

*Понфилёнок Юлия Анатольевна,  
3 курс, магистрант,  
Сургутский государственный университет,  
Россия, г. Сургут.*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию методологических аспектов совершенствования системы управления инвестиционной деятельностью нефтегазодобывающего предприятия. Автором исследуются основные определения по данной теме, предыдущие научные исследования. Отдельное внимание уделено исследованию методологических подходов менеджмента инвестиционной деятельностью. В завершение автор делает вывод о том, что совершенствование системы управления инвестиционной деятельностью ВИНК требует интеграции различных методологий и подходов, позволяющей не только повысить эффективность вложений, но и улучшить финансовое состояние компании.

**Ключевые слова:** ВИНК, инвестиции, инвестиционная деятельность, проектное управление, методология, система менеджмента.

## **METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING THE INVESTMENT MANAGEMENT SYSTEM OF AN OIL AND GAS PRODUCING ENTERPRISE**

**Annotation.** The article is devoted to the study of the features of methodological aspects of improving the investment management system of an oil and gas producing enterprise. The author examines the main definitions on this topic, analyzes previous scientific research. Special attention is paid to the study of

methodological approaches to investment management. In conclusion, the author concludes that improving the investment management system of VINK requires the integration of various methodologies and approaches, which will not only increase the efficiency of investments, but also improve the financial condition of the company.

**Keywords:** Integrated Oil Companies, investments, investment attractiveness, project management, methodology, management system.

Цель исследования – установить особенности методологических аспектов совершенствования системы управления инвестиционной деятельностью нефтегазодобывающего предприятия. Проблематика исследования состоит в том, что инвестиционная деятельность занимает ключевое место в функционировании нефтегазодобывающих предприятий и во многом успех всей деятельности зависит от эффективности управления инвестициями, что, в свою очередь, требует хорошо проработанной методологии. Систему управления инвестиционной деятельностью необходимо рассматривать как многоуровневую совокупность процессов, включающую стратегическое планирование, управление рисками, мониторинг, промежуточный и итоговый анализ результатов. Методология исследования включает в себя анализ научной литературы и предыдущих исследований, сопоставительный анализ.

В контексте нефтегазодобывающей отрасли инвестиции традиционно классифицируются на реальные и финансовые. Реальные инвестиции представляют собой долгосрочные вложения в физические активы, такие как оборудование, технологии и инфраструктура. Для российских нефтегазовых корпораций на данном этапе развития особую роль играют именно реальные инвестиции, так как они способствуют расширению минерально-сырьевой базы компании, модернизации материально-технической базы и повышению эффективности производственных процессов. С учетом современных вызовов, связанных с геополитической ситуацией и необходимостью увеличения доли

добываемых трудноизвлекаемых запасов нефти (ТРИЗн), требуется разработка новейших отечественных технологий, то есть инвестиции в новые разработки и инновации становятся стратегически важным направлением.

Работы В. М. Аскинадзи и В. Ф. Максимова [7] занимают особое место в исследовании инвестиционного управления на предприятиях топливно-энергетического комплекса. Они акцентируют внимание на важности системного подхода в управлении инвестиционным процессом, рассматривая инвестиции как неотъемлемую часть стратегии развития предприятий. Их методологические разработки предлагают инструменты и методы, позволяющие оценить риски и оптимизировать управление инвестиционным портфелем. А. А. Буз и О. В. Демчук [8] обращаются к вопросам управления инвестиционным процессом на предприятиях нефтегазовой отрасли, подчеркивая важность гармонизации между стратегическими целями и инвестиционными решениями. Н. Ю. Лахметкина [9] фокусирует внимание на разработке и управлении инвестиционными стратегиями для нефтегазовых компаний.

Инвестиционная политика представляет собой основополагающий документ, который формирует общие цели и задачи системы управления инвестициями в нефтегазовых корпорациях. Этот документ определяет стратегические направления развития, критические условия для разработки и экспертизы инвестиционных проектов, а также принципы принятия решений. Инвестиционная политика должна быть адаптирована к внешним и внутренним условиям, а также учитывать тренды в энергетическом секторе. Стоит подчеркнуть, что разработка инвестиционной политики должна быть процессом, вовлекающим все заинтересованные стороны – от руководства компании до специалистов, работающих на местах. Участие профессионалов на всех уровнях управления позволяет учитывать экспертные мнения и практические предложения, что, в свою очередь, способствует значительному повышению качества принимаемых решений и эффективности дальнейшей реализации инвестиционных проектов.

Стратегическое планирование в целом (и формирование инвестиционной стратегии в частности) является основой системы управления инвестиционной деятельностью. Важно определить долгосрочные цели предприятия, а также выделить приоритетные направления инвестирования. В процессе стратегического планирования необходимо проводить всесторонний анализ внешней и внутренней среды, который поможет выявить существующие возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны компании. Использование SWOT-анализа и методов стратегического управления позволяет сформировать четкие ориентиры для инвестиционной деятельности[2].

Одним из важнейших элементов в совершенствовании системы управления инвестициями является создание единой корпоративной системы, которая позволяет систематизировать и унифицировать процессы принятия решений по инвестиционным проектам. Такой подход способен обеспечить целостность и прозрачность оценки результатов инвестиционной деятельности, что особенно актуально для крупных нефтегазодобывающих компаний с множеством проектов и направлений. Единая система управления инвестициями предполагает разработку общих стандартов и методик оценки инвестиционных проектов, позволяющих повысить объективность и обоснованность принимаемых решений, создать базу для анализа эффективности текущих и будущих инвестиций, и, в свою очередь, способствует более рациональному распределению ресурсов.

Важной составляющей для повышения эффективности формирования и использования внутренних инвестиционных ресурсов является формирование инвестиционных фондов (в том числе корпоративных). Такие фонды позволяют аккумулировать средства для реализации перспективных проектов, обеспечивают более прозрачное распределение инвестиционных ресурсов и минимизируют риски, связанные с недостаточностью капитала. Инвестиционные фонды могут быть направлены на финансирование новых проектов, модернизацию существующих производств или разработку и

внедрение инновационных технологий, что критически важно для поддержания конкурентоспособности в условиях динамично меняющегося рынка[1]. Механизм формирования фонда должен выстраиваться на нескольких принципах: соответствие объёма привлекаемых ресурсов объёму инвестиционных потребностей предприятия, минимизация затрат по привлечению ресурсов и оптимизация их состава и структуры. Инвестиционный фонд должен стать инструментом, который объединяет финансовые ресурсы, необходимые для реализации интересных и перспективных проектов. Такой фонд позволяет сосредоточить внимание на наиболее важных инициативах и обеспечить целенаправленное распределение инвестиций[3].

Важным моментом в управлении инвестициями является необходимость адаптации стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла актива/предприятия. На начальной стадии добычи цели инвестиционной деятельности, как правило, направлены на проведение геолого-разведочных работ, создание технологической схемы разработки и проекта обустройства месторождения, сопровождающихся высокой неопределённостью и рисками, связанными с первичным освоением ресурсов. На стадиях роста и стабилизации добычи стратегические цели инвестиционной деятельности ориентированы на устойчивое развитие компании и поиск самых эффективных форм и методов управления инвестициями. Именно на этом этапе особое значение приобретают инвестиции в новые технологии, позволяющие повышать эффективность производства и снижать затраты.

В условиях динамичности рынков, нестабильной экономической ситуации и меняющейся структуры мировых запасов углеводородов в сторону увеличения доли ТРИЗн важность правильного выбора методов для оптимизации инвестиционных решений становится критически значимой.

Одним из ключевых подходов в управлении инвестиционной деятельностью на нефтегазодобывающих предприятиях является системный подход, позволяющий комплексно анализировать и оптимизировать решения в

рамках каждой условно независимой группы, учитывая множество факторов и условий реализации проектов. Важной особенностью системного подхода является его способность интегрировать различные аспекты, такие как технические, экономические и экологические факторы, в единую систему. Научный инжиниринг предполагает применение методов и достижений фундаментальных наук в проектировании и анализе производственных систем и процессов. Использование научного инжиниринга способствует более эффективному проектированию новых объектов, оптимизации существующих технологий и повышению уровня автоматизации процессов. Такие инновационные подходы, как исследование операций и операционного цикла, теории надежности и другие, способствуют созданию наиболее эффективных производственных систем[6].

Эффективное проектное управление может быть обеспечено созданием кросс-функциональных команд, проектных офисов, в которых участвуют специалисты из различных областей. Лидерами таких команд могут стать представители системного и научного инжиниринга, что способствует развитию междисциплинарного взаимодействия и вовлечению всех участников в процессы разработки мероприятий и принятия решений. Кросс-функциональные команды позволяют быстро реагировать на изменения внешних и внутренних условий, сокращать время на принятие решений и обеспечивать оптимизацию работы в рамках проектного управления. Данный подход также обеспечивает более высокий уровень вовлеченности сотрудников и улучшает качество результата.

Стратегическое планирование является важной частью управления инвестициями. Оно предполагает разработку детального всестороннего комплексного плана, который разрабатывается с точки зрения перспективы всей корпорации. Стратегическое планирование помогает определить долгосрочные цели и задачи предприятия, а также разработать механизмы для их достижения. В процессе стратегического планирования должны учитываться не только экономические, но и социальные, экологические и

технологические аспекты деятельности, что позволяет нефтегазодобывающим компаниям не только эффективно управлять капиталовложениями, но и достигать целей устойчивого развития[5].

Институциональный подход к управлению акцентирует внимание на важности формальных и неформальных институциональных связей между различными субъектами как внутренней, так и внешней среды. В контексте ВИНК использование данного подхода также может выражаться в стратегических партнерствах в области нефтесервиса и нефтехимии. Подобное сотрудничество способствует созданию дополнительных возможностей для преодоления технологического отставания, так как позволяет объединять знания, технологии и ресурсы для совместного решения актуальных задач. Например, эффективное сотрудничество с сервисными компаниями может снизить геологические и инвестиционные риски, способствуя более уверенной реализации проектов в области нефтедобычи. Синергетический подход предполагает укрепление взаимного действия между различными звеньями ВИНК. Взаимодействие операционных и сервисных подразделений является критически важным для увеличения общего потенциала компании. Оптимальная согласованность стратегий позволяет достигать лучших результатов при реализации инвестиционных проектов, что может быть достигнуто, например, путем интеграции процессов разработки, добычи и реализации продукции.

При разработке системы поддержки принятия решений в ВИНК могут применяться различные методы теории управления и компьютерного моделирования. Важными инструментами может стать линейное программирование для оптимизации распределения сырья, эконометрический анализ для оценки эластичности спроса на нефтепродукты и технология CGE-моделирования. Численные методы нелинейного программирования помогут вычислить характеристики состояния квазиравновесия, а генетические алгоритмы могут использоваться для решения задач максимизации акционерной стоимости компании[4].

Таким образом, нефтегазодобывающая отрасль играет ключевую роль в экономике многих стран, обеспечивая энергетическую безопасность и создавая значительные поступления в бюджет. Совершенствование системы управления инвестиционной деятельностью ВИНК требует интеграции различных методологий и подходов, позволяющей не только повысить эффективность вложений, но и улучшить финансовое состояние компании. Применение институционального, синергетического, стратегического и системного подходов наряду с современными инструментами анализа и поддержки принятия решений способствует созданию прочной основы для успешного функционирования и развития нефтегазодобывающего предприятия в условиях современных вызовов.

#### **Список источников:**

1. Керимов, В. Ю. Методология проектирования в нефтегазовой отрасли и управление проектами: учебное пособие / В. Ю. Керимов, А. Б. Толстов, Р. Н. Мустаев; под ред. проф. А. В. Лобусева. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 123 с.
2. Разин, С. А. Управление рисками инвестиционных проектов // Colloquium-journal. -2020. - № 2-11 (54). - С. 107-112.
3. Рейшахрит, Е. И. Особенности управления инвестиционной деятельностью нефтегазовых компаний на разных стадиях разработки месторождения / Е. И. Рейшахрит, И. Н. Боднар. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 18 (308). — С. 130-135. — URL: <https://moluch.ru/archive/308/69584/> (дата обращения: 25.01.2025).
4. Меркулова, А. А. Совершенствование инвестиционной деятельности российских нефтегазовых компаний с учетом рисков в Республике Ирак (на примере ПАО "Лукойл") : по напр. подгот. 38.04.01 Экономика (уровень магистратуры), профиль "Международная экономика и бизнес" / А. А. Меркулова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Самар. нац. исслед. ун-т им. С. П. Королева (Самар. ун-т), Ин-т экономики и

упр., Каф. экономики ; рук. работы К. Б. Герасимов. - Самара, 2024. - 1 файл (2,1 Мб). - Текст : электронный

5. Фейзуллаев М.А. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ / М.А. Фейзуллаев, Д.В. Яскова // Международный научно-исследовательский журнал.- 2021. - №11 (113) . - URL: <https://research-journal.org/archive/11-113-2021-november/sovremennye-problemy-upravleniya-finansami-neftegazodobyvayushhix-predpriyatij> (дата обращения: 25.01.2025). - doi: 10.23670/IRJ.2021.113.11.116.

6. Минченко Л.В., Расулов А.Р., Скоробогатов М.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 2. – С. 177-180; URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41378> (дата обращения: 25.01.2025).

7. Аскинадзи В.М., Максимова В.Т. Инвестиционное дело. - М.: Унив. кн., 2012. - 764 с.

8. Буз, А.А. Проблемы формирования инвестиционной стратегии предприятия на современном этапе / А.А. Буз, О.В. Демчук И Символ науки. 2016. № 9. С. 76

9. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия : учебное пособие / Н.И. Лахметкина. - М . : КНОРУС, 2006 - 184 с.