

УДК 338.5:622.32(571.5)

**А. Ф. Шуплецов***Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация***Ю. А. Скоробогатова***Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация***А. И. Перельгин***Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

## ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ МАЛОНАСЕЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ РЕГИОНА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ ВОСТОЧНОЙ СИБИРИ

**АННОТАЦИЯ.** Цель эффективного развития отраслей социальной сферы муниципальных территорий – обеспечение роста валового регионального продукта, прежде всего за счет удовлетворения социально-бытовых потребностей населения районов освоения сырьевых ресурсов. Развитие нефтегазового комплекса Восточной Сибири одно из приоритетных направлений энергетической стратегии России. Крупные месторождения этой территории расположенные на необжитых территориях административных районов Иркутской области активно разрабатываются, обеспечивая значительный доход. SWOT анализ текущего состояния хозяйственной деятельности крупных нефтегазодобывающих компаний региона указывает на резервы и неиспользованные возможности. Четыре типа стратегий, построенные на этой модели, демонстрируют комбинации сильных и слабых сторон, возможностей и потенциальных угроз для развития бизнеса в условиях колебаний рыночных цен на нефть. Предложенный в работе подход позволяет учесть синергию потребностей бизнеса и территориального развития осваиваемых территорий, способствует повышению качества жизни населения. На этой основе возможно достоверное проектирование процессов ориентированных на финансирование деятельности на территории согласованных предпринимательских решений в бизнесе и социальной сфере.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** SWOT анализ и модель; стратегия развития отраслей экономики и территории; месторождения Восточной Сибири; муниципальное управление как подсистема социального управления и его эффективность.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 19 марта 2018 г.; дата принятия к печати 7 июня 2018 г.; дата онлайн-размещения 30 июня 2018 г.

**A. F. Shupletsov***Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation***Yu. A. Skorobogatova***Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation***A. I. Perelygin***Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation*

## SIGNIFICANCE OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY OF EAST-SIBERIAN OIL AND GAS COMPANIES FOR SOCIAL POLICY OF REGIONAL SCARSELY POPULATED TERRITORIES

**ABSTRACT.** The purpose of effective development of social sphere branches for municipal territories is provision of the gross regional product growth, first of all at

© А. Ф. Шуплецов, Ю. А. Скоробогатова, А. И. Перельгин, 2018

# Baikal Research Journal

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

the expense of meeting the social and living needs of the mineral extraction regional population. Development of the East-Siberian oil and gas complex is one of the priority directions of Russia's energy strategy. Major deposits of this territory located in inhabitant areas of Irkutsk Oblast administrative districts are actively being developed making considerable profit. The SWOT analysis of the current state of economic activity of major oil and gas companies indicates reserves and non-used opportunities. The four types of strategies, built up on this model, demonstrate combinations of strong and weak points, opportunities and potential threats for business development in terms of oil market price fluctuations. The approach offered in the article will allow to consider the synergy of business needs and territorial development of the utilized territories will contribute to increasing the living standards. Thereupon, it will make it possible to credibly project the processes aimed at financing the territorial activities of coordinated entrepreneurial solutions in business and social sphere.

**KEYWORDS.** SWOT analysis and model; economic and territorial development strategies; East-Siberian deposits; municipal administration as a subsystem of social management and its efficiency.

**ARTICLE INFO.** Received March 19, 2018; accepted June 7, 2018; available online June 30, 2018.

Муниципальное управление – это деятельность органов местного самоуправления, направленная на обеспечение общественных интересов [1, 2, 3]. Задача местной экономики не столько координация деятельности предпринимательских структур, а сколько создание благоприятных условий, в которых она протекает на благо страны как социально ориентированной экономики.

Социально-бытовые услуги, как продукт муниципальной экономики, становятся чистыми общественными благами разнообразными по отраслям, формам собственности продуцентов, исходя из возможностей и заявленных к исполнению приоритетов в социальной сфере. Эти проблемы подробно нами освещены в работе [4].

Когда социально-бытовые потребности превышают возможности их удовлетворения, муниципальным образованиям следует работать над вопросами рационализации потребления этих благ. Если ситуация наоборот, то возникает потребность в стимулировании роста потребления услуг разными приемами. Эффективная работа в этом направлении указывает на максимально полное обеспечение потребностей при совпадении спроса и предложения.

Учитывая природу социально-бытовых услуг, следует ориентироваться на факт того, что частный сектор, как правило, не заинтересован их финансировать. Поэтому экономический рост социальной сферы обеспечивается преимущественно через увеличение бюджетного финансирования, покрывающего расходы таких отраслей, как образование, жилищно-коммунальное хозяйство и здравоохранение<sup>1</sup>.

Основу финансирования этих расходов в Иркутской области составляли средства местного бюджета (их доля более 80 %)<sup>2</sup>. Проявление дестабилизирующих

<sup>1</sup> За счет межбюджетных средств финансируются в основном жилищно - коммунальное хозяйство и образование. Средства, полученные от вышестоящих бюджетов на жилищно - коммунальное хозяйство, используются преимущественно на предоставление населению муниципального образования субсидий на оплату услуг отрасли. Межбюджетные ресурсы, полученные на финансирование образования, направляются на финансирование расходов по предоставлению общедоступного бесплатного образования населению. Однако общий перечень источников финансирования социальных отраслей муниципального хозяйства не является единым для каждой из них. Источниками финансирования отрасли культуры и молодежной политики являются: средства местного бюджета и средства населения.

<sup>2</sup> Источниками финансирования спорта и физической культуры являлись средства; местных бюджетов (за исключением содействия деятельности профессиональных спортивных клубов (команд) по видам спорта); населения; доходы от продажи прав на трансляцию спортивных мероприятий, поступления от проведения спортивно - зрелищных мероприятий, спортивных лотерей, других по-

факторов в обеспечении социально-бытовыми потребностями вызывает необходимость усиления местными представительными органами регулирующего воздействия в этой сфере.

Страна должна больше внимания уделять эффективному функционированию отраслей социальной сферы. Это приобретает растущее значение в обществе, оказывая влияние на качество жизни населения. Не следует забывать, что государства социальной рыночной экономики объединяет принцип свободы рынка с социальной сбалансированностью и нравственной ответственностью каждого в отдельности за дело в целом [5].

В России поддержка функционирования этого сектора экономики, все еще осуществляется по остаточному принципу. Остается весьма актуальной проблема согласования предпринимательской стратегии развития бизнеса и социальной политики региона для малонаселенных его территорий. На примере развития нефтегазодобывающих компаний Восточной Сибири, оценки их вклада в местную экономику в статье сделана попытка показать значимость, необходимость и важность эффективной реализации этого процесса, а также роль и значение механизма эффективного функционирования отраслей социальной сферы муниципального образования.

В работе рассматривается возможность пополнения, а затем и распределения муниципальных и региональных финансов на социально-бытовые потребности населения. Этот процесс эффективно реализуется лишь вследствие содействия и опосредствованного участия местной экономики в комплексном освоении нефтегазовых ресурсов малообжитых территорий Восточно-Сибирского региона. Следует помнить, что это базовый ресурс местной экономики.

Основным направлением энергетической стратегии России до 2035 г. Становится развитие экспорта энергоносителей в страны АТР. Восточная Сибирь – один из перспективных и малоизученных регионов нефтегазового комплекса России. Приоритеты относительно Стратегии до 2020 г. должны сместиться от добычи и магистрального транспорта топлива в сторону глубокой переработки и выходом на рынки с продукцией высоких уровней переделов и полного обеспечения внутреннего спроса<sup>3</sup>. Рост переработки энергоресурсов в малообжитых районах Восточной Сибири вызовет дополнительный спрос на продукцию таких отраслей, как – строительная, транспортная, социальная, создавая тем самым условия дополнительной занятости населения<sup>4</sup>.

Природный газ месторождений Восточной Сибири, характеризуется содержанием в высоких концентрациях этана, пропана, бутана, конденсата и гелия, что дополняет сырьевую базу для глубокой переработки и производства новой линейки химических материалов, придает дополнительный импульс развитию нефтехимической, газохимической и гелиевой промышленности региона [6].

Сырьевой сектор экономики чувствителен к колебаниям цен, влиянию геополитической ситуации и только диверсифицированные компании в этих условиях способны добиваться оптимального соотношения риска и доходности в этой сфере деятельности [7].

---

ступлений; областного бюджета; добровольные пожертвования и целевые взносы физических, юридических лиц. Согласно ст. 20 Закон Иркутской области от 10 февраля 1995 г. № 32 О физической культуре и спорте в Иркутской области – расходы на финансирование отрасли отражались в областном бюджете самостоятельной статьей и финансировались целевым назначением в объеме не менее 2 % расходной части бюджета.

<sup>3</sup> Энергетическая стратегия России на период до 2020 г. URL: [http://www.cpnt.ru/userfiles/\\_files\\_normativ\\_energосafe\\_energostrategy.pdf](http://www.cpnt.ru/userfiles/_files_normativ_energосafe_energostrategy.pdf).

<sup>4</sup> Энергетическая стратегия России на период до 2035 г. URL: <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf/1920/69055>.

На спаде в одной из отраслей они могут переориентировать производство и извлекать преимущества от продукции, демонстрирующей растущий тренд [8].

В этом смысле предстоит решить стратегические задачи, определяющие экономическое выживание и процветание не только нефтегазодобывающих компаний и достижения их бизнес интересов, но и того населения, которое проживает на этой территории. Это становится возможным за счет введения в оборот новых месторождений и других рынков сбыта продукции за счет: роста производительности и повышения конкурентноспособности на внутреннем и внешних рынках; реструктуризации и модернизации производства, диверсификации деятельности предприятия [9, с. 125]. Все это прямо и опосредствовано способствует увеличению финансирования социально ориентированных проектов территорий.

Обеспечение экономического роста – несомненно, важная цель развития, в которой социальная сфера играет значимую роль. Сошлемся на известные в практике управления методологические требования к параметрам муниципальной экономики, которые применимы и к экономике отраслей социальной сферы<sup>5</sup>, детализированные нами в работах [4; 10].

Требование системности предполагает упорядоченную идентификацию экономики отраслей социальной сферы, их места и взаимосвязей в иерархии организации. Вторым методологическим требованием является необходимость развития, что предполагает дифференциацию экономики отраслей социальной сферы в соответствии со сменяемыми этапами ее трансформации, учет временного фактора. Учет резонанса и синергии с системой верхнего уровня указывает на необходимость обеспечения соответствия экономики отраслей социальной сферы требуемому уровню развития, отвечающему выявленным потребностям. Наконец, учет системного влияния на главные управляемые параметры и компоненты системы, что предполагает выделение экономических приоритетов развития отраслей социальной сферы.

Отметим, что соблюдение этих требований становится возможным при учете в отраслях социальной сферы экономики условия системности. Это способствует раскрытию содержания и результативности местной экономики, оценки роли социальной сферы в процессе достижения этих результатов. При этом степень соответствия потребностям реальной действительности имеющихся экономико-правовых схем далека от совершенства и нуждается в постоянном уточнении и доработке.

Известно, что проблема рационального распределения финансовых ресурсов среди их потребителей может быть сведена к решению задач минимизации нелинейной многопараметрической функции при линейных ограничениях. Важным становится поиск составляющих в социально ориентированных мероприятиях местной экономики, оценка их размера и принятие правильного решения. Одним из таких инструментов в оценке и принятии решения может стать опцион, о чем мы подробно описали в работах [4, с. 78–94; 10, с. 150–168]<sup>6</sup>. Рассматривая модель оценки опциона, будем исходить из посыла о том, что его цена будет зави-

<sup>5</sup> Под методологическими требованиями понимаются те обязательные условия, выполнение которых обеспечивает эффективное функционирование экономики. Представления о методологии построены, во-первых, на положениях системно-синергетической теории развития и управления, во-вторых, учитывают обобщения в области теории экономической, региональной, промышленной, институциональной, структурной, инвестиционной, инновационной политик.

<sup>6</sup> При определении цены опциона следует учитывать факторы, при которых цена опциона должна зависеть: от самого момента времени  $t$  и срока его истечения  $T$ ; от текущей цены актива (инвестиций)  $S$ , и от цены исполнения  $K$ , а также от выплачиваемых дивидендов; от срочной структуры процентной ставки в момент времени  $t$ ; от характера изменения цены актива (инвестиций) с течением времени; от того, является этот опцион европейским или американским.

сеть от того, какой случайный процесс используется для моделирования ситуации с изменением цены актива (инвестиций)<sup>7</sup>.

Будем считать, что случайные величины, моделирующие цены опционов, относятся к моментам времени  $m^*$ ,  $\Delta t$ , где  $m = 0, 1, \dots, M$ . Для каждого из моментов времени  $m^*$ ,  $\Delta t$  цена инвестиций является случайной величиной, для момента времени 0 и она известна. Для расчетов используем метод Монте-Карло в рамках биномиальной модели применительно к европейским опционам. Формула цены опциона:  $V_0^{(M)} = \exp(-rT) \cdot E(V_T)$ , где  $V_0^{(M)}$  – цена опциона в момент времени 0. Индекс  $M$  показывает, что цена получена при разбиении промежутка времени от 0 до  $T$  на  $M$  частей;  $r$  – годовая процентная ставка;  $T$  – срок истечения опциона;  $E(V_T)$  – математическое ожидание величины ( $V_T$ ).

Далее строится траектория изменения цены инвестиций от момента времени 0 до момента времени  $T$ . Проведя ряд испытаний, в качестве  $E(V_T)$  можно принять среднее арифметическое найденных цен опциона в момент времени  $T$ <sup>8</sup>.

Тогда цена инвестиций в момент времени  $T$  определяется:  $S_T = S^* \phi + S^* (1 - \phi)$ , где  $\phi$  и  $(1 - \phi)$  – являются риск – нейтральными вероятностями (вероятность исполнения того или иного опциона).

$S' = S^* d$ ,  $S'' = S^* u$ , где  $S$  – цена актива (инвестиций) в момент времени  $m^* \Delta t$  при  $m = 0, 1, \dots, M$  и  $\Delta t = T / M$ ;  $d$  и  $u$  некоторые положительные числа,  $d < u$ ,  $u = \exp(\sigma \sqrt{\Delta t})$ ,  $d = \exp(-\sigma \sqrt{\Delta t})$ .

Для определения эффективной стратегии развития бизнеса активно используются и такие инструменты, как: SWOT анализ и анализ конкурентных сил Майкла Портера. Их отличие друг от друга состоит в том, что: модель Портера используется для анализа конкуренции внутри отрасли и фокусируется на внешних возможностях; SWOT анализ нацелен на оценку внутреннего потенциала организации и позволяет выработать направления ее развития путем сравнения конкурирующего окружения в виде внешних угроз, благоприятных возможностей и внутренних слабостей, сильных сторон, преимуществ.

Для проведения SWOT анализа деятельности нефтегазодобывающих компаний Восточной Сибири были выбраны три фирмы, занимающие лидирующие позиции в нефтегазовом секторе региона: частная нефтяная компания – ООО «ИНК»; частная вертикально-интегрированная нефтяная компания (ВИНК) – ОАО «Сургутнефтегаз»; компания в структуре ВИНК с государственным участием – ПАО «ВЧНГ». Активное их развитие было зафиксировано в начале 2000-х с момента строительства магистрального нефтепровода Восточная Сибирь-Тихий Океан (ВСТО). Состояние и уровень развития компаний соответствуют мировым стандартам, однако их ресурсный потенциал и долгосрочная стратегия развития во многом отличаются. На основе открытых источников информации о бизнесе этих компаний составлена SWOT модель по четырем направлениям деятельности: производство, реализация, управление и организация (табл. 1).

<sup>7</sup> Принимаются следующие обозначения:  $T$  – срок истечения опциона,  $T > 0$ ; цена опциона определяется для момента времени 0;  $t$  – произвольный момент времени между 0 и  $T$ ;  $M$  – некоторое положительное число;  $\Delta t = T / M$ .

<sup>8</sup> Цена опциона ( $V_0$ ) в момент времени  $T$  является случайной величиной, значения которой определяются по значениям случайной величины цены актива (инвестиций)  $S(V_T)$  в момент времени  $T$  относительно риск – нейтральных вероятностей. Принимаются следующие обозначения:  $T$  – срок истечения опциона,  $T > 0$ ; цена опциона определяется для момента времени 0;  $t$  – произвольный момент времени между 0 и  $T$ ;  $M$  – некоторое положительное число;  $\Delta t = T / M$ .

Таблица 1

*SWOT-модель нефтегазодобывающих компаний региона*

	ООО «ИНК»	ПАО «ВЧНГ»	ОАО «Сургутнефтегаз»
	<b>Сильные стороны (Strength)</b>		
Производство и реализация	25 лицензионных участков, 5 месторождений в разработке, объем добычи 7,8 млн т/год <sup>1</sup>	13 лицензионных участков (в т.ч. участки ПАО «НК «Роснефть»), 1 место-рождение в разработке, объем добычи 8,6 млн т./год <sup>2</sup>	24 лицензионных участка, 6 месторождений в разработке, объем добычи 8,9 млн т./год <sup>3</sup>
	Высокие темпы геологического изучения лицензионных участков и восполнения ресурсной базы для поддержания и роста текущих уровней добычи нефти и газа		
	На государственном балансе компаний числятся большие объемы геологических запасов нефти и природного газа. Высокое содержание гелия в природном газе		
Управление и организация	Диверсификация деятельности в пределах Восточно-Сибирского региона (геологоразведка, добыча, энергетика, развитие газопереработки и выпуска полимерной продукции, сбыт сырой нефти и газового конденсата)	Диверсификация деятельности в пределах Восточно-Сибирского региона (геологоразведка, добыча, энергетика, сбыт сырой нефти и газового конденсата)	Диверсификация деятельности в пределах Восточно-Сибирского региона (геологоразведка, добыча, энергетика, сбыт сырой нефти и газового конденсата)
	В составе холдинга собственное сервисное подразделение, осуществляющее буровые работы и капитальный ремонт скважин	Доступ к услугам дочерних обществ ПАО НК «Роснефть» (научно-исследовательские и проектные институты, буровые, сервисные и сбытовые предприятия)	Холдинг объединяет научно-исследовательские и проектные центры, геолого-разведочные, буровые и нефтегазодобывающие подразделения, сбытовые предприятия, позволяющие осуществлять полный комплекс работ
	Привлечение подрядчиков, в том числе иностранных, обладающих большим опытом работы с высокотехнологичным оборудованием и наукоемкими технологиями	Привлечение подрядчиков, в том числе иностранных, обладающих большим опытом работы с высокотехнологичным оборудованием и наукоемкими технологиями	Обширная структура бизнес процессов, экспертные группы внутри ВИНК и методическая база по направлениям деятельности предприятия, построенная на базе опыта Сургутнефтегаза в Западно-Сибирском регионе
	–	Обширная структура бизнес процессов, экспертные группы внутри ВИНК, методическая база по направлениям деятельности, сочетающая в себе накопленный опыт компаний ТНК-ВР и НК Роснефть	Обширная структура бизнес процессов, экспертные группы внутри ВИНК и методическая база по направлениям деятельности предприятия, построенная на базе опыта Сургутнефтегаза в Западно-Сибирском регионе
	Олигополия на рынке сырой нефти в регионе. Объем товара ограничен преимущественно геологическими запасами сырья и производственным потенциалом		
	Наличие долгосрочных контрактов с ПАО «Транснефть» и доступа к трубопроводной системе «ВСТО» для экспорта нефти в страны АТР		
Нулевая ставка по НДС согласно Федеральному закону от 27.07.2006 № 151-ФЗ. Закон распространяет свое действие на месторождения Восточной Сибири при определенных условиях: накопленный объем добычи нефти не превышает 25 млн т, срок разработки запасов не более 15 лет или равен 15 годам с даты регистрации лицензии на право пользования недрами одновременно для геологического изучения и добычи полезных ископаемых <sup>4</sup>			

<sup>9</sup> Иркутская нефтяная компания: официальный сайт// ИНК. URL: <https://www.irkutskoil.ru>.<sup>10</sup> ПАО «Верхнечонскнефтегаз». Годовой отчет эмитента за 2016 г. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=7810&type=2>.<sup>11</sup> ОАО «Сургутнефтегаз». Годовой отчет за 2016 г. URL: <http://www.surgutneftegas.ru/uploaded>.<sup>12</sup> Об аварийно-спасательных службах и статусе спасателей [Электронный ресурс] : федер. закон от 22 июля.1995 г. № 151-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»

Продолжение табл. 1

	ООО «ИНК»	ПАО «ВЧНГ»	ОАО «Сургутнефтегаз»
	<b>Сильные стороны (Strength)</b>		
Управление и организация	Независимый менеджмент организации и принятие стратегических решений «на местах». Возможности привлечения строительных и сервисных подрядчиков путем свободного регулирования ценовых предложений	Интересы государства в непрерывном развитии путем прямого акционерного участия в уставном капитале Общества	Независимый менеджмент организации и принятие стратегических решений «на местах». Возможности привлечения строительных и сервисных подрядчиков путем свободного регулирования ценовых предложений
	Участие иностранных инвесторов в совместных проектах по геологическому изучению, разведке и разработке месторождений	Участие иностранных инвесторов в совместном проекте разработки месторождения	Обращение акций Холдинга на Московской Бирже ММВБ-РТС
	Ситемообразующее предприятие, крупнейший налогоплательщик региона. Численность персонала компании более 4000 человек	Численность персонала более 1500 человек	Ситемообразующее предприятие. Численность персонала компании в восточно-сибирском регионе более 8000 человек
	<b>Слабые стороны (Weakness)</b>		
Производство и реализация	Низкая геологическая изученность лицензионных участков и высокие затраты на подготовку запасов к промышленной разработке		
	-	Отсутствие проектов по газо- и нефтепереработке в Восточной Сибири	Отсутствие проектов по газо- и нефтепереработке в Восточной Сибири
	Зависимость от экспорта нефти и трубопроводной инфраструктуры ВСТО ПАО «Транснефть» для доступа к рынкам сбыта		
	Отсутствие доступа к рынкам сбыта природного газа, учитывая большие геологические запасы газовых месторождений. Высокие затраты на утилизацию ПНГ		
	Отсутствие внутреннего рынка сбыта и поставок сырой нефти на нефтеперерабатывающие заводы региона		
Управление и организация	Зависимость от иностранных подрядчиков в области, внутрискважинных операций, строительства и эксплуатации месторождения	Зависимость от иностранных подрядчиков в области бурения, внутрискважинных операций, строительства и эксплуатации месторождения	-
	-	Вертикальная структура менеджмента Холдинга, в состав которого входит ПАО «ВЧНГ». Издержки контроля и управления, необходимость подчинения единой стратегии и ценовой политики ПАО «НК «Роснефть»	-
	Зависимость от иностранных инвесторов в части реализации проектов развития	Зависимость от иностранных инвесторов в части реализации проектов развития	-
	Высокая социальная нагрузка по обеспечению численности персонала и развития региона присутствия	-	Высокая социальная нагрузка по обеспечению численности персонала и развития региона присутствия
Нехватка квалифицированных инженерно-технических и рабочих кадров			

Продолжение табл. 1

	ООО «ИНК»	ПАО «ВЧНГ»	ОАО «Сургутнефтегаз»
	<b>Слабые стороны (Weakness)</b>		
	Возможности (Opportunities)		
Производство и реализация	Ускорение ввода месторождений в разработку на новых лицензионных участках с целью получения налоговых льгот по НДС		
	Повышение коэффициента извлечения нефти и поддержание существующих уровней добычи путем научного обоснования системы разработки месторождений, соблюдения режима эксплуатации залежей углеводородов и внедрения инновационных технологий		
	Получение доступа к магистральному газопроводу «Сила Сибири» и выход на газовый рынок стран Азиатско-Тихоокеанского региона		
	Синергия инфраструктурных мощностей компаний региона с целью снижения издержек подготовки, транспортировки нефти и газа, утилизации ПНГ, выработки электроэнергии		
Управление и организация	Привлечение инвестиций в высокорисковые геолого-разведочные проекты с целью снижения рисков «бросовых» затрат		
	Внедрение программы импортозамещения, снижение зависимости от дорогостоящих иностранных технологий		
	Создание профессиональных центров подготовки/переподготовки специалистов инженерно-технической направленности		
	Взаимодействие с государственными органами, геологическими фондами и специализированными научными центрами с целью получения развернутой геологической информации по перспективным и аукционным участкам		
	Усиление внутренних рынков сбыта продукции путем развития нефте,- и газопереработки	–	Усиление внутренних рынков сбыта продукции путем развития нефте,- и газопереработки
	Создание новых высокотехнологичных химических производств, работающих на базе углеводородного сырья и имеющих энергетических мощностей	–	Создание новых высокотехнологичных химических производств, работающих на базе углеводородного сырья и имеющих энергетических мощностей
	Расширение географии деятельности и вхождение бизнеса Компании в другие регионы и государства, в т.ч. путем прямых инвестиций в новые проекты	–	Расширение географии деятельности и вхождение бизнеса Компании в другие регионы и государства, в т.ч. путем прямых инвестиций в новые проекты
	<b>Угрозы (Threats)</b>		
	Высокие геологические риски и неопределенности на всех этапах геолого-разведочных работ. Риск неподтверждения добычных характеристик скважин, низкая управляемость обводненности эксплуатационного фонда, падение уровней добычи		
	Риск не получения доступа к газопроводу «Сила Сибири» от ПАО «Газпром», имеющего монопольное право на экспорт газа		
	Отраслевая конкуренция за новые лицензионные участки, активы и рынки сбыта готовой продукции. Риск приобретения новых лицензионных участков по завышенной стоимости в условиях ухудшения ресурсной базы и дефицита участков с развитой инфраструктурой		
	Ужесточение конкуренции за возможность осуществления поставок производимой продукции на перспективные и премиальные рынки сбыта		
	Рост цен на закупаемые материалы, оборудование, энергоресурсы, а также рост тарифов на услуги транспортных компаний, в т.ч. ПАО «Транснефть»		
	Экологические риски прорывов трубопроводов, разливов нефти, выбросов продуктов сжигания газа на факельных установках		

Продолжение табл. 1

ООО «ИНК»	ПАО «ВЧНГ»	ОАО «Сургутнефтегаз»
<b>Слабые стороны (Weakness)</b>		
Риски неблагоприятных экономических изменений могут привести к изменению налоговой системы государства, снижению спроса на продукцию и ухудшению операционных и финансовых показателей		
Финансовые риски могут оказать влияние на денежные потоки, финансовое состояние, рентабельность деятельности		
Правовые риски, связанные с изменением действующих правовых норм в области налогового, таможенного, валютного и природоохранного законодательства, порядка лицензирования и антимонопольного регулирования		
Риск усиления давления со стороны государства и вероятность поглощения крупными ВИНК с государственным управлением	–	Риск усиления давления со стороны государства и вероятность поглощения крупными ВИНК с государственным управлением

Формирование стратегий на основе анализа результатов SWOT-модели происходит в несколько этапов. Первый из них – выявление внешних факторов и формирование планов относительно их изменений в перспективе, другой – выявление внутренних преимуществ и недостатков, третий – разработка стратегических альтернатив [11, с. 33–34]. Каждая из групп стратегий при ее построении использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств (табл. 2).

Таблица 2

*Парные комбинации внутренних и внешних факторов*

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	S-O	S-W
Угрозы (T)	S-T	W-T

**Стратегия S-O** – это максимизация силы, используя имеющиеся возможности. Подобный подход рационален для развивающихся компаний. Опираясь на ресурсную базу и большой портфель лицензионных участков можно утверждать, что они обладают высоким потенциалом с точки зрения восполнения запасов нефти и газа и поддержания роста текущих уровней добычи.

С целью снижения рисков неподтверждения запасов углеводородов новых активов можно рассматривать различные организационные схемы привлечения инвесторов в геолого-разведочные проекты. Особое внимание следует уделить срокам геологического изучения и подготовке коммерческих запасов к разработке. В период действия закона ФЗ № 151 от 27.07.2006 у недропользователей есть реальная возможность сократить сроки окупаемости проектов, используя нулевую налоговую ставку по НДС.

Внутрикорпоративные же процедуры ВИНК зачастую не способны обеспечить маневренность решений и оперативность действий в направлении ускорения процессов запуска новых месторождений, что в конечном итоге влечет за собой большие финансовые потери.

Отсутствие газотранспортной инфраструктуры в регионе не позволяет вести коммерческую добычу газа, поэтому газовые залежи остаются без внимания на геологическом этапе изученности. Первым шагом, который изменит ситуацию на рынке станет строительство магистрального газопровода «Сила Сибири». В

2018 г. ПАО «Газпром» планирует завершить строительство первой его очереди, что позволит недропользователям приступить к разработке газовых месторождений и монетизировать газ путем экорта.

Но доходность газовой программы в условиях текущих экспортных цены на газ и тарифов на транспортировку могут оказаться не рентабельными [3], поэтому компаниям предстоит усилить развитие в направлении газохимической переработки. Это будет способствовать обеспечению высокой устойчивости деятельности благодаря росту потребности производных материалов на внутреннем рынке.

ООО «ИНК» завершает строительство установок подготовки и переработки газа и в ближайших планах строительство Усть-Кутского завода полимеров с соответствующей инфраструктурой<sup>13</sup>.

Особенностью государственных вертикально интегрированных компаний в России является высокая зависимости от стратегических интересов государства, экспортных контрактов и поддержания единого механизма развития всех субъектов, входящих в структуру холдинга. Каждый из них реализует определенную функцию (добыча, переработка, сбыт, сервисные услуги) и задачей становится - извлечение максимальной прибыли, выполняя долгосрочные планы компании в конкретном направлении бизнеса. Поэтому ПАО «ВЧНГ» не имеет возможности диверсификации производства, развития нетегазопереработки, химических производств, расширения географии присутствия, являясь нефтегазодобывающим предприятием.

Успех в реализации намеченных планов компаниями Восточно-сибирского региона позволяет им расширять географию присутствия и способствовать выходу на новые рынки как внутри страны так и за ее пределами. Примером может служить деятельность ПАО «Лукойл», которая за годы работы демонстрирует стабильный и высокий рост доходности от диверсификации основных видов деятельности в мировых масштабах.

Ограничивающим фактором в стратегии полномасштабного расширения независимых холдингов, как считают независимые эксперты, является контроль государства над нефтегазодобывающими активами.

**Стратегия S-W** – это минимизация слабостей и одновременная максимизация возможностей. Развитие собственного сервиса и научно-проектных центров в структуре холдинга является гарантом стабильности и независимости от неустойчивых услуг рынка подрядчиков. Модель такого развития эффективна в условиях постоянного развития активов и поддержания объемов сервисных услуг. Важным элементом успешного внедрения собственного сервиса является обеспеченность передовыми технологиями, техникой, оборудованием и привлечением опытных специалистов. Пример такой стратегии уже реализован ОАО «Сургутнефтегаз»<sup>14</sup>.

Важным фактором на пути развития производственной деятельности является обеспечение квалифицированными кадрами, оборудованием и услугами. Однако учитывая, что в Восточной Сибири активное освоение месторождений началось лишь после запуска нефтепровода ВСТО в 2008 г, то основной состав инженерно-технических специалистов – это приглашенные из других нефтегазодобывающих регионов. В условиях дефицита кадров предстоит направить усилия на развитие собственных центров подготовки и переподготовки кадров. Подобную кадровую политику внедряет ПАО «Газпром-нефть»<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Иркутская нефтяная компания: официальный сайт ИНК. URL: <https://www.irkutskoil.ru>.

<sup>14</sup> ОАО «Сургутнефтегаз». Годовой отчет за 2016 г. URL: <http://www.surgutneftegas.ru/uploaded>.

<sup>15</sup> ПАО «Газпром нефть». Годовой отчет за 2016 г. URL: <http://ir.gazprom-neft.ru/novosti-i-otchety/godovye-otchety>.

Снижение объемов капитальных и операционных затрат возможно лишь при условии взаимодействия между компаниями и ориентацией на использование существующей инфраструктуры внутри региона. На этапе освоения новых месторождений компании могут получать доступ к существующим автодорогам для доставки материально-технических ресурсов, трубопроводам и «дожимным» насосным станциям для транспорта углеводородов, электростанциям для собственных нужд в условиях дефицита топливного газа, газокompрессорным установкам для целей полезного использования ПНГ.

Тем самым существенно снижаются собственные издержки и появляется возможность использования свободных мощностей других добывающих организаций. Для достижения синергии региональным органам власти важно организовать единую площадку переговоров недропользователей и операторов с целью формирования общей кластерной стратегии развития нефтегазодобычи в регионе.

**Стратегия S-T** – это максимальное развитие силы с целью снижения потенциальных угроз. Основные и по большей части неконтролируемые угрозы для нефтегазового бизнеса несут в себе такие факторы, как: состояние рынка; внешняя и внутренняя политика государства.

Стратегия экспорта нефти малых нефтедобывающих компаний, имеющих определенную коммерческую самостоятельность и ориентированных на использование магистральной транспортной системы ВСТО, позволяет им не ощущать на себе конкуренцию за рынки сбыта со стороны других производителей региона. Однако в условиях ограничения спроса, или ограничения доступа к транспортной сети, фирмы вынуждены будут искать новые рынки сбыта, диверсифицировать производство, развивая нефть и газопереработку.

Крупные вертикально-интегрированные компании, объединяющие в структуре все этапы от разведки до переработки нефти, менее всего подвержены рискам изменения цен на нефть. Портфель инвестиционных проектов ВИНК сочетает в себе инвестиции в сфере нефтепереработки, нефтехимии, сбыта продукции в совокупности с долгосрочными, обеспечивающими средний уровень рентабельности инвестициями в разведку и освоение новых месторождений [12].

В Восточной Сибири по сравнению с другими нефтегазодобывающими регионами срок службы основных производственных фондов еще не исчерпан. Поэтому у недропользователей пока нет острой необходимости в проведении амортизационной политики, стимулирующей технологическое обновление производства.

Импортозамещение, стратегия реализации которого разработана этими субъектами, позволит нефтегазодобывающим компаниям избежать зависимости от иностранного оборудования, запасных частей, комплектующих и сервиса. Несмотря на то, что качество и срок эксплуатации импортного оборудования зачастую значительно выше российских аналогов, цены на них на рынке могуткратно превышать предложения российских производителей. И здесь важно, чтобы политика импортозамещения имела долгосрочный горизонт, т.к. освоение новых технологий производства требует определенного опыта и истории эксплуатации оборудования в условиях месторождений.

**Стратегия W-T** – это минимизация слабостей с целью снижения потенциальных угроз. Одним из важных ее элементов является своевременная реакция на постоянные изменения, связанные с рыночными, законодательными, производственными, экологическим и другими факторами. В случае возникновения непредвиденной ситуации важно иметь возможность оперативно корректировать курс развития с целью снижения издержек. Это во многом зависит от структуры управления организацией. Вертикально-интегрированные нефтяные компании имеют несколько уровней управления. Каждый элемент структуры имеет свое

стратегическое видение и интересы, поэтому согласование общей позиции требует дополнительного времени.

Важным шагом для эффективного управления производством становится децентрализация полномочий, что позволяет руководителям нижестоящих уровней самостоятельно принимать решения «на местах» [8]. Данная стратегия успешно была реализована в ТНК-ВР<sup>16</sup>.

Реализация стратегии W-T ориентирована на создание в фирме конкурентного преимущества, обеспечение доходности, устранение негативного эффекта рыночной нестабильности, достижение баланса внешних требований и внутренних возможностей. Для этого компания должна быть самодостаточной и финансово независимой. Важно ослабить зависимость экспорта продукции от иностранных кредитов. Достаточно пользоваться краткосрочными займами у российских банков на цели обеспечения текущих операций [11, с. 87].

В условиях необходимости восполнения ресурсной базы для дальнейшего увеличения или поддержания темпов добычи компании вынуждены приобретать новые лицензионные участки, которые часто слабо опосредованы и несут в себе высокие геологические риски. Завышенная стоимость новых участков в совокупности с затратами на геолого-разведочные работы для подготовки промышленных запасов, снижают рентабельность проектов. Выход из ситуации – проведение региональных научных исследований, получение информации из геологических фондов, государственных научно-исследовательских институтов, обмен информацией с недропользователями региона.

В случае решения о привлечении услуг внешних исполнителей необходимо проводить сопоставление удельных внутренних затрат с величиной внешних удельных издержек, учитывая транзакционные затраты.

Стратегия развития нефтегазодобывающей компании должна быть направлена на достижение: максимальной прибыли и снижение издержек; на интересы государства и общества (улучшение условий жизни и благосостояния граждан в регионах). Особенно это касается компаний с государственной долей участия в акционерном капитале. А это уже многокритериальная задача с конфликтом интересов сторон, решать которую приходится постоянно и в условиях нечеткой информации.

Например, ПАО «ВЧНГ». С позиции бизнес – эффективности компания является высокодоходной. Оптимальная система разработки месторождений позволяет удерживать низкие уровни обводненности продукта и достигать максимального коэффициента извлечения нефти. Прибыль от экспорта нефти вызывает интерес у инвесторов. Поэтому Роснефть проводит активную кампанию по привлечению инвестиций, особенно из азиатско-тихоокеанского региона.

Однако SWOT анализ деятельности компании демонстрирует снижение уровня ее конкурентоспособности в среднесрочной перспективе, так как на основном месторождении темпы добычи нефти постепенно снижаются, а начало разработки перспективных участков прогнозируется не ранее 2020 г. При этом на счету ближайших конкурентов 3–4 месторождения, введенных в разработку за последние пять лет. Для поддержания текущих уровней добычи компании необходимо оперативно восполнять ресурсную базу, увеличивать объемы геолого-разведочных работ с целью максимального сокращения сроков с момента приобретения новых лицензионных участков и началом масштабной разработки запасов углеводородов.

<sup>16</sup> Барский М. ТНК-ВР: Независимый менеджмент – важнейшее условие эффективной трансформации. URL: <http://www.interfax.ru/interview/197119>.

Ускорение запуска новых месторождений несет в себе следующие преимущества: получение льготы по НДС; сокращение периода окупаемости проектов; увеличение доли финансирования предприятия со стороны холдинга; создание новых рабочих мест в регионе; увеличение благосостояния граждан и имиджа работодателя; увеличение налоговых поступлений в бюджет региона; развитие инфраструктуры региона за счет обустройства новых месторождений; развитие сервисных организаций и производственных компаний региона, товары и услуги которых востребованы не только в нефтегазодобывающей отрасли.

Адаптация модели распределения финансовых ресурсов на муниципальном уровне рассмотрена нами на примере решения экономической задачи – «Проблемы детей севера в Иркутской области». Подробно подобные задачи и связанные с ними модели решения проблем рассмотрены в работах [10; 13]. Ее назначение – улучшить условия обучения учащихся, ввести в действие новые объекты образования и здравоохранения в северных районах области, в том числе и за счет средств полученных от освоения природных ресурсов этих территорий.

Была разработана социально ориентированная программа. В условиях бюджетного дефицита муниципалитетов северных в области муниципалитетов, где расположены объекты, существовала вероятность не полного финансирования принятой программы. В начале ее осуществления рассматривались различные варианты и возможности ее выполнения. Но и в этот период они оказались неопределенны и расплывчаты. Оценить социальную ценность результатов, а также недоучтенные возможности при разработке программы стало возможным с использованием теории опционов.

Таблица 3

*Ключевые составляющие при оценке цены опциона*

Сценарии	Риск – нейтральная вероятность	Цена инвестиций (S), тыс. р.	Срок истечения опциона (T, лет)	<i>d</i>	<i>u</i>
Пессимистический	20 %	4286	4	0,9	1,1
Оптимистический	80 %	13686	3	0,7	1,4

Таблица 4 описывает неизменные составляющие при оценке цены опциона, показатели являются постоянными и неизменными в сложившихся условиях.

Таблица 4

*Неизменяемые составляющие при оценке цены опциона*

Показатели	Наиболее вероятные значения
Случайные числа изменения цены инвестиций от момента времени 0 до момента времени $T(M)$	1
Процентная ставка по кредиту ( <i>r</i> )	8 %
Момент времени моделирования цены инвестиций и опционов ( <i>m</i> , где $m = 0, 1, 2 \dots M$ )	0
$\Delta t = T / M$	3

Рассчитаны случайные положительные числа *u* и *d*, которые могут существенно влиять на цену опциона.

$$u = \exp(\sigma\sqrt{\Delta t}) = 1,35, \quad d = \exp(-\sigma\sqrt{\Delta t}) = 0,75.$$

Цена инвестиций в момент времени  $m^*$ ,  $\Delta t$  равна  $S = 13\,686$  тыс. р. Отсюда  $S' = S * d = 9\,176$  тыс. р., а  $S^* = S * u = 16\,433$  тыс. р.

Учитывая актуальность решаемой проблемы, вероятность того, что два наших капиталовложения реализуются – равна 80 %, обратная вероятность составляет 20 %. Следовательно, цена инвестиций в момент времени  $T$  будет равна  $S_T = S'' * \phi + S' * (1 - \phi) = 14\,981$  тыс. р.

Цена опциона в момент реализации программы оценивается как,  $V_0^{(M)} = \exp(-rT) \cdot E(V_T) = 10\,605$  тыс. р.<sup>17</sup>

Выбор собственной стратегии – важный этап долгосрочного развития компании в сфере нефтедобычи. Отмеченные преимущества, недостатки, возможности и риски детализируются на основе технико-экономических оценок с использованием теории нечетких множеств при выборе стратегических альтернатив, опираясь на прогнозы макроэкономического развития и политическую обстановку в стране и мире.

Сошлемся на «расхожую идею», значимость которой выражена тезисом «перспективные цели, часто, становятся достижимыми за счет долгосрочно влияющих механизмов<sup>18</sup>, а прогноз побуждает использовать для этого действующие на перспективу механизмы в интересах достижения стоящих целей. Их осуществлению вряд ли бы помогло такое управление экономикой, если бы общество доверило будущее сиюминутным бюджетным проблемам и продолжило бы процесс сокращения финансирования».

Необходимость создания оптимальной структуры инвестирования социально значимых мероприятий малоосвоенных территорий Сибири, которая бы воспроизводила максимум стоимости при лимитированных финансовых и иных ресурсах, становится объективным требованием современного экономического развития Восточных регионов страны, несмотря на то, что прошло почти два десятка лет, как это предлагалось решать в работе [13].

В постановочном плане для периода в три – пять лет, на который должна быть разработана инвестиционная программа, необходимо стремиться к такому состоянию, когда поступления от налогов, субсидий и платежей населения покрывали бы все административно-производственные и финансовые расходы и затраты и даже создавали бы прибыль<sup>19</sup>.

Решается вопрос о возможности покрытия разностных инвестиционных затрат в размере

$$\Delta = \left( -\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{15} h_{it} x_{it} \right) + \left( \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^{10} h'_{jt} y_{jt} \right)$$

где  $\Delta$  – разность суммы отрицательного сальдо платежей из бюджета в адрес населения и положительного сальдо прямых, косвенных платежей в бюджет по этим же мероприятиям, включая нефтегазовые компании;  $x_{it}$  – интенсивность  $i$ -х социально значимых платежей населению из бюджета в  $t$ -й год;  $y_{jt}$  – интенсивность прямых и косвенных платежей  $j$ -го вида, которые гражданин должен платить в настоящем и компенсировать в будущем социальные платежи в его адрес из бюджета  $t$ -й год;  $h_{it}$  – численность населения, проживающего на территории в  $t$ -м году и представляющего  $i$ -ю группу получателей благ;  $h'_{jt}$  – численность населения, проживающего на территории и представляющего  $j$ -ю группу плательщиков (инвесторов) бюджета в  $t$ -м году.

<sup>17</sup> Она характеризует величину дополнительного эффекта при реализации строительства одновременно двух объектов или величину недоучтенного эффекта при строительстве только одного объекта.

<sup>18</sup> Например, система образования складывается не под влиянием мимолетного ощущения текущих реформ, а в зависимости от представляемой сегодня картины будущего.

<sup>19</sup> Ее размер определяется реинвестиционными потребностями и будущими затратами.

Теоретически гражданин может иметь доход, который позволяет оплачивать в каждом из  $j$ -х интервалов любую сумму, назначаемую государством, чтобы компенсировать предоставленную ему ранее возможность удовлетворить потребности с интенсивностью  $x_i$ . Частично расходы на гражданина возмещаются не только его оплаченными налогами, но и за счет налогов на коммерческие предпринимательские организации.

Подобный подход в равной степени приемлем и для малоосвоенных территорий севера Иркутской области. Схема движения финансовых ресурсов лежит в основе модели оптимальных финансовых потоков социально ориентированной программы территории.

При формировании и обосновании действий по финансированию программы развития с ориентацией на трехлетнюю (пятилетнюю) перспективу поток платежей по доходам и расходам необходимо привести к сопоставимому виду посредством дисконтирования по ставке  $z$ . Сумма отрицательных и положительных сальдо дисконтированных платежей бюджета примет следующий вид

$$\left( -\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{15} h_{it} x_{it} / (1+r)^t \right) + \left( \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^{10} h_{jt}^i y_{jt} / (1+r)^t \right) \geq 0$$

На наш взгляд, особенность нынешнего этапа инвестиционно-финансового планирования социально ориентированных программ состоит в том, что при относительно стабильных и прогнозируемых параметрах  $h_{it}$ ,  $h_{jt}^i$  (численности получателей и плательщиков), при том уровне инфляции (которая влияет на нормативы социально значимых платежей населению  $m_{it}$  и требует повышения размера налогов и платежей  $m_{it}$ , их необходимо платить из доходов), с каждым годом происходит перемещение все большего количества людей в группы пожилых.

В этих условиях необходимо так спланировать оптимальную интенсивность социально значимых платежей из бюджета населению территории ( $x_{it}$ ), оптимальную интенсивность прямых и косвенных платежей граждан в бюджет ( $y_{jt}$ ) на финансирование социально значимых мероприятий, при минимальном или заданном долгосрочном инвестировании, долгосрочном и краткосрочном финансировании, чтобы стоимость этой программы была максимальной. Целевая функция – максимизация конечной стоимости<sup>20</sup> программы социальных мероприятий, ориентированных на население северной территории (муниципалитета) Иркутской области, где осваиваются нефтегазовые месторождения:

$$\left( -\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{15} h_{it} x_{it} / (1+r)^t \right) + \left( \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^{10} h_{jt}^i y_{jt} / (1+r)^t \right) \rightarrow \max$$

При этом предстоит выполнить ограничения, которые лимитируют ситуацию: выполнение условия – баланс доходов и расходов рассматриваемых мероприятий в пределах горизонта планирования с позиций бюджета соответствующего уровня (как инвестора) формируется на основе денежных потоков (доходы и расходы в пользу населения), потоки кратко- и долгосрочных инвестиционных проектов финансирования и проектов кредитования дефицита бюджета, собственных временно свободных денежных ресурсов; ограничение на внешнее финансирование и на интенсивность платежей населения в бюджет; ограничение на интенсивность использования долгосрочных проектов материального инвестирования и долгосрочного кредитования и на использование собственных свободных денежных средств.

<sup>20</sup> Это сумма денежных потоков всех платежей населению из бюджета и прямых, косвенных платежей из доходов населения в бюджет социально ориентированной программы за период, на который разрабатывается инвестиционное мероприятие и с учетом состояния в последнем плановом году.

Следует заметить, что предложенный подход к решению проблем выравнивания статей дохода и расходов бюджета при планировании инвестиций позволил: определить оптимальное их соотношение, выявить резервы внутри регионального финансирования мероприятий и минимизировать размеры финансового дефицита этой части общей бюджетной программы региона. Предложенная модель опирается на динамично меняющуюся ситуацию в регионе в части вовлечения в процесс пополнения бюджета активной деятельностью нефтегазового бизнеса, развивающегося на территории Восточной Сибири.

Дифференциация подходов к решению проблем оценки эффективности социально значимых решений позволяет выявить возможные границы изменения этой составляющей в процессе согласования экономической и социальной политик при инвестировании образования, здравоохранения на проблемных по форме доходности бюджета северных территориях области.

Формы и методы управления бизнес процессами, их прямое и опосредствованное участие в софинансировании социально ориентированных проектов, зачастую, направлены лишь на увеличение поступлений доходной части бюджетов муниципалитетов в ущерб одному из основных ее предназначений – социальной роли для населения.

Сложившаяся ситуация обуславливает необходимость разработки нового подхода к системе управления процессом, который позволил бы реализовать приоритеты системного развития муниципальных территорий, повысить предпринимательскую активность на рынке нефте-, газо-, добычи, способствовал бы улучшению качества и рационального использования имеющихся объектов муниципальной, региональной и федеральной собственности.

Это позволит повысить уровень и качество жизни населения северных территорий области, создает благоприятную среду для инвестиционно-инновационной деятельности, повышает благосостояние и жизненный уровень населения, обеспечивая устойчивое развитие муниципальных образований и бизнеса, который «заходит» на эти территории.

Круг вопросов, связанных с развитием бизнес процессов на мало освоенных территориях не ограничивается только выбором эффективной формы управления финансовыми потоками, оптимизацией и рациональным использованием при их распределении, что делает проблему предметом дальнейших исследований.

#### Список использованной литературы

1. Воронин А. Г. Основы управления муниципальным хозяйством / А. Г. Воронин, В. А. Лапин, А. Н. Широков. – М. : Дело, 1998. – 128 с.
2. Замотаев А. Местное самоуправление: основные понятия и термины / А. Замотаев. – М. : Муниципальная власть, 1999. – 396 с.
3. Маркварт Э. Рекомендации по формированию экономических и финансовых основ местного самоуправления / Э. Маркварт, О. Савранская, И. Стародубовская. – М., 2004. – 110 с.
4. Шуплецов А. Ф. Формирование и оптимизация эффективной структуры социального сектора отраслевой экономики города / А. Ф. Шуплецов, Т. В. Суходоева, Ю. А. Скоробогатова. – Иркутск : БГУЭП, 2011. – 225 с.
5. Ясин Е. Г. Перспективы российской экономики: проблемы и факторы роста / Е. Г. Ясин // Экономический журнал ВШЭ. – 2002. – Т. 6, № 2. – С. 151–192.
6. Эдер Л. В. Нефтегазовый комплекс Восточной Сибири и Дальнего Востока: тенденции, проблемы, современное состояние / Л. В. Эдер, И. В. Филимонова // Бурение и нефть. – 2015. – № 12. – С. 3–12.
7. Шуплецов А. Ф. Диверсификация российского экспорта нефти и нефтепродуктов / А. Ф. Шуплецов, Д. В. Буньковский // Известия Байкальского государственного университета. – 2016. – Т. 26, № 6. – С. 889–895. – DOI: [10.17150/2500-2759.2016.26\(6\).889-895](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26(6).889-895).

8. Сафонова Т. Ю. Нефтяные компании и стратегия диверсификации: зарубежный опыт / Т. Ю. Сафонова // Российское предпринимательство. – 2012 – № 9. – С. 92–97.

9. Стратегия развития нефтегазовых компаний / Ермилов О. М. [и др.]. – М : Наука, 1998. – 623 с.

10. Зубарев Н. М. Стратегии и направления развития отраслей промышленности региона: состояние, проблемы, пути решения / Н. М. Зубарев, С. А. Брагин, А. Ф. Шуплецов. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004. – 192 с.

11. Богданов В. Л. Система управления активами нефтегазовых компаний в современных российских экономических условиях. – М. : NOTA BENE, 2002. – 286 с.

12. Стратегии бизнеса. Аналитический справочник [ Электронный ресурс ] / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m71/>.

13. Шуплецов А. Ф. Современный региональный механизм устойчивого инвестиционного развития / А. Ф. Шуплецов. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2000. – 272 с.

### References

1. Voronin A. G., Lapin V. A., Shirokov A. N. *Osnovy upravleniya munitsipal'nym khozyaistvom* [Basics of municipal economy management]. Moscow, Delo Publ., 1998. 128 p.

2. Zamotaev A. *Mestnoe samoupravlenie: osnovnye ponyatiya i terminy* [Local governance: main concepts and terms самоуправления]. Moscow, Munitsipal'naya vlast Publ., 1999. 396 p.

3. Markvart E., Savranskaya O., Starodubrovskaya I. *Rekomendatsii po formirovaniyu ekonomicheskikh i finansovykh osnov mestnogo samoupravleniya* [Recommendations on developing economic and financial basics of local self-governance]. Moscow, 2004. 110 p.

4. Shupletsov A. F., Sukhodoeva T. V., Skorobogatova Yu. A. *Formirovanie i optimizatsiya effektivnoi struktury sotsial'nogo sektora otraslevoi ekonomiki goroda* [Developing and optimizing an effective social sector structure for urban branch economy]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2011. 225 p.

5. Yasin E. G. Prospects of Russian economy: problems and growth factors *Ekonomicheskii zhurnal Vysshei Shkoly Ekonomiki = Economic Journal of Higher School of Economics*, 2002. Vol. 6, no. 2, pp. 151–192. (in Russian).

6. Eder L., Filimonova I., Moiseev S. The oil and gas industry in Eastern Siberia and the Far East: trends, challenges, current status. *Burenie i nef't' = Drilling and oil*, 2015, no. 12, pp. 3–12. (in Russian).

7. Shupletsov A. F., Bunkovsky D. V. Diversification of the Russian oil export and oil products. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2016, vol. 26, no. 6, pp. 889–895. DOI: 10.17150/2500-2759.2016.26(6).889-895. (In Russian).

8. Safonova T. Yu. Oil companies and strategy of diversification: foreign experience. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2012, no. 9. pp. 92–97. (In Russian).

9. Ermilov O. M., Milovidov K. N., Chugunov L. S., Remizov V. V. *Strategiya razvitiya neftegazovykh kompanii* [Development strategy of oil and gas companies]. Moscow, Nauka Publ., 1998. 623 p.

10. Zubarev N. M., Bragin S. A., Shupletsov A. F. *Strategii i napravleniya razvitiya otraslei promyshlennosti regiona: sostoyanie, problemy, puti resheniya* [[Strategies and directions of developing regional industrial sectors: state, problems, ways of solution]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2004. 192 p.

11. Bogdanov V. L. *Sistema upravleniya aktivami neftegazovykh kompanij v sovremennykh rossijskikh jekonomicheskikh usloviyah* [System of assets management of oil and gas companies in Present-day Russian economic terms]. Moscow, NOTA BENE Publ., 2002. 286 p.

12. Klejner G. B. (ed.). *Strategii biznesa. Analiticheskij spravochnik* [Business strategy. Analytical reference book]. Moscow, KONSJEKO Publ., 1998. Available at: <http://www.aup.ru/books/m71/>.

13. Shupletsov A. F. *Sovremenniy regional'nyi mekhanizm ustoichivogo investitsionnogo razvitiya* [Present-day regional mechanism of sustainable investment development]. Irkutsk State Economics Academy Publ., 2000. 272 p.

### Информация об авторах

*Шуплецов Александр Федорович* – доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина 11, e-mail: ShupletsovAF@bgu.ru.

*Скоробогатова Юлия Александровна* – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина 11, e-mail: SkorobogatovaYA@bgu.ru.

*Перельгин Андрей Иванович* – аспирант, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина 11, e-mail: perelygin.andrey@gmail.com.

### Authors

*Aleksandr F. Shupletsov* – Doctor habil. in Economics, Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurial Activity, Baikal State University, 11 Lenin St., 6640003, Irkutsk; e-mail: ShupletsovAF@bgu.ru.

*Yulia A. Skorobogatova* – PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurial Activity, Baikal State University, 11 Lenin St., 6640003, Irkutsk; e-mail: SkorobogatovaYA@bgu.ru.

*Andrey I. Perelygin* – PhD Student, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurial Activity, Baikal State University, 11 Lenin St., 6640003, Irkutsk; e-mail: perelygin.andrey@gmail.com.

### Для цитирования

Шуплецов А. Ф. Значимость для социальной политики малонаселенных территорий региона эффективной предпринимательской стратегии развития нефтегазодобывающих компаний Восточной Сибири / А. Ф. Шуплецов, Ю. А. Скоробогатова, А. И. Перельгин // *Baikal Research Journal*. – 2018. – Т. 9, № 2. – DOI: [10.17150/2411-6262.2018.9\(2\).5](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2018.9(2).5).

### For Citation

Shupletsov A. F., Skorobogatova Yu. A., Perelygin A. I. Significance of Business Development Strategy of East-Siberian Oil and Gas Companies for Social Policy of Regional Scarsely Populated Territories. *Baikal Research Journal*, 2018, vol. 9, no. 2. DOI: [10.17150/2411-6262.2018.9\(2\).5](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2018.9(2).5). (In Russian).