

УДК 338.9  
ББК 65.9(2Р)+60.55  
И 889

И 889 **Исследования молодых учёных: экономическая теория, социология, отраслевая и региональная экономика** / под ред. О.В. Тарасовой, А.А. Горюшкина – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2017. – 432 с.

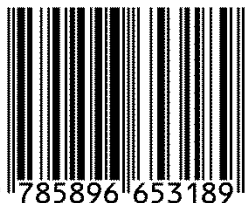
ISBN 978-5-89665-318-9

Сборник статей сформирован по итогам XIII Осенней конференции в новосибирском Академгородке «Актуальные вопросы экономики и социологии». Материалы сборника содержат результаты исследований по таким направлениям экономических и социологических исследований, как региональная экономика и территориальное развитие, экономика и управление предприятиями, социально-экономические проблемы современного общества, экономические проблемы экологии и природопользования, общеэкономические проблемы. Публикуемые материалы могут содержать спорные авторские идеи и помещены в сборнике для дискуссии.

Сборник предназначен для научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов экономических факультетов вузов.

УДК 338.9  
ББК 65.9(2Р)+60.55

ISBN 978-5-89665-318-9



© ИЭОПП СО РАН, 2017  
© Коллектив авторов, 2017

**ГРЕЧИНА Е.О.**  
ИЭОПП СО РАН,

Новосибирский государственный университет, Новосибирск

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УСЛОВИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ**

Предлагается методический подход к разработке условий стратегического альянса компаний с использованием имитационной модели инвестиционной программы мегапроекта. Оцениваются варианты консолидации прибылей добывающих проектов для реализации проектов газохимии и определяются наиболее эффективные условия создания стратегического альянса нефтегазовых компаний.

*Ключевые слова:* стратегический альянс, мегапроект, Восточно-Сибирский нефтегазовый комплекс, инвестиционный проект, риски инвестирования, маркетинговая стратегия, согласование интересов.

## **ESTIMATION OF RISKS OF STRATEGIC ALLIANCE OF EXTRACTIVE AND GAS-CHEMICAL COMPANIES**

A methodical approach is proposed to develop the conditions for a strategic alliance of companies using the simulation model of the megaproject investment program. Evaluated consolidation of income producing projects for the implementation of projects of gas chemistry and determine the most effective conditions for the creation of a strategic Alliance oil and gas companies.

*Keywords:* strategic alliance, mega-project, East-Siberian oil and gas complex, investment project, investment risks, marketing strategy, coordination of interests.

Большинство месторождений углеводородов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке нефтегазовые, как следствие возникает потребность в освоении ресурсов в рамках единой национальной программы – комплексного мегапроекта

Важное условие эффективности мегапроекта – консолидация усилий и финансовых ресурсов государства и компаний для обеспечения синхронности и комплексности выполнения проектов добычи и переработки углеводородного сырья и эффективного выхода конкуренто-

способной продукции газохимии на российский рынок и на рынки стран АТР [1, с. 29-48].

Создание стратегических альянсов компаний добывающего и газохимического сектора становится актуальным по ряду причин:

- в связи с высокой неопределенностью спроса на мировом рынке на углеводороды и полимерную продукцию;
- необходимостью консолидации усилий и финансовых ресурсов добывающих и перерабатывающих компаний с целью решения государственной задачи формирования нефтегазохимических кластеров на сырьевых ресурсах Востока России;
- разделению рисков инвестиционных проектов газохимического кластера путем объединения усилий компаний по выходу на рынки сбыта продукции с максимальной добавленной стоимостью;
- освоение проектов с большой капиталоемкостью, получение доступа к запасам и новым, не доступным ранее технологиям и более устойчивое положение на рынке;
- повышение конкурентоспособности компаний участников мегапроекта на российском рынке и рынке стран АТР [2, с 435-437].

Динамичность спроса и цен на нефтегазовом рынке создает новые приоритетные направления у участников мегапроекта.

Формирование стратегических альянсов в консорциуме компаний мегапроекта основано на принципах обеспечения эффективности участия компаний в инвестировании проектов других отраслей.

В данном докладе предлагается к обсуждению методический подход к формированию условий и оценке эффективности стратегических альянсов компаний участников мегапроекта ВСНГК для реализации проектов газохимических кластеров.

#### *Методический подход к оценке условий стратегических альянсов.*

Мегапроект ВСНГК представляет собой единый системно организованный комплекс проектов взаимосвязанных отраслей по добыче и переработке углеводородного сырья, имеющих общегосударственное значение, большую стоимость и значительное количество участников. Инвестиционная программа мегапроекта представляет собой композицию инвестиционных намерений компаний по развитию собственных активов для достижения целевых задач компаний с учетом сроков решения государственных задач мегапроекта. Полагаем, что реализация мегапроекта осуществляется консорциумом компаний на принципах проектного финансирования.

Стратегический альянс участников мегапроекта направлен на консолидацию инвестиционных ресурсов компаний и государства. Предметом согласования интересов участников мегапроекта являются варианты схем финансирования проектов компаний, реинвестирования проектных доходов той или иной компании в проекты других компаний, интеграции активов компаний-участников ради достижения целей мегапроекта с учетом институциональных барьеров межотраслевого перелива капитала. Центральное место отводится оценке взаимоприемлемых по эффективности вариантов консолидации проектных доходов компаний – участников стратегических альянсов для реализации целевых задач мегапроекта.

Выбор стратегии реализации мегапроекта и приоритетных направлений стратегических альянсов компаний осуществляется с использованием модельного комплекса оценки эффективности программы мегапроекта, который включает в себя:

- сетевую модель инвестиционной программы мегапроекта, которая позволяет согласовать во времени стратегические сценарии добывающих и перерабатывающих проектов и оценить их реализуемость с учетом ресурсных ограничений;
- имитационную модель финансово-экономической оценки эффективности вариантов инвестиционной программы, которая используется для формирования вариантов институциональных условий и оценки эффективности их применения с позиций экономической и коммерческой эффективности мегапроекта в целом.

Анализ ранее существующих альянсов в нефтегазовой отрасли позволил выявить основные условия вступления компаний в стратегические альянсы:

1. Общность целей интеграции ресурсов участников.
2. Эффективность предоставления компанией финансовых ресурсов в реализации проекта, которая должна быть не ниже альтернативной стоимости капитала.
3. Локализация эффектов альянса у добывающих и перерабатывающих компаний в части возврата инвестиций и получении доходов.
4. Погашения рисков инвестиций компаний.

Схема разработки условий стратегического альянса компаний в мегапроекте с использованием имитационной модели инвестиционной программы мегапроекта включает в себя:

1. Определение партнеров стратегического альянса на основе анализа потребности в инвестиционных ресурсах нефте-газохимических кластеров на этапе строительства.

2. Оценку целесообразности участия добывающей компании в стратегическом альянсе на основе сравнения эффективности инвестиций в альтернативных вариантах.

Альтернативные варианты инвестиций компаний – участниц альянса:

- в расширение мощностей компании по добыче сырья в мегапроекте;
- в другие проекты сырьевой компании за пределами мегапроекта;
- вложения на фондовом рынке;
- в инвестиционные проекты газохимии.

В результате такого сравнительного анализа эффективности участия и использования капитала проектов сырьевых компаний формируется допустимое множество вариантов перелива проектных доходов добывающих компаний в перерабатывающий сектор, обеспечивающих достижение долгосрочных целей мегапроекта за счет внутренних источников доходов.

3. Оценку рисков реализации газохимического проекта и как следствие создания альянса. Оценка рисков проводится на основе сравнительного анализа качественно различных стратегий реализации мегапроекта ВСНГК.

Стратегические альянсы не редко сталкиваются с проблемами. Процесс формирования и функционирования стратегических альянсов сопровождается множеством рисков. Важным моментом является анализ всех существующих рисков, с целью предупреждения ряда негативных последствий для компаний.

Процесс оценки рисков можно представить в виде последовательности этапов:

- определение стратегических и рыночных рисков компаний участников альянса;
- выявление временных периодов возникновения тех или иных рисков на стадиях формирования и функционирования стратегических альянсов;
- оценка рисков, на основе вероятности их появления и оценке негативного эффекта на результативность функционирования альянса;
- оценка эффективности реализации мегапроекта в условиях снижения рисков;

- предложение усилий по снижению рисков, как со стороны участников альянса, так и со стороны других заинтересованных сторон в альянсе, например государства.

Теперь рассмотрим данную схему в частности для проекта Амурского ГХК.

1. Анализ наличия (дефицита) собственных средств проектов ВСНГК позволил выявить, что накопленной свободной прибыли в проектах добычи к началу строительства газохимического комплекса оказалась достаточной для финансирования капитальных вложений в проект газохимии в размере 14,65 млрд. долл. Выявлены значительные различия в строительных лагах сырьевых и перерабатывающих мощностей. Так, в нефтяной и газовой промышленности лаг капиталовложений равен 1 году, тогда как в проекте газохимии – более 5 лет. Таким образом, в сырьевых проектах существенно раньше наступает выпуск продукции и ее реализация на рынке. Как следствие, в добывающих отраслях быстро аккумулируются доходы от реализации продукции, идет процесс накопления свободных денежных средств, которые могут стать источником инвестиций для других проектов мегапроекта.

*Участники стратегического альянса:*

Компания СИБУР – оператор проектов газохимических кластеров, имеющая богатый опыт маркетинговых исследований, обеспечивает производственные технологии и рыночную реализацию продукции газохимии.

Компания ПАО «Газпром» обеспечивает сырьем, необходимыми производственными логистическими связями и участвует в финансировании проектов газохимии, за счет чистой прибыли получаемой в добывающих проектах ВСНГК.

Компания ПАО «Роснефть» предоставляет сырье для проектов газохимии и финансовые ресурсы для инвестиций по мере поступления чистой прибыли от нефтяных проектов в ВСНГК.

2. У нефтедобывающей компании Роснефть есть два варианта инвестиций в альтернативные проекты мегапроекта ВСНГК. Инвестиции компании Роснефть в размере 14,4 млрд. долл. в течение первой пятилетки дефицита инвестиций проекта газохимии в итоге принесут чистую прибыль от реализации готовой продукции в размере 36,3 млрд.долл. Альтернативный и основной для ПАО Роснефть проект добычи нефти, при таком же объеме инвестиций в расширение добычи принесет дополнительную чистую прибыль в течении 5 лет в размере 24,4 млрд.долл. (табл. 1). Очевидно, что инвестировать в строительство

газохимического комплекса эффективнее, однако не вся чистая прибыль будет принадлежать ПАО Роснефть, так как оператором проекта является компания СИБУР. Таким образом, данный процент участия добывающей компании в прибыли от реализации продукции газохимии является полем для переговоров между участниками соглашения альянса.

Таблица 1

**Оценка прибыльности инвестиций ПАО Роснефть  
в альтернативные проекты ВСНГК**

	Амурский ГХК	Расширение добычи нефти
Объём инвестиций (млн. долл.)	14419,4	14419,4
Ожидаемая прибыль (млн. долл.)	36336	24450,8
Эффективность инвестиций	1,7	2,52

3. В частности реализация проекта по строительству Амурского ГХК существуют риски отказа от строительства. Многовариантность стратегий освоения ресурсов и формирования мегапроекта предопределена наличием интенсивной конкуренции на внешнем и внутреннем рынках компаний и регионов.

Газпром является одним из основных источником ресурсов для газохимического кластера, а кроме того обладает развитыми логистическими связями. Данный факт обосновывает стратегическую важность компании как участника альянса по реализации мегапроекта ВСНГК, в частности проекта газохимии. ПАО «Газпром» имеет два варианта: предоставление газа Амурскому ГХК и транспортировка всего объема СУГ в КНР.

Оценка возможных сырьевых рисков Амурского ГХК в мегапроекте ВСНГК рассматривает два сценария.

- Создание Амурского газохимического кластера, в состав которого входят газоперерабатывающий завод с производством сухого газа и сжиженных углеводородных газов (СУГ), ПАО Газпром и Амурский газохимический комплекс ПАО СИБУР с производством полимеров и пластмасс из СУГ газоперерабатывающего завода. По мере окончания строительства газохимического кластера на рынок Китая поступает сухой газ, полимеры и пластмассы [3, с 13-14].

- Отказ от строительства ГХК. Создание только мощности по первичной переработке газа в составе ПАО «Газпром». Выход на рынок Китая с продукцией первичной газопереработки: сухим энергетическим газом и СУГ для газохимических комплексов Китая.

Оценивается эффективность участия компании «Газпром» в мегапроекте при различных сценариях его реализации. Затем сравнивается прибыльность от передачи сжиженных углеводородных газов газохимическому комплексу компании СИБУР с прибыльностью от продажи СУГ в Китай, с учетом издержек на транспортировку. Таким образом, на основе сравнительной оценки инвестиционной деятельности компании ПАО «Газпром» выявляется ее заинтересованность во вступлении в стратегический альянс с компаниями ПАО «Роснефть» и СИБУР.

Транспортировка полимеров и сжиженного газа в Китай осуществляется по железной дороге. Отправной точкой считается город Свободный, конечной точкой Пекин, с целью возможности сравнения показателей прибыльности. В случае строительства Амурского ГХК ПАО «Газпром» направляет газ после первичной переработки с ГПЗ на ГХК. Произведенная продукция пластмассы и полимеры продается в Китай.

На основе проведенных расчетов выявлено, что разница в выручке для компании составит 2,462 млрд. долл. при учете, что экспортная пошлина равна 0 при цене СУГ ниже 490долл./т., а цена продажи на рынок Китая выше, чем на рынке РФ. Таким образом, заинтересовать компанию «Газпром» в партнерстве с компанией СИБУР, можно лишь при участии компании в прибыли от реализации продукции газохимии на рынке АТР.

С позиции строительства Амурского ГХК, прибыль до налогообложения от реализации готовой продукции на рынке АТР составит 31,222 млрд. долл. В данном случае в расчет не берутся затраты на строительство газохимического комплекса с целью выявления эффекта от реализации продукции с высокой добавленной стоимостью в перспективе развития газохимии на территории РФ.

В случае отказа от строительства Амурского ГХК, газ после первичной переработки с ГПЗ будет направляться в Китай на газохимические комплексы. В таком случае прибыль до налогообложения составляет 14,632 млрд. долл. Данный показатель более чем в 2 раза ниже, чем в случае реализации первого сценария, что дает возможность считать проект газохимии прибыльным для мегапроекта ВСНГК.



Таким образом, реализация проекта зависит от договоренности компаний ПАО «Газпром» и СИБУР на основе доли участия добывающей компании в прибыли от проекта газохимии.

Альтернативные варианты альянса компаний ПАО «Газпром», СИБУР и ПАО «Роснефть» включают два варианта кооперации сырьевых и газохимических комплексов:

1. совместное предприятие;
2. обмен акциями.

Основными критериями, которыми руководствуются компании при выборе варианта участия в альянсе, являются:

- выгоды компаний от диверсификации бизнеса;
- выход сырьевых компаний на рынки полимеров;
- снижение инвестиционных рисков;
- повышение конкурентоспособности компаний-участниц альянса;
- доступ к запасам.

Проект газохимии является достаточно ресурсозатратным, таким образом, его реализация требует поддержки со стороны государства, в виде различных преференций, налоговых льгот. Но в перспективе это позволит России постепенно перейти от экспорта сырья к экспорту продуктов более глубокой переработки с высокой добавленной стоимостью. В данной ситуации, когда спрос на нефть и газ падает, строительство ГХК актуально для экономического развития страны.

### Литература

1. **Пляскина Н.И., Харитонов В.Н.** Механизмы управления и согласования стратегических интересов институциональных участников ресурсных мегапроектов // Проблемы управления. – 2016. – №1. – С. 29-48.

2. **Василенкова Н.В., Перепечкина Е.Г.** Стратегический альянс как модель партнерских отношений // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №11-1 (76-1). – С. 435-437.

3. **Буряк В.** Рынок полимеров в Азиатско-Тихоокеанском регионе // Пластик: индустрия переработки пластмасс. №7-8. 2003. С.13-14.