

# Московский экономический журнал 1/2020



DOI 10.24411/2413-046X-2020-10042

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ  
СТАЛКИВАЮТСЯ КОМПАНИИ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА ИЗ-ЗА СПЕЦИФИКИ  
СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ECONOMIC AND MANAGERIAL PROBLEMS FACED BY OIL AND GAS  
COMPANIES DUE TO THE SPECIFICS OF THEIR ACTIVITIES**

**Белобородова Дарья Николаевна**, Пермский национальный  
исследовательский политехнический  
университет

**Beloborodova Daria Nikolaevna**

**Аннотация.** Нефтегазовая отрасль играет ключевую роль в развитии российской экономики, что обеспечивает функционирование остальных отраслей и благосостояние населения. В данной статье освещаются

экономические и управленческие проблемы, с которыми сталкиваются компании нефтегазового комплекса из-за специфики своей деятельности. Среди экономических проблем выделяются производство нефти по более низким ценам, чтобы быть конкурентоспособным на мировом рынке нефти, огромная трата средств на предотвращение ухудшения последствий деятельности по добыче и переработке нефти и управление целостностью активов. Среди управленческих проблем выделяются развитие высокоэффективной культуры, изменение организационной культуры на более эффективную.

**Summary.** The oil and gas industry plays a key role in the development of the Russian economy, which ensures the functioning of other industries and the welfare of the population. This article highlights the economic and managerial problems faced by oil and gas companies due to the specifics of their activities. Among the economic problems there are the production of oil at lower prices to be competitive in the global oil market, the huge waste of funds to prevent the deterioration of the consequences of oil production and refining activities and the management of asset integrity. Among the management problems there are the development of a highly effective culture and the change of organizational culture to a more effective one.

**Ключевые слова:** нефтегазовая

отрасль, управленческие проблемы, экономические проблемы, устойчивое развитие

**Key words:** oil and gas industry, management problems, economic problems, sustainable development

Исследования

состояния и проблем нефтегазовой отрасли России показывают, что в отрасли

преобладают все менее благоприятные условия для ее устойчивого развития. Данный

вывод убедительно иллюстрирует ухудшение состояние сырьевой базы

промышленности. В качестве еще одной причины можно назвать падение инвестиций в

воспроизводство минерально-сырьевой базы.

Рассмотрение

перспектив роста для российской нефти на мировом рынке является приоритетным

для развития страны, поддержания экономической стабильности и устойчивых

мировых позиций в сфере экспорта и использования нефтяных ресурсов. Поэтому

экономическая ситуация государства определяется следующими основными факторами:

внутренними ресурсами страны и степенью ее интеграции в мировую экономическую систему [1].

Одной из основных задач

нефтегазовой отрасли является производство сырой нефти и

нефтепродуктов по более низким ценам для сохранения конкурентоспособности на рынке. Поэтому оптимизация производственных систем и экологических коммуникаций на действующих в настоящее время объектах является приоритетной задачей для нефтяной промышленности. Это максимизирует эффективность добычи, снижает затраты на добычу и переработку и тем самым компенсирует затраты на разведку.

Второй задачей является повышение эффективности для обеспечения валоризации активов. Для поддержания своих поставок сырой нефти или газа нефтяные компании стремятся продлить срок службы зрелых участков, но также вынуждены искать новые источники нефти или газа, добыча, транспортировка и переработка которых являются гораздо более сложными и дорогостоящими. Для этого они стремятся достичь 100% надежности своих заводов: отсутствие незапланированных остановок, увеличение пропускной способности, безопасность промышленных активов.

Не менее важной задачей сегодня является улучшение экологического следа, для того чтобы соответствовать ужесточающимся стандартам. Нефтегазовая отрасль является крупным потребителем водных и энергетических ресурсов и поэтому подвергается все более жестким экологическим стандартам. Это вынуждает компании пересмотреть методы добычи, производства и

распределения, с тем чтобы получить или сохранить лицензию на свою деятельность. Они также должны предоставлять гарантии и обеспечивать прозрачность в управлении окружающей средой своей деятельности. Например, в районе Пекина в Китае, где нехватка воды становится все более частой и где борьба с загрязнением воздуха является одним из основных обязательств центрального правительства, экологические стандарты являются особенно строгими. Стандарты, регулирующие сброс сточных вод, в частности, в настоящее время являются самыми жесткими в мире. Это является серьезной проблемой соблюдения требований для промышленных групп в регионе, в частности для Сипорес. Это крупнейшая нефтеперерабатывающая компания в Азии, управляющая Пекинским нефтехимическим комплексом Яньшань, одним из крупнейших предприятий по производству нефтепродуктов в стране [2].

Четвертая задача заключается в установлении связи между улучшенным управлением активами и совершенством исполнения. Это фундаментальная предпосылка, лежащая в основе того, как управление целостностью активов связано с операционным превосходством: хорошо спроектированные, обслуживаемые и управляемые активы обеспечивают бесперебойную и эффективную работу. «Успешные программы управления целостностью активов восходящего потока включают проектирование, техническое обслуживание, инспекцию, процесс,

операции и концепции управления. Эти дисциплины влияют на целостность инфраструктуры и оборудования», – объясняет Intertek на своем веб-сайте. «Объекты передовой практики имеют комплексные, полностью интегрированные системы и культуру, направленную на повышение эффективности, ценности, безопасности, доступности, рентабельности и отдачи от производства и производственных активов» [3].

Среди управленческих проблем выделяется повышение прозрачности сложных операций для контроля затрат и оптимизации работы сотрудников, объектов и активов. Нефтегазовые компании работают в самых физически и политически сложных условиях на земле. К этим факторам также добавляются изменчивые рыночные цены, колеблющийся спрос, сложные режимы соблюдения и регулирования, проекты, в которых участвуют многочисленные сторонние поставщики, и рабочая сила, которая имеет широко варьирующийся уровень образования и квалификации. Это лишь некоторые факторы, которые подтверждают, что нефтяные и газовые компании имеют одни из самых сложных операций на земле. Для управления рисками, контроля затрат и оптимизации работы сотрудников, персонала и активов нефтегазовым компаниям необходимо повысить прозрачность своей деятельности.

«Одной из стратегий для достижения этой цели было принятие «цифрового нефтяного месторождения» или «интегрированных операций» для повышения извлекаемости пластов, оптимизации добычи и снижения экономических, экологических, медицинских и безопасных рисков», – объясняет аналитик IDC Роберта Биглиани. «Первоначально эта стратегия была связана только с добычей, но компании все больше сосредотачиваются на доступе и управлении ключевыми данными, связанными с активами, чтобы улучшить принятие решений по всему предприятию от месторождения до нефтеперерабатывающего завода».

Следующей задачей является развитие высокоэффективной культуры через обучение, новые системы и постоянное управление. Адаптация, удержание и обучение сотрудников стали критической проблемой в нефтегазовой отрасли, поскольку конкуренция за таланты накаляется. Развивающиеся рынки, такие как Индия и Китай, начинают открываться, не только увеличивая глобальный спрос на нефть и газ, но и конкуренция за таланты. Например, в энергетическом прогнозе BP на 2035 год прогнозируется, что глобальный спрос на энергию вырастет на 41% с 2012 по 2035 год, причем подавляющее большинство (95%) из этого числа будет приходиться на страны с формирующейся рыночной экономикой.

«Мы наблюдаем увеличение числа проектов по всему миру, не только на развивающихся рынках, но и в целом капитальные проекты и тип проектов, сложность проектов действительно ставит систему под давление», – отмечает Шерил-Энн Карскадден, директор по услугам консалтинговой фирмы Ethier в Калгари. Нехватке талантов не способствует надвигающаяся отставка наиболее опытных работников отрасли. По оценкам общества инженеров-нефтяников, до 50% квалифицированных рабочих могут уйти из нефтяной и газовой промышленности в течение следующих 5-7 лет. Это приводит к тому, что квалифицированные сотрудники переходят от компании к компании в поисках лучших предложений и создают новые проблемы для компаний, чтобы не только сохранить своих существующих сотрудников, но и разработать надежные процессы обучения и адаптации, чтобы быстро получить новые. «Однако недостаточно просто рассмотреть вопрос о постоянном повышении заработной платы и пособий в ответ на вопросы найма и удержания. Нельзя сказать, что компании должны стремиться сохранить свой квалифицированный персонал через надежные возможности обучения и развития и планирования преемственности», – говорит Элейн Уэлч, менеджер по персоналу.

Если говорить о функциях руководителей высшего звена, то необходимо заставить их работать с возможностями процесса. Получение поддержки высшего руководства и приверженности к совершенству процесса



постоянно упоминается как одна из самых больших проблем для профессионалов операционного совершенства. Отчасти проблема заключается в том, что в прошлом операционное превосходство слишком часто было тесно связано с сокращением расходов, сокращением рабочих мест и/или качеством. Этот взгляд на операционное превосходство изменился в последние годы на тот, где операционное превосходство рассматривается как критический инструмент бизнес-стратегии. Вместо того, чтобы вытеснять стоимость, операционное превосходство – это движущая ценность. Хотя это тонкий сдвиг, он имеет решающее значение для общения с высшими руководителями, которым поручено удовлетворять акционеров, которые хотят надежной прибыли в условиях, когда источники топлива быстро переходят к новым альтернативам, таким как сланцевый газ [3].

Среди организационно-управленческих проблем предприятий нефтегазового комплекса являются нерациональная организационная структура вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний, неэффективность существующих бизнес-процессов, низкая скорость реагирования на внешние экономические сигналы. Большинство компаний нефтегазового сектора имеют жесткое централизованное управление и представляют собой огромные разветвленные структуры, характеризующиеся нерациональным использованием финансовых, трудовых

и временных ресурсов, что порождает отсутствие ориентации на потребителя и изменяющиеся условия внешней среды, перегруженность бизнес-процессов излишними функциями и должностями. Остроухова Н.Г., как и большинство российских ученых, констатирует тот факт, что традиционный функциональный подход к управлению, сохранившийся в подавляющей части российских энергетических компаний еще со времен плановой экономики, крайне неэффективен в современных экономических реалиях [4].

Строгая регламентация и заинтересованность в эффективном выполнении отдельных функций, а не процессов в целом, слабость горизонтальных связей между организационными единицами, ориентированность на тактические, а не стратегические цели – все эти факторы, характерные для использования данного подхода, приводят к ухудшению управляемости нефтегазовой компании и снижению скорости ее реагирования на вызовы внешней среды. В процессе консолидации предприятий нефтегазового комплекса и увеличения масштабов нефтегазового бизнеса особенно проявляются локальные проблемы применения функционального подхода к управлению: излишний бюрократизм, бумажная волокита, инерционность бизнеса, капиталоемкость и отсутствие эффективных коммуникаций между организационными структурами компаний. Все это снижает эффективность деятельности компаний, и соответственно делает всю компанию

неконкурентоспособной в условиях динамической и нестабильной рыночной конъюнктуры глобальной экономики [5].

Таким образом, экономика России развивается в большей степени благодаря нефтегазовой отрасли, это значит, что данная отрасль определяет развитие экономики и качество жизни населения. Существующие проблемы в нефтегазовом комплексе оказывают влияние также и на другие отрасли. Поэтому необходимо комплексное решение существующих проблем в сфере нефтяной и газовой промышленности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лазарева Н.В. Проблемы и перспективы развития нефтяной промышленности России, 2014
2. Veolia, The new challenges of the oil and gas industry, 2016. URL: <https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc2491/files/document/2016/09/Veolia-Oil-Gas-July-2016.pdf>
3. Frank Wyatt 7 Key Operational Excellence Challenges Facing the Oil and Gas Industry, 2018. URL: <https://medium.com/business-process-management-software-comparisons/7-key-operational-excellence-challenges-facing-the-oil-and-gas-industry-775fec5009f5>
4. Остроухова Н.Г. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях энергетики // Науковедение. – 2013. – № 6 (19)
5. Кислицын Е.В., Панова М.В., Шишков Е.И. Проблемы предприятий нефтегазового комплекса России: тенденции и

#### LIST OF THE REFERENCES

1. Lazareva N. V. Problems and prospects of development of the oil industry of Russia, 2014
2. Veolia The new challenges of the oil and gas industry, 2016. URL: <https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc2491/files/document/2016/09/Veolia-Oil-Gas-July-2016.pdf>
3. Frank Wyatt. 7 Key Operational Excellence Challenges Facing the Oil and Gas Industry, 2018. URL: <https://medium.com/business-process-management-software-comparisons/7-key-operational-excellence-challenges-facing-the-oil-and-gas-industry-775fec5009f5>
4. Ostroukhova, N. G. Features of reengineering of business-processes at the enterprises of power // sociology of Science. – 2013. – No. 6 (19). – Pp. 79.
5. Kislitsyn E. V., Panova M. V., Shishkov E. I. Problems of enterprises of oil and gas complex of Russia: trends and solutions / / Internet journal «SCIENCE» Volume 9, No. 3 (2017)