия соответствующей инфраструктуры, самостоятельное развитие которой малые предприятия осуществлять не могут. Значительную роль играют и законодательно-правовые факторы. В направленности их действия решающая роль принадлежит государству.

**3. Выявлены и классифицированы особенности функционирования малого нефтедобывающего предприятия на рынке, определяющие формирование его стратегии развития по отношению к спросу, цене, потребителям и конкурентам, к входному барьеру на рынок, взаимоотношению с государственными органами, масштабу производства.**

Малые предприятия играют огромную роль в социально-экономическом развитии страны. Во многом они обеспечивают социальную, политическую стабильность, повышение эффективности производства, формирование бюджетов различных уровней. Развитие малых предприятий способствует формированию конкурентной рыночной среды, наполнению потребительского рынка товарами и услугами, созданию новых рабочих мест, формированию широкого круга собственников.

Однако развитие малых предприятий в нефтедобыче имеет свои особенности, которые во многом определяются отличием малых нефтедобывающих предприятий от аналогичных в других отраслях. В работе выявлены и классифицированы особенности функционирования малого нефтедобывающего предприятия на рынке (табл. 2).

Данные особенности требуют соответствующего их учета и при анализе деятельности малых нефтедобывающих предприятий, и при разработке стратегии их развития.

**4. Предложен авторский методический подход к стратегическому анализу деятельности малого нефтедобывающего предприятия, основанный на совершенствовании методики оценки влияния факторов среды и определении стратегической позиции, исходя из экономической составляющей и характеристик месторождений, на которых осуществляет свою деятельность малое нефтедобывающее предприятие.**

*Таблица 2*

**Авторская классификация особенностей функционирования  
малого нефтедобывающего предприятия на рынке**

Малые предприятия в других отраслях промышленности	Малое предприятие в нефтедобыче
1. Работа на рынок, состоящий из многих покупателей и продавцов, действующих независимо друг от друга	1. Работа либо на единственного промежуточного потребителя с правами собственности на средства транспортировки либо на крайне ограниченный круг потребителей с увеличением затрат
2. Спрос на продукцию колеблется в зависимости от насыщения рынка	2. Спрос на продукцию постоянен
3. Цена на продукцию колеблется в зависимости от состояния конкуренции	3. Цена зависит от внешних факторов и последние годы стабильно растет
4. Входной барьер в отрасль определяется технологическим процессом и масштабами производства	4. Входной барьер в отрасль, помимо общепромышленных характеристик, определяется экономическими требованиями и требованиями посредников
5. Взаимоотношение с государственными органами в основном осуществляется через налоговую службу	5. Более тесные взаимоотношения с государственными органами в связи с особенностями продукции
6. Масштаб производства является показателем, зависящим от деятельности предприятия	6. Масштаб производства, в первую очередь, определяется геологическими особенностями месторождения

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и реализовать данную стратегию на практике, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. Все это определяется в процессе стратегического анализа. Он имеет целью нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем и прогнозировать на их основе показатели производственно-хозяйственной деятельности. Важнейшими задачами стратегического анализа являются обоснование стратегических планов и предоставление информации для принятия стратегических управленческих решений.

В работе проведено исследование существующих методов анализа организаций и с учетом особенностей малых нефтедобывающих предприятий предложен методический подход к стратегическому анализу их деятельности (рис. 1).



**Рис. 1. Блок-схема стратегического анализа деятельности малого нефтедобывающего предприятия**

Начальным этапом стратегического анализа деятельности малого предприятия является исследование влияния факторов среды. Однако в отличие от существующих подходов следует учитывать, что малое предприятие в нефтедобыче имеет свои особенности функционирования на

рынке, что определяется как его специфическими характеристиками, так и особенностями рынка. Авторская группировка характеристик рынка, на котором функционируют малые нефтедобывающие предприятия, представлена в табл. 3.

Все указанные особенности предпринимательской деятельности ведут к усложнению оценки влияния факторов среды применительно к малым нефтедобывающим предприятиям. Так, например, невозможность свободной конкурентной борьбы в связи с олигополистическим характером рынка определяет необходимость предсказывать в стратегическом анализе поведение нефтяных олигополий, а отсутствие возможности свободного выхода на рынок ведет к необходимости прогнозировать возможное развитие договорных отношений с олигополией.

Таблица 3

**Авторская группировка характеристик рынка,  
на котором функционируют малые нефтедобывающие предприятия**

Требования к стратегическому анализу	Основная характеристика рынка	Отличительная характеристика
1. Предсказывать поведение олигополий	Олигополия	Невозможность свободной конкурентной борьбы
2. Прогнозировать возможное развитие договорных отношений с олигополий	Ограниченность в транспортировке (доступа к нефтепроводам)	Отсутствие возможности свободного выхода на рынок
3. Прогнозировать возможные изменения государственной политики	Жесткое государственное регулирование	Зависимость от политики государства без возможности на нее повлиять
4. Предсказания динамики доходности в сложных изменяющихся условиях (повышенный риск)	Зависимость доходности от цен, формируемых на внешнем рынке	Прогнозирования конъюнктуры нефтяного внешнего рынка
5. Прогнозировать возможные изменения условий доступа к нефтепроводам	Отсутствие возможности хранения продукции в большом объеме	Зависимость от доступа к магистральным нефтепроводам
6. Необходимость осуществления больших затрат, напрямую не связанных с основной деятельностью предприятия	Зависимость от лицензионного соглашения	Прогнозирование изменений условий доступа к финансовым ресурсам

В работе проведено исследование компонент и факторов среды, на основе которого сформулированы предложения по совершенствованию оценки влияния факторов среды на основе выделения тех компонент и факторов, которые наиболее соответствуют специфике деятельности малого нефтедобывающего предприятия на рынке. Количественная оценка влияния факторов среды определяется по следующей формуле:

$$Z_i = A_i \cdot N_j, \quad (1)$$

где  $Z_i$  - количественная оценка влияния  $i$ -го фактора;

$A_i$  - вес каждого фактора;

$n_j$  - степень влияния каждого фактора.

При оценке окружающей среды следует учитывать, что в современных условиях предприятие осуществляет свою деятельность одновременно на различных рынках. В связи с этим основной акцент при стратегическом анализе целесообразно делать на исследовании конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы и для укрепления в них своих позиций. Таким образом, правильный выбор стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) имеет важное стратегическое и управленческое значение.

В работе выделяются следующие СЗХ применительно к малому нефтедобывающему предприятию:

СЗХ<sub>1</sub> - поставка нефти на внешний рынок (экспорт) через систему магистральных нефтепроводов;

СЗХ<sub>2</sub> - потребители внутреннего рынка (отечественные нефтеперерабатывающие заводы) через систему трубопроводов;

СЗХ<sub>3</sub> - потребители внутреннего рынка (отечественные нефтеперерабатывающие заводы), вывоз нефти бойлерами.

Для выявления СЗХ, наиболее перспективной с точки зрения факторов среды, целесообразно сопоставить оценки влияния факторов по отдельным СЗХ в рамках формирования профиля среды малого нефтедобывающего предприятия.

Анализ факторов среды предприятия позволяет исследовать направленность их влияния, оценить условия, в которых малое нефтедобывающее предприятие вынуждено осуществлять свою деятельность. Однако для формирования стратегии развития предприятия на рынке этого недостаточно. Необходимо исследовать имеющиеся стратегические преимущества предприятия, его способность реализовать те возможности, которые заложены в факторах среды. На наш взгляд, преимущества определяются двумя аспектами: 1) характеристиками месторождений, на

которых осуществляет свою деятельность малое предприятие, и в первую очередь - величиной запасов; 2) экономикой деятельности предприятия, а именно его способностью осуществлять добычу с получением прибыли, поддерживать устойчивость своего финансового состояния. Выделение двух указанных моментов имеет решающее значение для оценки перспектив деятельности малого нефтедобывающего предприятия, в том числе с привлечением в качестве партнера крупной региональной компании. Последнюю будет интересовать потенциал добычи малого предприятия и то, насколько предприятие его может реализовать (насколько эффективно будет использовать вложенные в предпринимательскую деятельность денежные средства). В связи с этим целесообразно использовать данные характеристики и определять на их основе стратегическую позицию малого нефтедобывающего предприятия.

Под стратегической позицией малого нефтедобывающего предприятия, на наш взгляд, следует понимать внутренние экономические характеристики его функционирования, отражающие наличие и эффективность использования ресурсов углеводородного сырья и денежных средств. При ее определении для характеристики экономической компоненты в работе используются следующие показатели: прибыль, рентабельность продукции, устойчивость финансового состояния, определенная по коэффициенту автономии. Для характеристики потенциала добычи в работе выделяются два показателя: величина добычи нефти в натуральном выражении (в тоннах) и оставшийся потенциал добычи, определяемый на основе начальных извлекаемых запасов и суммарной фактической добычи до анализируемого года.

Итоговое значение стратегической позиции малого нефтедобывающего предприятия, на наш взгляд, следует определять на основе рейтинговой оценки по следующей зависимости:

$$R_t = (J_m \cdot J_r \cdot J_{k.a} \cdot J_{\partial.t} \cdot J_{o.n.\partial})^{1/5}, \quad (2)$$

где  $R_t$  - рейтинговая оценка стратегической позиции малого нефтедобывающего предприятия;

$J_m$  - индекс, рассчитанный по чистой прибыли;

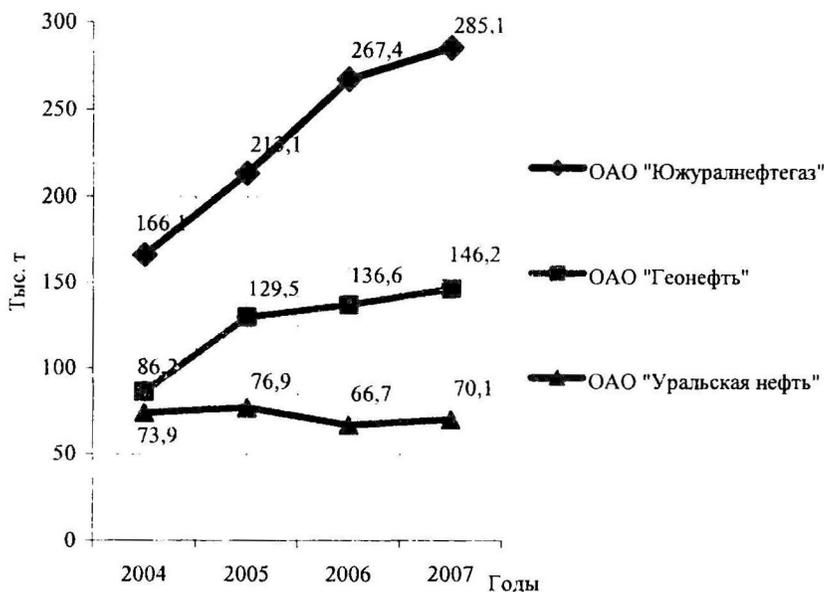
$J_r$  - индекс, рассчитанный по рентабельной продукции;

$J_{k.a}$  - индекс, рассчитанный по устойчивости финансового состояния (коэффициенту автономии);

$J_{\partial.t}$  - индекс, рассчитанный по объему добычи нефти;

$J_{o.n.\partial}$  - индекс, рассчитанный по оставшемуся потенциалу добычи.

Разработанная методика стратегического анализа была применена для оценки деятельности малых нефтедобывающих предприятий: ОАО "Южуралнефтегаз", ОАО "Геонефть", ОАО "Уральская нефть", ОАО "Южно-Аксютино". Анализ позволяет сделать вывод, что экономическая ситуация в целом благоприятна для развития данных предприятий, следствием этого является и рост объемов добычи (рис. 2). Наиболее прибыльной для большинства указанных предприятий является СЗХ<sub>1</sub> (поставка нефти на внешний рынок (экспорт) через систему магистральных нефтепроводов).



**Рис. 2. Объем добычи нефти по исследуемым малым нефтедобывающим предприятиям**

Наиболее благоприятное значение стратегической позиции наблюдается у ОАО "Южуралнефтегаз" и ОАО "Южно-Аксютино" (табл. 4): при формировании рейтинговой оценки ключевую роль у первого сыграла динамика экономических показателей (экономическая компонента), а у второго - оставшаяся величина потенциала добычи нефти.

**Итоговая рейтинговая оценка стратегических позиций  
малых нефтедобывающих предприятий**

Малое предприятие	2005 г.	2006 г.	2007 г.
ОАО "Южуралнефтегаз"	1,096	0,991	1,03
ОАО "Геонефть"	1,070	0,807	0,901
ОАО "Уральская нефть"	0,923	0,700	0,769
ОАО "Южно-Аксютино"	1,004	0,982	0,986

**5. Разработаны методические рекомендации по формированию стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия, основанные на выборе направлений максимизации чистого потока денежных средств за период действия лицензионного соглашения.**

В работе исследованы существующие подходы по формированию стратегии развития предприятий, выявлены их преимущества и недостатки. Это позволило сделать вывод, что в связи со спецификой деятельности малых нефтедобывающих предприятий на рынке данные подходы нуждаются в совершенствовании.

Исследования автора выявили, что при разработке стратегии развития большое значение имеет выбор целевого показателя управленческой деятельности. В диссертации проанализированы возможные варианты его формирования и обеспечения реализации, сделан вывод о целесообразности выбора в этом качестве максимизации чистого потока денежных средств за период действия лицензионного соглашения. Однако традиционная модель чистого дисконтированного дохода в случае малого нефтедобывающего предприятия нуждается в корректировке. При разработке стратегии развития малых нефтедобывающих предприятий следует учитывать, что они неконкурентоспособны по сравнению с крупной региональной компанией, им сложно сформировать необходимую систему обслуживания нефтедобычи (инфраструктуру), им затруднен доступ к магистральным нефтепроводам и соответственно экспорт нефти. Отсюда возникают возможные варианты деятельности малых предприятий.

Таким образом, при разработке стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия необходимо рассмотреть три варианта: 1) привлечение партнеров (соинвесторов); 2) деятельность малого предприятия на рынке без участия партнеров (соинвесторов); 3) в случае невозможности договориться с партнерами (крупной компанией) - реализация бизнеса на одном из этапов лицензионного соглашения.

Для исследования данных вариантов в работе предлагается ряд алгоритмов, которые в формульном виде выглядят следующим образом: привлечение партнера (соинвестора) в виде крупной региональной компании будет целесообразно, если выполняется зависимость

$$\left[ \sum_{t=0}^{T''} (P_t - 3_t) + \sum_{T''}^T (P_t - 3_t) - \sum_{t=0}^T (P_t - 3_t) \right] \cdot \frac{1}{(1+r)^t} > 0, \quad (3)$$

где  $P_t$  - результат хозяйственной деятельности в год  $t$ ;

$3_t$  - затраты при осуществлении хозяйственной деятельности в год  $t$ ;

$t = 0; T$  - период действия лицензионного соглашения;

$r$  - выбранная норма дисконта;

$T''$  - момент прихода соинвестора (крупной региональной компании);

$(P''_t - 3''_t)$  - денежные потоки, получаемые при осуществлении хозяйственной деятельности с соинвестором.

Экономический смысл зависимости (3) состоит в том, что привлечение партнера (соинвестора) будет целесообразно, если суммарный доход от самостоятельной деятельности в период ( $t; T''$ ) и от деятельности партнеров в период ( $T''; T$ ) будет больше, чем доход при самостоятельной эксплуатации месторождений за весь период лицензионного соглашения ( $t = 0; T$ ).

Самостоятельная деятельность малого нефтедобывающего предприятия на рынке будет целесообразна, если выполняется следующая зависимость:

$$\left[ \sum_{t=0}^T (P_t - 3_t) - \sum_{t=0}^{T'} ((P_t - 3_t) + C^{T'}) \right] \cdot \frac{1}{(1+r)^t} > 0, \quad (4)$$

где  $t = t_0; T'$  - время от начала деятельности до продажи предприятия на одном из этапов лицензионного соглашения;

$C^{T'}$  - денежные потоки от продажи предприятия в момент времени  $T'$ .

Реализация бизнеса на этапе лицензионного соглашения  $T'$  будет целесообразна, если выполняется зависимость

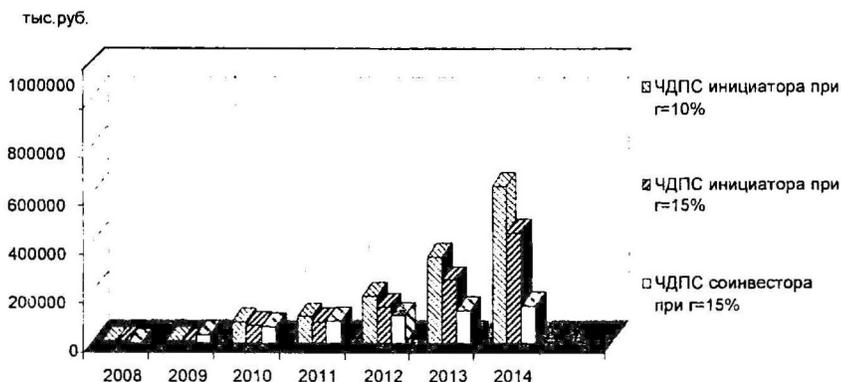
$$\left[ \sum_{t=0}^{T'} ((P_t - 3_t) + C^{T'}) - \sum_{t=0}^T (P_t - 3_t) \right] \cdot \frac{1}{(1+r)^t} > 0. \quad (5)$$

Цена продажи бизнеса на этапе лицензионного соглашения  $T'$  должна быть не меньше чем

$$C_{\min}^{T'} = \sum_{t=0}^{T'} (P_t - 3_t) \cdot \frac{1}{(1+r)^t}. \quad (6)$$

Использование данных зависимостей позволит повысить степень обоснованности разработки стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия, что, в свою очередь, приведет к повышению эффективности его деятельности.

В результате исследования, осуществленного в диссертации по материалам малых нефтедобывающих предприятий, были сформулированы сценарии их деятельности в зависимости от действия внешних факторов. Углубленные результаты исследования по ОАО "Южно-Аксютинно" показали, что без выхода на внешний рынок эффективная деятельность предприятия невозможна. Кроме того, развитие на основе собственной деятельности ОАО "Южно-Аксютинно" представляется малореальным. Это объясняется как большим объемом капитальных затрат, на которые у предприятия нет средств, так и необходимостью заключения партнерского соглашения с ОАО "ТНК" (ОАО "Оренбург-нефть") для реализации нефти на экспорт по системе магистральных трубопроводов. В данной связи в работе исследованы сценарии с участием соинвестора. Возможный доход инициатора развития предприятия при наиболее вероятном варианте распределения капитала (средства соинвестора составляют 57,2 %) представлен на рис. 3 (при разных нормах дисконта).



**Рис. 3. Доход инициатора развития ОАО "Южно-Аксютинно" при наиболее вероятном распределении капитала (нарастающим итогом)**

Характеризуя полученные данные, можно отметить, что чистая прибыль инициатора дальнейшего проекта развития месторождения составит 44 % от возможной чистой прибыли в случае собственной едино-

личной эксплуатации. Данная величина несколько больше, чем доля собственных средств в уставном капитале (42,8 %) за счет первых лет деятельности без участия соинвестора. По отношению к прибыли, получаемой соинвестором, доля чистой прибыли инициатора проекта дальнейшего развития месторождения составит 79,2 %.

**6. Сформирована авторская позиция по вопросам государственного регулирования деятельности малых нефтедобывающих предприятий, включающая в себя как первоочередное мероприятие применение дифференцированной шкалы налога на добычу полезных ископаемых на основе пообъектных рентных платежей.**

В работе исследованы элементы государственного регулирования деятельности нефтедобывающей отрасли. Выявлено, что важнейшим из них является налогообложение. При этом нефтяные компании особенно чувствительны к платежам, не привязанным к прибыли. Такие платежи являются регрессивными, т.е. чем ниже прибыльность проекта, тем относительно выше уровень указанных выплат. Чем в меньшей степени сборы привязаны к валовому доходу компаний, тем более гибкой является система. Повышению гибкости налоговой системы способствует применение скользящих шкал. В мировой нефтяной промышленности наиболее распространенными факторами, которые обуславливают изменение тех или иных элементов налоговых систем по скользящей шкале, являются уровень добычи, накопленная добыча (объем нефти, извлеченной с начала добычи), цены на нефть, норма прибыли.

Главное отличие малых нефтяных предприятий от крупных корпораций заключается в том, что первые занимаются в основном освоением малых и средних месторождений с трудноизвлекаемыми запасами, ведут добычу на истощенных и малорентабельных залежах, не привлекательных для крупных предприятий. Кроме того, малые предприятия, как правило, не имеют собственных нефтеперерабатывающих производств и инфраструктуры для транспортировки сырья по системе магистральных нефтепроводов ОАО "Транснефть". В работе исследовано влияние действующего механизма налогообложения на деятельность малых нефтедобывающих предприятий и сформулированы предложения по его совершенствованию на основе внедрения принципа пообъектных рентных платежей (когда устанавливаются ставки в пределах нескольких групп в зависимости от стоимостной оценки запасов). В этом случае все месторождения необходимо разделить на несколько групп в зависимости от величины извлекаемых запасов, условий добычи, характеристик углеводородного сырья. Кроме того, следует увеличить экспортную квоту для малых предприятий до 100 %. Данные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности малых нефтедобывающих предприятий и нефтедобывающей промышленности в целом.

## ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *В изданиях, рекомендованных ВАК России*

1. *Першин И.В.* Направление активной промышленной политики в Российской Федерации [Текст] / О.А. Хвостенко, И.В. Першин // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2007. - № (30). - С. 173. - 176. - 0,3 печ. л.

### *В других изданиях*

2. *Першин И.В.* Формирование стратегии развития предприятия [Текст] // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сб. ст. V Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2006. - С. 179-181. - 0,2 печ. л.

3. *Першин И.В.* Формирование стратегии экономического развития предприятия [Текст] // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр.: в 2 ч. Вып. 1. Ч. 2 / под ред. Н.А. Чечина. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2006. - С. 56-62. - 0,4 печ. л.

4. *Першин И.В.* Разработка стратегии развития предприятия в нестабильной экономической среде [Текст] // Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях: сб. материалов IV междунар. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2006. - С. 147-150. - 0,2 печ. л.

5. *Першин И.В.* Взаимосвязь стратегического и антикризисного планирования на предприятии [Текст] / А.В. Стрельцов, А.Д. Березовский, И.В. Першин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленных предприятий: межвуз. сб. науч. тр. / ред. кол.: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред.) [и др.]. Вып. 2. Ч. 2. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. - С. 134-141. - 0,4 печ. л.

6. *Першин И.В.* Выбор стратегии развития малого нефтедобывающего предприятия [Текст] / А.В. Стрельцов, И.В. Першин // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сб. ст. V Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2007. - С. 209-212. - 0,2 печ. л.

7. *Першин И.В.* Направление совершенствования государственной поддержки малых нефтедобывающих предприятий [Текст] // Конкурентоспособность предприятий и организаций: сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 43-45. - 0,2 печ. л.

8. *Першин И.В.* Экономическое содержание стратегии развития малого предприятия [Текст] / А.В. Стрельцов, И.В. Першин // Опыт и проблемы маркетинговой деятельности в российском предпринимательстве: сб. ст. IX Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 59-61. - 0,2 печ. л.

Формат 60×84/24. Бум. писч. бел.

Печать офсетная. Гарнитура "Times New Roman".

Объем 1,0 печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 502.

Листок срока возврата книг

**КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ  
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ**  
указанного здесь срока

Согласована д/н 10.08

102