

**Дебердиева Елена Марсовна**

кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента в отраслях ТЭК  
Тюменского государственного  
нефтегазового университета

**РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕФТЕГАЗОВОГО  
СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ:  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
И КОРПОРАТИВНЫЙ АСПЕКТЫ**

**Аннотация:**

*В статье дается обзор инструментов регулирования деятельности компаний нефтегазового сектора экономики. Названы инструменты государственного и корпоративного регулирования, обозначены недостатки действующей системы государственного регулирования в нефтегазовом секторе экономики. Показана систематизация инструментов управления подразделениями нефтегазовых компаний в разрезе управленческих уровней.*

**Ключевые слова:**

*нефтегазовый сектор, государственное регулирование, налогообложение, инструменты управления, нефтегазовые компании.*

**Deberdieva Elena Marsova**

PhD in Economics, Professor,  
Fuel Energy Complex Management Department,  
Tyumen State Oil  
and Gas University

**REGULATION OF OIL  
AND GAS SECTOR OF  
ECONOMY: STATE  
AND CORPORATE ASPECTS**

**Summary:**

*The article reviews the mechanisms of regulation of oil and gas companies' activities. Instruments of the state and corporate regulation are named. The author considers shortcomings of the state regulation of oil and gas economy sector. Systematization of management instruments of oil and gas companies' subdivisions in the context of administrative levels is shown.*

**Keywords:**

*oil and gas sector, state regulation, taxation, instruments of management, oil and gas companies.*

Решение стратегических задач обеспечения энергобезопасности страны и снижения сырьевой зависимости экономики обуславливает, в частности, управление развитием нефтегазового сектора экономики на основе сбалансированного использования управленческих инструментов на государственном и корпоративном уровнях.

Одним из основных документов, определяющих стратегические ориентиры функционирования нефтегазового сектора экономики, а соответственно, и вектор развития корпоративных нефтегазовых структур, является Энергетическая стратегия России, разработанная до 2030 г. и скорректированная до 2035 г. Среди стратегических приоритетов развития нефтегазового сектора, закрепленных в энергетической стратегии, можно выделить:

- обеспечение надежности энергообеспечения экономики;
- своевременность геологоразведки, подготовки и освоения новых месторождений традиционных видов топлива;
- стимулирование развития отечественного производства энергоносителей с высокой добавленной стоимостью и повышения качества нефтепродуктов;
- модернизацию нефте- и газоперерабатывающих комплексов на территории России;
- стабильное, бесперебойное и экономически эффективное удовлетворение внутреннего спроса на нефть и продукты ее переработки;
- обеспечение стабильных поступлений в доходную часть консолидированного бюджета страны и ряд других [1].

Соответственно, задачи государственного регулирования нефтегазового сектора направлены, наряду с созданием стабильного и долговременного источника формирования доходной части государственного бюджета, на обеспечение энергетической безопасности и рациональное недропользование, поддержание эффективной производственно-технологической структуры топливно-энергетического комплекса, стимулирование инвестиций в приоритетные направления развития. В свою очередь система интересов нефтегазовых компаний, как правило, включает максимизацию прибыли за счет производства и реализации наиболее рентабельной продукции, поддержания объемов добычи и разработки запасов в новых перспективных районах, минимизации налоговых платежей и увеличения доли на рынке и т. д.

В качестве основных механизмов государственного регулирования хозяйствующих структур нефтегазового сектора применяются: лицензирование доступа к месторождениям углеводородов; регулирование отдельных направлений и сфер деятельности (например, добыча, переработка, транспортировка углеводородного сырья); ценовая и экспортно-таможенная политика, являющаяся

основным регулятором цен внутреннего рынка на сырую нефть и продукты нефтепереработки; система налогообложения; средства структурной региональной, научно-технической и экологической политики, а также стимулирование и поддержка стратегических инициатив нефтегазовых компаний в сфере инвестиций, инноваций и энергоэффективности. В частности, государственная технологическая политика в отношении нефтегазовых компаний ориентируется на повышение экономической и энергетической эффективности всех стадий нефтегазодобычи, распределения и использования первичных энергоресурсов; экологическую и аварийную безопасность источников энергии, разработку эффективных технологий добычи и переработки углеводородного сырья и т. д.

Регулирование нефтегазового сектора налоговыми инструментами в настоящее время характеризуется достаточно высокой налоговой нагрузкой на нефтегазодобывающие корпорации, а также наличием многочисленных льгот (например, по НДС от 20 до 80 %) адресного характера, нестабильностью налогооблагаемой базы и ставок пошлин за счет применения «налоговых маневров», что неоднозначно отражается на экономике нефтегазовых компаний, имеющих различную структуру производственных активов. Например, не уделяется должного внимания стимулированию эксплуатации геологически сложных и мелких месторождений, где традиционно работают небольшие компании; налоговая система для освоения шельфовых месторождений нефти и газа в настоящее время носит незаконченный характер; отсутствует единая комплексная система стимулирования воспроизводства минерально-сырьевой базы и освоения ресурсов углеводородного сырья [2; 3].

Таким образом, в нефтегазовом секторе действует система дифференцированного налогообложения, основанная на стимулировании отдельных стадий освоения месторождений посредством льготирования, однако сложно применимая и администрируемая. По мнению ряда экспертов, целесообразна замена налога на добычу полезных ископаемых и экспортных пошлин налогом на дополнительный доход, что может существенно упростить систему налогообложения, изменить структуру налоговой нагрузки в условиях роста издержек. В то же время такой подход связан с возникновением риска недобросовестного отражения затрат [4].

Результативность функционирования нефтегазового сектора экономики и достижение стратегических параметров программных документов зависят от эффективности деятельности нефтегазовых компаний, представляющих интегрированные цепочки по реализации полного производственно-технологического процесса создания продукции с наибольшей добавленной стоимостью. Современный период развития экономических инструментов управления и накопленный мировой опыт функционирования корпоративных образований характеризуются широким спектром инструментов, позволяющих согласовывать экономические интересы компаний и их подразделений, в их числе бюджетирование, контроллинг, система сбалансированных показателей и т. д. Результативная реализация корпоративных целей возможна при условии понимания всеми участниками процесса целедостижения как общих, так и индивидуальных задач, что может быть осуществлено посредством выбора инструментов, адекватных соответствующему уровню управления (таблица 1).

**Таблица 1 – Систематизации инструментов управления по уровням (фрагмент)**

Методический инструментарий	Уровень управления		
	стратегический	тактический	операционный
Анализ конкурентных сил Портера	x		
SWOT-анализ, портфельный анализ	x		
Анализ жизненного цикла продукции	x		
...	...	...	...
Бенчмаркинг	x	x	
Анализ цепочки создания ценности	x	x	
Контроллинг	x	x	
Бюджетирование	x	x	x
Ключевые показатели эффективности	x	x	x
Анализ точки безубыточности		x	x
ABC-анализ		x	x
...	...	...	...

Применение какой-либо системы инструментов управления интегрированной нефтегазовой компанией требует формулировки четких задач для каждого уровня управления и подразделения, а также обозначения их места и роли в достижении общих целей компании, «увязки» целей с ресурсами, определения методов эффективного достижения целевых параметров и соответствующих задач каждого подразделения компании. В рамках крупной корпорации, которыми являются нефтегазовые компании, достаточно эффективным инструментом может стать сбалан-

сированная система показателей, позволяющая формулировать и оценивать вклад каждого подразделения в достижение общекорпоративных целей, а также решать вопрос коммуникации предприятий группы и выстраивать полную схему стратегического управления. Обеспечение согласованности стратегических целей компании с показателями деятельности отдельных подразделений может быть корректно и эффективно осуществлено на основе каскадирования целей нефтегазовой компании до уровня подразделений с использованием стратегических карт, предложенных Р. Капланом и Д. Нортоном [5]. Кроме того, успешность функционирования компании во многом определяется эффективностью деятельности подразделений и личной эффективностью сотрудников, которые участвуют в реализации намеченной стратегии. В этом аспекте хороший результат демонстрирует применение системы ключевых показателей эффективности, которые наряду с системой сбалансированных показателей могут служить инструментом делегирования полномочий и выстраивания взаимодействия между подразделениями.

Повысить эффективность внутрифирменного управления, обеспечить достижение таких результатов, как целевая ориентация и взаимосвязь целей отдельных бизнес-единиц, инновационность развития, повышение эффективности функционирования компании в целом и ее подразделений в частности, позволит реализация системного подхода в управлении подразделениями нефтегазовых компаний. Такой подход способствует согласованию стратегических целей в ключевых областях деятельности нефтегазовой компании и способов их достижения, приоритетных направлений использования ресурсов и усилий компании по достижению стратегических приоритетов, преобразованию их в конкретные показатели.

Обеспечение достижения стратегических приоритетов, предусмотренных государственными программными документами, представляется возможным на основе сбалансированного развития нефтегазового сектора экономики и его хозяйствующих субъектов. С этой целью требуется как внесение коррективов в инструментарий государственного регулирования – ценовую, налоговую и инвестиционную политику в отношении нефтегазового сектора со стороны государства, направленных на стимулирование инноваций, создание условий для увеличения доли мощностей и развития производственных подразделений, обеспечивающих максимизацию добавленной стоимости, упрощение применения и прозрачность налоговой системы и т. д., так и актуализация внутрикорпоративного регулирования в соответствии с миссией и стратегией развития нефтегазовых корпоративных образований.

#### Ссылки:

1. Энергетическая стратегия России на период до 2035 года (основные положения) [Электронный ресурс]. М., 2014. 263 с. URL: <http://minenergo.gov.ru/upload/iblock/621/621d81f0fb5a11919f912bfafb3248d6.pdf> (дата обращения: 26.03.2015).
2. Волынская Н.А. Экстенсивное развитие вместо качественного роста // Нефть России. 2012. № 12. С. 3.
3. Ильинский А.А., Шамалов Ю.В. Стратегические приоритеты развития нефтегазового комплекса России в современных условиях [Электронный ресурс] // Нефтегазовая геология. Теория и практика. 2008. № 3. 14 с. URL: [http://www.ngtp.ru/rub/6/36\\_2008.pdf](http://www.ngtp.ru/rub/6/36_2008.pdf) (дата обращения: 26.03.2015).
4. Волынская Н.А., Карнаухова М.Н. О механизме количественной оценки экономических последствий применения различных механизмов налогообложения нефтедобычи // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием : сб. науч. тр. ; отв. ред. В.В. Пленкина. Тюмень, 2010. С. 177–181.
5. Дебердиева Е.М. Стратегические карты как основа планирования в сложных хозяйственных структурах нефтегазового профиля // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5–1. С. 371–374.

#### References:

1. *Energy Strategy of Russia for the period until 2035 (the basic provisions)* 2014, Moscow, 263 p., retrieved 26 March 2015, <<http://minenergo.gov.ru/upload/iblock/621/621d81f0fb5a11919f912bfafb3248d6.pdf>>.
2. Volynskaya, NA 2012, 'Extensive development rather than qualitative growth', *Oil of Russia*, no. 12, p. 3.
3. Ilinskiy, AA & Shamalov, UV 2008, 'Strategic priorities of oil and gas complex of Russia in modern conditions', *Petroleum geology. Theory and practice*, no. 3, 14 p., retrieved 26 March 2015, <[http://www.ngtp.ru/rub/6/36\\_2008.pdf](http://www.ngtp.ru/rub/6/36_2008.pdf)>.
4. Volynskaya, NA & Karnaukhov, MN 2010, 'On the mechanism of quantifying the economic impact of the application of different mechanisms of taxation of oil production', *Innovations in the management of regional and sectoral development*, Tyumen, p. 177-181.
5. Deberdieva, EM 2014, 'Strategy maps as a basis for planning in complex economic structures oil and gas profile', *Economics and Entrepreneurship*, no. 5-1, p. 371-374.