

*На правах рукописи*

**Амелин Евгений Алексеевич**

**Региональные аспекты перспективного управления нефтепродуктопроводами России**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(региональная экономика)

Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2012

Работа выполнена на кафедре экономики и управления Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Румянцева Елена Евгеньевна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор,  
начальник отдела социально-экономического  
развития регионов России Института  
региональных экономических исследований  
**Рукина Ирина Михайловна**

кандидат экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой экономической  
теории Национального исследовательского  
технологического университета «МИСиС»  
**Лещинская Александра Федоровна**

**Ведущая организация:** Учреждение Российской академии наук  
**Институт системного анализа РАН**

Защита состоится «18» мая 2012 г. В 12-00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 226.003.01 при Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации по адресу: 109456, Москва, 4-й Вешняковский проезд, д. 4, ауд. 113.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации Министерства финансов Российской Федерации.

Автореферат разослан «16» апреля 2012 г.

Ученый секретарь совета по защите  
докторских и кандидатских диссертаций,  
кандидат экономических наук, доцент

В.М. Смирнов

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** определяется необходимостью развития пространственных социально-экономических систем на более высоком прогнозно-методическом уровне с учетом всех выявленных альтернатив территориального развития и выхода на более высокую степень стандартов жизнедеятельности. Нефтепродуктопроводный транспорт в пространственном прогнозировании и планировании занимает значимое место, оказывая влияние на уровень социально-экономического развития каждого из регионов Российской Федерации, где он размещается, в т.ч. на экономику и уровень жизни населения Кемеровской, Новосибирской, Омской, Тюменской, Курганской областей и многих других российских регионов, но не имея пока интегративной проработки в стратегических документах, принимаемых как на макроуровне, так и на местах – в региональных и муниципальных органах власти. Такое состояние прогнозирования и планирования в среднесрочной и долгосрочной перспективе в том, что касается дальнейшего развития нефтепродуктопроводного транспорта в увязке с приоритетами регионального развития нуждается в совершенствовании.

Программно-целевой подход в планировании и строительстве (реконструкции) системы регионального нефтепродуктопроводного транспорта имеет приоритетное использование. Однако, несмотря на то, что в России проектная форма получила признание как наиболее эффективная в организации инвестиционной деятельности, к настоящему времени выявились значительные резервы, связанные не столько с проблемой привлечения инвестиций, сколько с корректным пониманием и применением на практике методологии разработки и реализации инвестиционных проектов, широко апробированной в мировой практике, а также с освоением методов стратегического менеджмента применительно к управлению проектами развития регионального нефтепродуктопроводного транспорта.

Все это определяет актуальность проведения данного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию проблем развития нефтяной отрасли в России и реализации в ней инвестиционных проектов посвящены многочисленные работы российских и зарубежных экономистов, а также решения конференций и официальных совещаний, принимаемые как на международном, так и на всероссийском уровнях, доклады международных организаций.

Исследования нефтяной промышленности в целом на протяжении многих лет ведутся в нашей стране в Институте экономики и организации промышленного производства (ИЭОПП) СО РАН, в Институте народнохозяйственного прогнозирования (ИНП) РАН, в Институте систем энергетики им. Л.А. Мелентьева (ИСЭМ) СО РАН, в Институте энергетических исследований (ИНЭИ), в Институте энергетической стратегии (ИЭС) Минпромэнерго России, в Институте проблем нефти и газа (ИПНГ) РАН, в Институте Дальнего Востока (ИДВ) РАН, в Центральном экономико-математическом институте (ЦЭМИ) РАН и др.

К числу известных специалистов в области разработки методологии проектного анализа следует отнести И.М.Волкова, М.В. Грачеву, М.Г.Мигранову, Е.Е.Румянцеву, В.П.Савчука и др. Среди зарубежных ученых, занимающихся проблемами проектного анализа и управления, в России получили признание работы С.Барнеса, В.Беренса Г. Бирмана, Л.Дж.Гитмана, Э.С. Зигеля, Д. Наркота, Р.Холта, С.Шмита и многих других.

В числе ученых, внесших существенный вклад в теорию и практику разработки инвестиционных проектов с учетом регионального развития и специфики нефтяной отрасли следует назвать В.М.Агапкина, А.Ф.Андреева, П.В. Горюнова, В.Ф.Дунаева, В.Д.Зубареву, А.Ф.Лещинскую, Е.В.Поляшову, И.М.Рукину, И.А. Четверченко и других.

Вместе с тем, в российской экономической науке и практике по-прежнему остается нерешенной проблема модернизации нефтяного комплекса и его составной части – системы нефтепродуктопроводов, а также использования новейших знаний прикладных направлений менеджмента в решении этой проблемы на региональном и межотраслевом уровне.

**Цель исследования** состоит в раскрытии специфики регионального управления нефтепродуктопроводами и обосновании направлений совершенствования нормативной правовой базы и практики в этой сфере.

Для достижения этой цели в работе ставились следующие **задачи**:

обобщить основные методологические подходы к разработке региональных инвестиционных проектов с учетом выявления их региональной специфики и оценки региональной специфики;

выполнить анализ сложившейся практики разработки и реализации проектов строительства нефтепродуктопроводов с учетом раскрытия значимости региональных аспектов проектного управления;

выявить региональные аспекты стратегического планирования развития российской системы нефтепродуктопроводов;

определить резервы повышения эффективности региональных инвестиционных проектов в нефтяной отрасли на стадии прединвестиционных исследований и их реализации;

разработать методику оценки региональной эффективности проектов развития нефтепродуктопроводов;

выявить возможности бенчмаркинга для повышения эффективности инвестиционного процесса в сфере развития нефтепродуктопроводного транспорта.

**Объектом исследования** являются региональные проекты строительства и реконструкции нефтепродуктопроводов.

**Предметом исследования** выступает совокупность социально-экономических отношений, возникающих на уровне регионального управления нефтепродуктопроводами.

**Основными методами при проведении исследования** послужили системный анализ, комплексный и процессный подходы, расчетно-конструктивный метод, метод экспертных оценок, сравнительного анализа и вариативного принятия управленческих решений.

В качестве **информационной базы исследования** используются последние достижения российской и мировой экономической наук, опубликованные в открытой печати нормативные правовые акты федерального и регионального уровня, справочная правовая система «Консультант Плюс», электронные версии журналов и газет в системе «Интегрум», статистические и аналитические материалы по повышению эффективности инвестиционных проектов строительства нефтепродуктопроводов в России и зарубежных странах, в т.ч. собранные автором в ОАО «АК «Транснефтепродукт».

**Научные результаты**, полученные лично автором, и их **новизна** заключаются в следующем:

обоснован вывод о том, что соблюдение международной и общероссийской методологии проведения прединвестиционных исследований в единстве ее подходов является основополагающим условием повышения региональной эффективности проектов развития нефтепродуктопроводов и означает: а) четкое структурирование проекта – определение его целей и задач, границ и основных компонентов; б) тщательную проработку каждого из 8 аспектов – коммерческого, технического, институционального, социального, экологического, финансового, экономического и анализа рисков; в) использование в качестве основы основных концепций проектного анализа – затрат и выгод, альтернативной стоимости, что во многом было упущено в многолетней практике регионального развития российской системы нефтепродуктопроводов;

выявлены основные недостатки сложившейся практики разработки и реализации проектов строительства региональных нефтепродуктопроводов, снижающие значимость региональных аспектов проектного управления, а именно: отсутствие взаимосвязи долгосрочных целей экономического развития России между собой и с целями развития конкретных регионов, нефтяного комплекса и системы нефтепродуктопроводов; недооценка использования методов стратегического и финансового менеджмента, методов оценки собственности; отсутствие расчетов народнохозяйственной и региональной эффективности проектов с учетом мультипликативного эффекта для развития экономики регионов, на которых размещаются нефтепродуктопроводы; недостаточное использование альтернативного подхода на всех этапах проработки проектов с приведением количественных сравнений;

установлено, что отсутствие согласованного стратегического планирования на макро и микроуровне ведет к снижению эффективности проектов строительства региональных нефтепродуктопроводов; согласование стратегических целей возможно в рамках подпрограммы перспективного развития системы российских нефтепродуктопроводов программы перспективного развития нефтяной отрасли России, что позволило бы с учетом оценки региональной эффективности: а) выявить и проработать многообразные альтернативные варианты перспективного развития системы нефтепродуктопроводов; б) идентифицировать все возможные составляющие народнохозяйственные выгоды от развития того или иного варианта программы; в) с учетом реалий

финансового обеспечения программы выбрать наиболее эффективный вариант программы; разработан авторский вариант «дерева целей», уточняющий алгоритм проведения прединвестиционных исследований и методики разработки проектов строительства региональных нефтепродуктопроводов;

обосновано применение в системе государственного управления и контроля за инвестиционной деятельностью предприятий разработанной автором методики оценки региональной эффективности, основанной на урегулировании процессов согласования интересов региона и собственников региональных нефтепродуктопроводов, а также достижению максимизации ценности каждого из реализуемых проектов и программ;

выявлены организационные резервы проектной формы управления системой нефтепродуктопроводов, в т.ч. а) использование проектной формы в текущей деятельности предприятий подотрасли; б) разделение организационных и инвестиционных проектов; в) использование процессного подхода и на его основе – применение методов бенчмаркинга; г) оценка мультипликативных эффектов строительства и эксплуатации нефтепродуктов в России, связанная с расчетом показателей региональной эффективности данных инвестиционных проектов, согласованием сложных многоуровневых интересов и максимизацией стоимости проектов.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы при разработке на различных уровнях государственной и муниципальной власти нормативных правовых актов, касающихся реализации инвестиционных проектов в строительстве и эксплуатации нефтепродуктопроводов с учетом показателей их региональной эффективности. Материалы диссертации представляют также интерес в качестве учебно-методического материала при подготовке студентов экономических специальностей.

**Апробация работы** осуществлена в практической деятельности ОАО «АК «Транснефтепродукт» при разработке и реализации региональных инвестиционных проектов развития российской системы нефтепродуктопроводов, II ежегодной межвузовской научно-практической конференции «Проблемы борьбы с теневой экономикой в Российской Федерации» (Москва, 2011 г.). Основные положения, выводы и рекомендации исследования изложены автором в 5 публикациях общим объемом 2,6 п.л., в том числе авторские 2,4 п.л.

Основное содержание диссертационной работы раскрывает ее внутреннюю логику и имеет введение, три главы, заключение, список использованной литературы, состоящий из 157 источников. Диссертация, изложенная на 151 странице, включает 24 аналитических таблицы и 12 рисунков.

Диссертационная работа имеет следующее содержание:

## ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ПЕРСПЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕПРОДУКТОПРОВОДНОГО ТРАНСПОРТА КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ИХ НАРОДНОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1.1. Основные методические подходы к разработке региональных проектов.

1.2. Целесообразность и параметры оценки региональной эффективности в перспективном развитии российских нефтепродуктопроводами.

1.3. Необходимость взаимосогласования стратегических целей проектов строительства нефтепродуктопроводов на микро и макроуровне.

## ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НЕФТЕПРОДУКТОПРОВОДОВ В РОССИИ

2.1. Приоритеты современного развития российской системы региональных нефтепродуктопроводов.

2.2. Применение международной методики инвестиционного проектирования при разработке проекта строительства магистрального нефтепродуктопровода «Кстово-Ярославль-Кириши-Приморск».

2.3. Особенности оценки эффективности инвестиционного проекта строительства пускового комплекса морского терминала по перегрузке светлых нефтепродуктов.

## ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕЗЕРВЫ ПРОЕКТНОЙ ФОРМЫ В ТЕКУЩЕМ И СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ СИСТЕМОЙ НЕФТЕПРОДУКТОПРОВОДОВ

3.1. Унификация подходов к определению целей проектов развития нефтепродуктопроводного транспорта с учетом региональной составляющей.

3.2. Организационные резервы приоритетного применения проектной формы в текущем и стратегическом управлении системой нефтепродуктопроводов.

3.3. Значимость современного процессного подхода в проектной форме управления российскими нефтепродуктопроводами при переходе к системе ресурсосбережения и эффективного пространственного развития

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

*1. Обоснован вывод о том, что соблюдение международной и общероссийской методологии проведения прединвестиционных исследований в единстве ее подходов является основополагающим условием повышения региональной эффективности проектов развития нефтепродуктопроводов*

Первые публикации, излагающие новые подходы к разработке инвестиционных проектов, появились в России в начале 1990-х годов. В настоящее время этому вопросу посвящено несколько сотен книг, а проблеме инвестиций как одного из главных факторов экономического роста России – несколько тысяч. Однако, несмотря на обилие появившейся в открытой печати информации и накопленного российскими компаниями опыта проблема привлечения инвестиций и их эффективного использования по-прежнему не решена в должной мере. На наш взгляд, это связано со следующими причинами:

1) развивающимися и усложняющимися экономическими отношениями, постоянно привносящими новизну в решение любых экономических проблем, в т.ч. и осуществления инвестиционной деятельности;

2) недостаточно эффективной системы государственного регулирования инвестиционной деятельности, когда на протяжении более чем 15 лет сохраняется значительная потребность российских предприятий, в т.ч. нефтяной отрасли, в техническом и технологическом перевооружении, обновлении основных фондов, а с другой стороны, не остановлен вывоз капитала из России, проявляющийся, в частности, в своей легальной форме в виде возрастающего из года в год выездного туризма и усугубляющегося в связи с этим отрицательного сальдо платежного баланса страны. Например, в 2010 г. отрицательное сальдо баланса услуг Российской Федерации составило 27,8 млрд.долл.США против 19,8 млрд.долл.США в 2009 г. В том числе экспорт по поездкам (или поступления от международного туризма российским предприятиям) в 2010 г. составил почти 9 млрд.долл.США (в 2009 г. – 9,4), а импорт по этой же позиции в 2010 и 2009 гг. соответственно 26,5 и 20,9 млрд.долл.США<sup>1</sup>. Для сравнения в 2003 г. экспорт Российской Федерации по поездкам составлял 4,5 млрд.долл.США, а импорт 12,9 млрд.долл.США)<sup>2</sup>. Проблема все возрастающего легального и нелегального вывоза из страны капитала особенно касается отраслей ТЭК, в которых по причине недостатка инвестиций структурных преобразований российской экономики сохраняется ориентированность на структурно и технологически недоразвитый экспорт именно сырьевой продукции вместо переработанной. Из-за затягивания решения инвестиционных

<sup>1</sup> Информация Банка России «Платежный баланс и внешний долг Российской Федерации за 2010 год» // Вестник Банка России, № 26 - 27, 13.05.2011.

<sup>2</sup> Информация Банка России «Аналитический комментарий к платежному балансу и внешнему долгу Российской Федерации за 2003 год» // Вестник Банка России, № 26 - 27, 06.05.2004.



проблем российские производители и страна в целом недополучают миллиарды рублей, которые перераспределяются в пользу зарубежных переработчиков российского сырья;

3) при разработке и управлении инвестиционными проектами требуется задействование большого массива исходных данных и глубокое знание методологии проектного анализа. Это обстоятельство обусловило распространение недостоверной информации через учебный процесс, ошибки в обучении российских специалистов и как следствие – ошибки при разработке инвестиционных проектов, что влечет за собой существенное снижение эффективности осуществляемой инвестиционной деятельности.

Обобщение опыта использования проектной формы организации бизнес-процессов и опыт разработки инвестиционных проектов в различных отраслях экономики позволяет сделать вывод, что в России в отличие от стран с развитой рыночной экономикой:

- обоснования проектов часто имеют формальный характер и содержат грубейшие методологические ошибки;
- стоимостные оценки российских проектов имеют приблизительный характер в отличие от требований на Западе, где оценка затрат проекта должна быть очень точной;
- ни одна российская государственная структура не создает замкнутого инвестиционного цикла, начиная от разработки и экспертизы проектов и заканчивая оценкой их результатов;
- не выполняются расчеты народнохозяйственной (экономической) эффективности.

К этому можно добавить другие недостатки, которые отмечаются другими российскими специалистами:

- массивы программ и проектов не охватывают базовые направления структурного реформирования социально-экономических систем регионов, связанные, в частности, с преодолением безработицы, научно-техническим развитием, расширением внешнеэкономических связей;

- в большинстве случаев не соблюдаются сроки реализации и объемы финансирования, получаемый результат не всегда соответствует намеченным целям, а отдельные проекты вообще остаются незавершенными;

- содержание составляющих программу или проект мероприятий нередко значительно изменяется, что не позволяет достичь поставленных целей;

- низок уровень обоснованности программных и проектных разработок в части социально-экономической эффективности, масштабов ресурсного обеспечения;

- слаба координация между участниками, низко качество менеджмента;

- механизмы обеспечения ответственности исполнителей за реализацию проектов неэффективны;

- отсутствие авторитетной научной экспертизы программных и проектных разработок;

- низкий уровень научно-методического обеспечения разработки и обоснования программ и проектов.

В связи с тем, что многие из ошибок инвестиционного проектирования связаны с неглубоким пониманием теории разработки проектов, отработка изложения методологических основ проектного анализа по-прежнему актуальна и для специалистов российских предприятий, и для учебного процесса.

На основании проведенных в диссертационном исследовании обобщений методологии пространственного развития на основе программно-целевого подхода сделаны следующие существенные выводы.

Во-первых, выявлена необходимость четкого и грамотного соблюдения методологических подходов к проведению новейших современных исследований, в т.ч. связываемых нами с конъюнктурными, а не фундаментальными или прикладными - производственными разработками, отступающими от теоретических основ мировой экономической науки.

Во-вторых, обращается внимание на недоиспользование в России международной и российской методологии целеполагания в пространственном развитии отраслей и российских регионов. В связи с выявлением данной проблемы автором и была воспроизведена в диссертации данная методология, которая должна не фрагментарно, а повсеместно учитываться.

***2. Выявлены основные недостатки сложившейся практики разработки и реализации проектов строительства региональных нефтепродуктопроводов, снижающие значимость региональных аспектов проектного управления***

В настоящее время существует тесная зависимость современного этапа развития системы российских нефтепродуктопроводов с политикой их строительства, проводимой в советское время, т.к. основная их часть была построена именно в этот период.

Созданная в советское время система нефтепродуктопроводов продолжает функционировать и в настоящее время под управлением ОАО «АК «Транснефтепродукт» (ТНП), которое было создано в 1993 г. на базе восьми государственных региональных предприятий по транспорту нефтепродуктов и трех специализированных предприятий, принадлежавших концерну «Роснефтепродукт» и в дальнейшем преобразованных в дочерние акционерные общества ТНП. ОАО «АК «Транснефтепродукт» включено в Перечень стратегических предприятий и акционерных обществ, утвержденный Указом Президента РФ от 04.08.2004 г. № 1009.

ТНП обладает статусом естественной монополии, поэтому тарифы на транспортировку нефтепродуктов регулируются Федеральной службой по тарифам. Тарифное регулирование оказываемых Компанией услуг по транспортировке нефтепродуктов основано на «Методике определения тарифов на

услуги по транспортировке нефтепродуктов по магистральным трубопроводам Российской Федерации», утвержденной Постановлением ФЭК РФ от 16 октября 2002 г. № 70-э/5. Данная методика разработана в соответствии с ФЗ от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях» и определяет основные принципы и методы расчёта транспортных тарифов в системе магистральных нефтепродуктопроводов (МНПП). Предельный уровень тарифа на перекачку по системе МНПП составляет 70% от стоимости услуг железнодорожного транспорта и установлен Федеральной службой по тарифам (ФСТ) России.

Методика определения тарифов предусматривает возможность применения договорных адресных тарифов на услуги по транспортировке нефтепродуктов в случае, если договорная ставка тарифа не меньше ставки, рассчитанной по стандартной схеме, а также при согласии грузоотправителя. Договорные тарифы могут быть также применены в случае, если по данному тарифному участку (пункту налива, перевалки, слива, сдачи) осуществляется транспортировка нефтепродуктов единственного грузоотправителя. При этом, при возникновении существенных разногласий между грузоотправителем и ТНП ставка тарифа по данному тарифному участку отдельно рассматривается и утверждается ФСТ РФ.

В диссертационном исследовании обосновано, что доставшаяся ТНП в наследство система нефтепродуктопроводов нуждалась и до сих пор продолжает нуждаться в серьезной структурной модернизации, а также в более актуализированной проработке проблем, связанных с безопасностью ее эксплуатации по сравнению с эксплуатацией российских систем нефте- и газопроводов. Износ существующей сети нефтепродуктопроводов составляет в настоящее время порядка 60%, хотя проблема отсталости российской системы трубопроводного транспорта все эти годы озвучивалась, но решалась недопустимо медленными темпами.

Выделяются следующие особенности актуализации проблемы безопасности нефтепродуктопроводного транспорта России:

1. Российские нефтепродуктопроводы в среднем имеют значительно больший срок эксплуатации, чем нефте- и газопроводы. Например, магистральный нефтепродуктопровод «Альметьевск - Нижний Новгород» протяженностью 580 км используется 45 лет. Магистральный нефтепродуктопровод «Ишимбай – Уфа» (старейший из действующих магистральных трубопроводов России) находится в эксплуатации с 1937 г. (75 лет). Поэтому степень износа нефтепродуктопроводов значительно выше, чем других магистральных трубопроводов.

2. Значительная часть нефтепродуктопроводов построена по устаревшим для современной модернизационной экономики России строительным нормам и технологиям с применением менее качественных, недорогих по своей стоимости материалов. Это снижает надёжность и безопасность эксплуатации объектов нефтепродуктопроводного транспорта. Например, до 1960-х гг. широко применяли газопрессовую сварку при монтаже трубопроводов. Однако

низкий уровень прочности таких стыков и главное - высокая хрупкость - затрудняют проведение на них капитального ремонта с заменой изоляции. Когда изоляционное покрытие изношено, эффективность электрохимической защиты снижается, и ускоряется коррозия самого трубопровода. Тем не менее, такие нефтепродуктопроводы до сих пор находятся в эксплуатации.

3. При строительстве некоторых российских нефтепродуктопроводов применялись трубы разных диаметров, когда на стыках одна труба входит в другую, а соединение осуществлялось нахлесточными угловыми швами. Затем стала внедряться более прогрессивная технология монтажа и сварки с применением подкладных колец. При этом удавалось качественно соединять трубы одного диаметра стыковыми швами. Однако как в первом, так и во втором случаях внутреннее сечение получалось не гладким, а с выступами, что в настоящее время не позволяет обследовать трубопроводы с помощью внутритрубных дефектоскопов. Без таких обследований невозможно определить полный перечень дефектов и оценить реальные показатели прочности, надёжности, безопасности трубопровода. Тем не менее, такие нефтепродуктопроводы продолжают использоваться.

4. Российские нефтепродуктопроводы проложены ближе к населённым пунктам, чем магистральные нефтепроводы и газопроводы. Некоторые нефтепродуктопроводы проходят в пределах населённых пунктов. Например, МНГТП «Кириши - Санкт-Петербург» пролегает более 10 км под газонами и проезжей частью оживленных улиц и проспектов большого города. Практически все МНПП имеют несколько отводов на нефтебазы, которые размещены в непосредственной окрестности малых и средних городов, что является весомым аргументом в пользу пересмотра приоритетов стратегического развития данной отрасли.

5. Продукт, перекачиваемый по МНПП, вызывает большой интерес криминальных структур, иногда действующих безнаказанно. Количество несанкционированных врезок с целью воровства нефтепродуктов с каждым годом растёт. В некоторых случаях это приводит к авариям с тяжёлыми последствиями и наносит большой вред экологической безопасности района размещения.

Всё это в совокупности создаёт значительную напряженность при эксплуатации нефтепродуктопроводов с точки зрения обеспечения безопасности управления с позиции регионального развития и обеспечения народнохозяйственной эффективности в целом. И эта напряжённость тем сильнее, чем меньше имеется средств управления безопасностью.

В состав ТНП входит 96 перекачивающих станций; резервуарный парк, состоящий из 900 резервуаров, для хранения нефтепродуктов общей емкостью 4,6 млн. м<sup>3</sup>; 64 пункта налива на железнодорожный и автомобильный транспорт. На сегодняшний день длина нефтепродуктопроводов ТНП составляет 19 161 км. Из них магистральных нефтепродуктопроводов – 15 247 км, отводов – 3914 км, в том числе: по территории России – 15 947 км; по территории Украины – 1

435 км; по территории Белоруссии – 1 513 км; по территории Казахстана – 266 км плюс совместное предприятие ЛатРосТранс по территории стран Балтии – 415 км<sup>1</sup> (рис. 1).

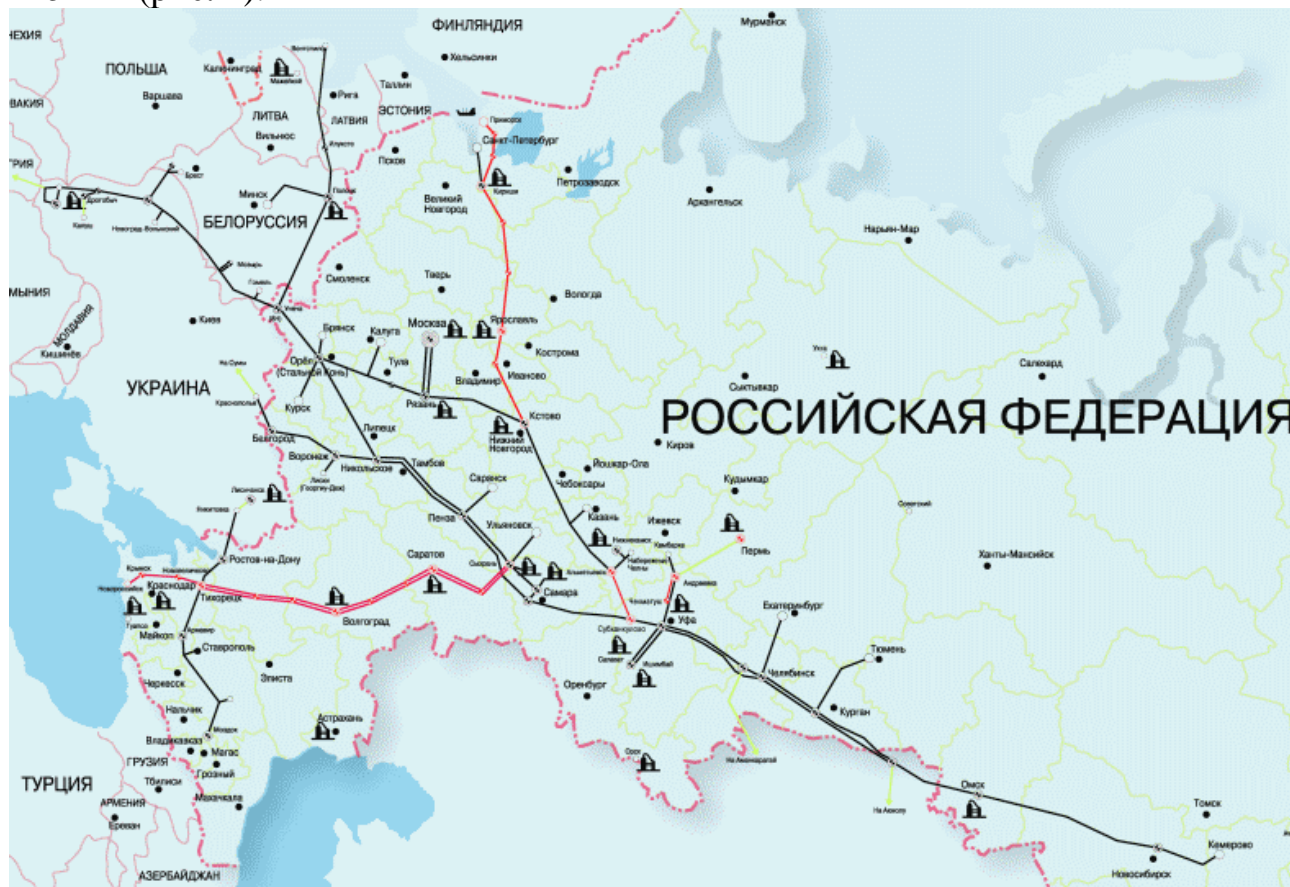


Рис. 1. Современная система нефтепродуктопроводов ОАО «АК «Транснефтепродукт»<sup>2</sup>.

В настоящее время к системе нефтепродуктопроводов ТНП подключено 17 НПЗ в России и Белоруссии, ежегодная перевалка составляет около 28 млн. тонн, из которых более 18 отправляется за рубеж. Ожидается, что к 2015 г. объемы прокачки существенно возрастут, но о каких кардинальных стратегических изменения отраслевого и регионального развития нефтепродуктопроводного транспорта вопрос не ставится в свете кардинального решения проблем его износа, модернизации и существенного повышения безопасности эксплуатации.

Следует отметить следующие структурные сдвиги в формировании ежегодного баланса нефтепродуктов. Если СССР в 1990 г. было добыто 571 млн. т нефти, экспорт сырой нефти составил 109 млн. т, а экспорт нефтепродуктов 50 млн. т<sup>3</sup>, то, как следует из данных Федеральной таможенной службы, экспорт нефтепродуктов из России в 2010 г. составил 133,2 млн. тонн, увеличившись по

<sup>1</sup> На развилке нефтяных путей // Нефть России, № 2, 2008. - Электронный ресурс: <http://afnet.integrum.ru>.

<sup>2</sup> Составлено автором на основе данных ОАО «АК «Транснефтепродукт».

<sup>3</sup> Кара-Мурза С.Г. Белая книга. Экономические реформы в России 1991—2001 гг. Электронный ресурс: <http://www.bing.com/>

сравнению с 2009 г. на 8,9% (табл. 1). То есть в отличие от нефтедобычи, уровень которой пока не достиг уровня 1970-х гг., экспорт нефтепродуктов вырос более чем в 2,5 раза в сравнении России с масштабами СССР.

Таблица 1  
Экспорт нефтепродуктов из России в 2000-2010 гг.<sup>1</sup>

Го- ды	Всего		Дальнее зару- бежье		СНГ		Средние экспортные цены, долл/т		
	Млн. т	Млрд. долл.	Млн. т	Млрд. долл.	Млн.т	Млрд. т.	Всего	Дальнее рубежье	СНГ
2000	62,	10,9	59,0	10,2	3,5	0,8	175	172	218
2001	63,3	9,4	60,8	8,8	2,5	0,5	148	145	216
2002	75,5	11,3	72,9	10,8	2,6	0,4	149	149	164
2003	77,7	14,1	74,2	13,4	3,5	0,6	181	181	185
2004	82,4	19,3	78,3	18,3	4,1	1,0	234	234	237
2005	97,1	33,8	93,2	32,4	3,9	1,4	348	348	366
2006	103,	44,7	97,7	42,0	5,8	2,7	432	430	458
2007	112,	52,2	105,5	49,1	6,8	3,2	465	465	470
2008	118,	79,9	107,8	72,7	10,3	?,2	677	675	697
2009	124,	48,1	115,5	44,8	9,0	3,4	387	388	375
2010	133,	70,5	126,8	66,8	6,4	3,6	529	527	566

Доля мазута в общей структуре экспортных поставок возросла с 53 до 55% (до 72 млн. тонн). Доля дизельного топлива осталась практически неизменной, при увеличении физических объемов – 3 млн. тонн. Экспорт автомобильного бензина сократился на 34% – до 3 млн. тонн (табл. 2).

Таблица 2  
Структура экспорта нефтепродуктов из России в 2009-2010 гг.<sup>2</sup>

Вид нефтепродукта	2009		2010	
	Млн.т	%	Млн.т	%
Бензин	4,5	3,7	3,0	2,3
Дизельное топ-	37,5	31,1	40,6	30,9
Мазут	63,9	53,0	72,0	54,8
Прочие	14,8	12,2	15,8	12,0
Всего	120,6	100,0	131,3	100

Свыше 90% (2010 г. – 115 млн. тонн) всего экспорта нефтепродуктов из России направляется на Атлантический рынок и менее 10% (11,8 млн. тонн) –

<sup>1</sup> Составлено автором по данным Росстата и Центрального Банка России, метод платежно-го баланса.

<sup>2</sup> Составлено автором по данным Росстата.

на Тихоокеанский рынок, что обусловлено, прежде всего, ограниченностью перерабатывающих мощностей в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, их удаленностью от традиционных центров добычи нефти.

К 2015 г. правительство намерено почти весь российский экспорт нефтепродуктов (95%) осуществлять через отечественные порты. Главная задача на ближайшие годы - вывести нефтепродуктопроводы на побережья Балтийского и Черного морей, что позволит снизить до минимума зависимость российского экспорта от сопредельных стран. Проблема неэффективной территориальной структуры нефтеперерабатывающей промышленности поднимается, в частности, в диссертационном исследовании А.Ю. Мотина, который формулирует следующие существенно значимые для нефтепродуктопроводного транспорта недостатки: критический возраст магистральной нефтепродуктопроводной инфраструктуры, высокие затраты на экспорт нефтепродуктов с заводов Европейской части России, недостаточное количество заводов, способных производить качественные нефтепродукты; потеря наиболее выгодных портов, приспособленных к экспорту светлых нефтепродуктов, после распада СССР и т.п. и вносит предложения по размещению новых высокоэффективных НПЗ средней мощности в ближайшие 15 лет в 4-х регионах черноморского, балтийского, беломорского и тихоокеанского направлений<sup>1</sup>.

### ***3. Установлено, что отсутствие согласованного стратегического планирования на макро и микроуровне ведет к снижению эффективности проектов строительства региональных нефтепродуктопроводов***

О перспективном развитии российской системы нефтепродуктопроводов почти не упоминается в официальных документах, также как и не раскрывается вопрос о том, как именно (позитивно или негативно) влияет он на экономику и формирование доходной части региональных и местных бюджетов тех российских регионов, на территории которых размещены и долгие годы функционируют нефтепродуктопроводы. На сайте ОАО АК «Транснефтепродуктопровод» перечислены такие области как: Кемеровская, Новосибирская, Омская, Тюменская, Курганская, Челябинская, Свердловская, Пермская, Нижегородская, Владимирская, Московская, Рязанская, Тульская, Калужская, Орловская, Брянская, Оренбургская, Самарская, Ульяновская, Пензенская, Тамбовская, Липецкая, Воронежская, Белгородская, Курская, Ростовская; Краснодарский и Ставропольский край, а также республики Российской Федерации: Башкортостан, Удмуртия, Татарстан, Чувашия, Мордовия.

Население этих регионов работает в системе обслуживания нефтепродуктопроводного транспорта, региональная экология подвергается осязательному воздействию еще на стадии строительства новых объектов нефтепродуктопро-

---

<sup>1</sup> Мотин А.Ю. Совершенствование размещения нефтеперерабатывающей промышленности Российской Федерации на основе методов районирования производства и потребления светлых нефтепродуктов: Дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. по спец. 08.00.05. -М: Совет по изучению произв. сил (СОПС), 2008.- 154 с.



водного транспорта, особенно учитывая тот факт, что проживание в радиусе 1 км нефтепродуктопровода негативно влияет на здоровье людей, вызывая риск получения многочисленных хронических заболеваний и преждевременной смерти.

Эти и другие составляющие процесса разработки проектов развития нефтепродуктопроводного транспорта в пространственном разрезе связаны с необходимостью более полного учета так называемой концепции «максимальной ценности проекта», где учитываются все последствия реализации стратегически значимых инвестиционных проектов, а не только их бюджетные и коммерческие характеристики. И на основе этого – выявляются и нивелируются возможные сопряженные риски (например, сокращения продолжительности жизни местного населения из-за отсутствия необходимого благоустройства прилегающей к нефтепродуктопроводам территории и многое другое).

На основе проведенного в диссертационной работе анализа можно сделать вывод, что эффективное стратегическое планирование на макроуровне – не менее важное условие обеспечения максимально возможной эффективности проектов строительства нефтепродуктопроводов, чем качество разработки каждого конкретного проекта в отдельности.

Таким образом, с позиции научной проработанности любой проект строительства нефтепродуктопровода обязательно должен соответствовать стратегии развития нефтяной отрасли, ТЭК и экономики страны в целом, в которой должны быть проработаны следующие вопросы: какие нефтепродуктопроводы целесообразно с позиции реализации народнохозяйственных стратегических интересов реконструировать, какие расширять, какие демонтировать, а где – строить новые, формируя тем самым новые направления развития трубопроводного транспорта. Данная программа должна быть разработана на основе широко используемых в международной и российской практике методик проектного анализа, что позволит: а) выявить и проработать многообразные альтернативные варианты перспективного развития системы нефтепродуктопроводов; б) идентифицировать все возможные составляющие народнохозяйственные выгоды от развития того или иного варианта программы; в) с учетом реалий финансового обеспечения программы выбрать наиболее эффективный вариант программы.

При этом, по-нашему мнению, данная программа не может разрабатываться в отрыве от стратегии развития нефтяной отрасли России, а должна быть составной ее частью. Только на такой научно-методической основе возможно избежать высоких народнохозяйственных потерь, связанных с недооценкой роли стратегического планирования, согласованного на макро и микроуровне. С этой позицией уже давно согласны многие ученые. Например, по мнению ректора Санкт-Петербургского горного института В.С. Литвиненко, «при разработке долгосрочных инвестиционных проектов в трубопроводной системе



решающее значение имеет не инвестиционная стратегия отдельных транспортных компаний, а состояние нефтяной отрасли и ее перспективы на будущее»<sup>1</sup>.

Представляется научно обоснованной следующая взаимосвязь стратегических целей, разрабатываемых на макроуровне применительно к системе нефтепродуктопроводов: стратегические цели социально-экономического развития России → стратегические цели развития ТЭК → стратегические цели развития нефтяной отрасли → стратегические цели развития системы нефтепродуктопроводов.

Процесс разработки любого проекта начинается с построения «дерева целей». Нет «дерева целей» проекта, следовательно, нет полной убежденности в том, что данный проект – наилучший в ряду альтернатив; нет полной ясности в отношении его реализации; нет согласования интересов его участников. Это в полной мере относится и к существующей практике разработки проектов строительства магистральных нефтепродуктопроводов, для которых, помимо необходимости объединения их целей со стратегическими целями социально-экономического развития страны и нефтяной отрасли в частности, на основе сценарного подхода и сравнения ситуации «без» и «с» проектом должны быть проработаны разные альтернативы развития системы нефтепродуктопроводов России с соответствующими вариантами «дерева целей» и из предложенных альтернатив на основе их количественного обоснования выбран наилучший. Пока же данная технология целеполагания на уровне принятия стратегических управленческих решений не внедрена в практику в отличие от стран с развитой рыночной экономикой.

На основе обобщения практики разработки и реализации инвестиционных проектов строительства нефтепродуктопроводов на примере комплексного авторского анализа в диссертационном исследовании проекта строительства магистрального нефтепродуктопровода «Кстово - Ярославль - Кириши - Приморск», определяющего уровень и специфику регионального развития семи областей России: Нижегородской, Владимирской, Ивановской, Ярославской, Тверской, Новгородской, Ленинградской, а также Санкт-Петербурга, в работе обоснована необходимость применения научно проработанного шаблона «дерева целей» для данного типа проектов, который конкретизируется уже в зависимости от конкретных условий (Рис. 2).

---

<sup>1</sup> Парламентские слушания «Энергетическая стратегия России на период до 2020 года. Проблемы и решения» // Бюллетень «ИнфоТЭК», № 10, 2002. - Электронный ресурс: <http://afnet.integrum.ru>.

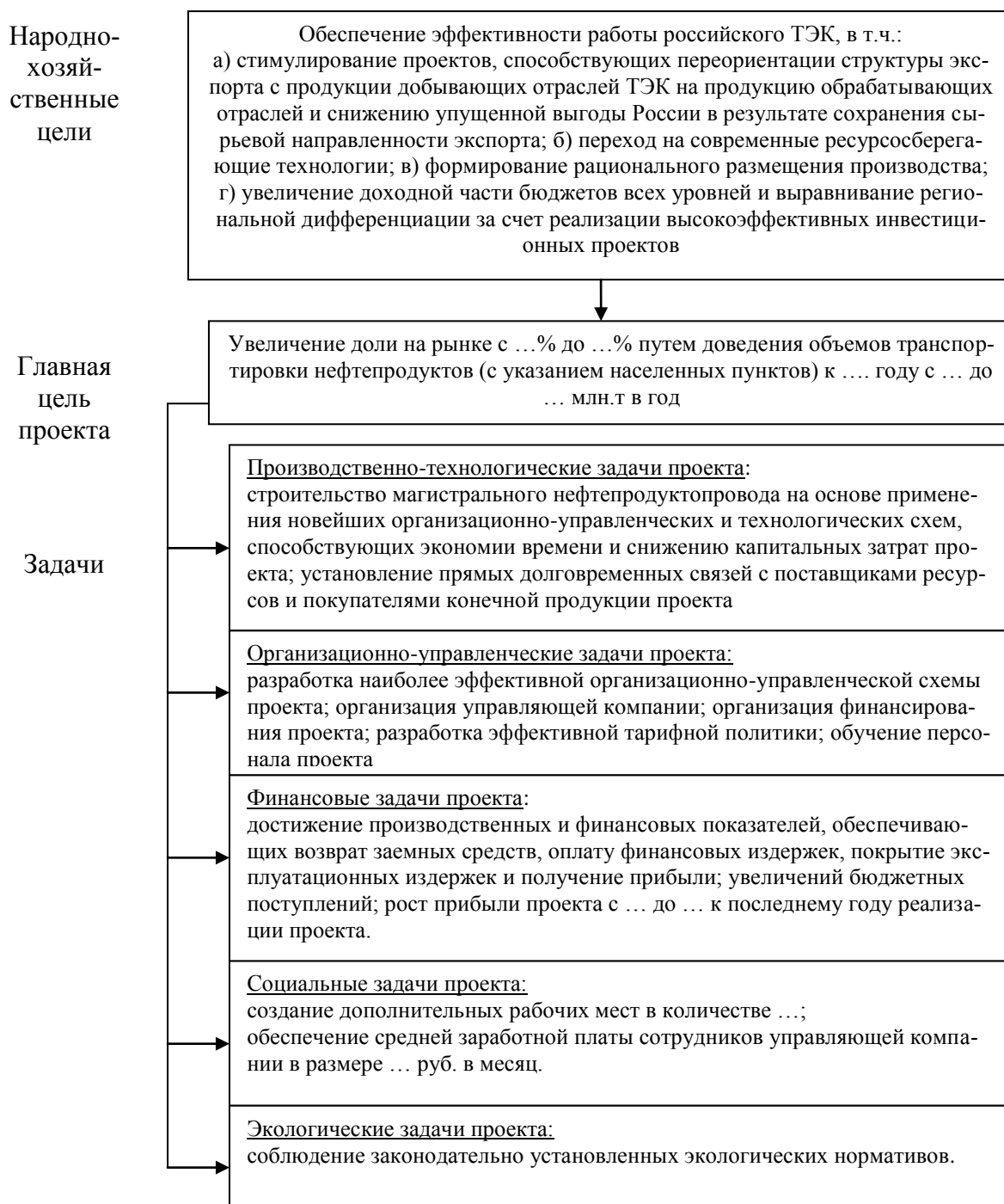


Рис. 2. Шаблон «дерева целей» инвестиционных проектов строительства нефтепродуктопроводов<sup>1</sup>.

В данном шаблоне учтены не только специфика данного типа проектов и основные правила построения «дерева целей» - сверху-вниз, предшествования целей более высокого уровня целям более низкого уровня, полноты разукрупнения при относительно небольшом количестве целей и т.д., но и концепция

<sup>1</sup> Разработано автором.

максимизации ценности проекта, которая противостоит широко пока распространенной в России концепции максимизации прибыли.

Разница между концепцией максимизации прибыли и максимизации ценности заключается в том, что в первом случае в качестве главной цели любого коммерческого проекта рассматривается прибыль, а во втором случае – прибыль выступает как необходимый финансовый результат, а в качестве главных целей рассматриваются различные субъекты хозяйствования – получатели выгод от проекта, затрагивающего различные интересы. То есть в первом случае главным, по сути, является монетарный подход, в соответствии с которым проекты реализуются исключительно ради зарабатывания денег. А во втором случае – демократический подход, в соответствии с которым проекты реализуются ради людей.

К преимуществам концепции максимизации ценности следует также отнести и возможность согласования интересов разных участников проекта, поскольку интересы руководителей, исполнителей, поставщиков продукции, потребителей и государства не совпадают и измеряются с помощью различных показателей. Ориентация же исключительно на достижение прибыли как главной цели проекта обуславливает конфликтный характер взаимодействия различных участников проекта, т.к. выражает интересы только одной группы, пренебрегая интересами других сторон, поскольку для исполнителей проекта, поставщиков и потребителей продукции, а также для государства показатель прибыли не может выступать основой мотивационного процесса по поддержке и стимулированию участия в том или ином проекте.

Для государства реализация проектов строительства нефтепродуктопроводов должна способствовать достижению народнохозяйственных целей, среди которых, на наш взгляд, приоритетными являются: а) стимулирование проектов, способствующих переориентации структуры экспорта с продукции добывающих отраслей ТЭК на продукцию обрабатывающих отраслей и снижению упущенной выгоды России в результате сохранения сырьевой направленности экспорта; б) переход на современные ресурсосберегающие технологии; в) формирование рационального размещения производства; г) увеличение доходной части бюджетов всех уровней и выравнивание региональной дифференциации за счет реализации высокоэффективных инвестиционных проектов. Поскольку проектная форма признана в настоящее время наиболее эффективной, то учет народнохозяйственных целей в реализуемых инвестиционных проектах в своей совокупности обеспечил бы реализацию целей экономической политики и достижение высокого народнохозяйственного эффекта.

Далее должна производиться тщательная проработка всех восьми аспектов проектного анализа – коммерческого, технического, институционального, социального, экологического, финансового, экономического и анализа рисков. Именно прозрачность и логичность подачи информации по проекту является свидетельством его квалифицированной разработки.

При этом следует подчеркнуть особую важность применения альтернативного подхода при проработке каждого из аспектов проектного анализа. Если речь идет о технологии строительства, то должны быть сравнены разные технологии строительства. То есть научное обоснование данного проекта должно включать в себя тщательную проработку различных альтернатив, что также как и в случае с построением «дерева целей» и матрицы структурно-логического подхода предполагает привлечение большого количества специалистов – в области строительных работ, современных технологий транспортировки нефтепродуктопроводов и т.п.

Поскольку проект строительства магистрального нефтепродуктопровода имеет значительный народнохозяйственный эффект, то помимо коммерческой (с позиции проекта в целом, компании и инвесторов) и бюджетной эффективности данного проекта целесообразно отдельно прорабатывать оценку народнохозяйственной эффективности, т.е. совокупного общественного эффекта, который возникает для сопряженных компаний, в первую очередь для НПЗ. Такая оценка, к сожалению, также не производится в России для крупных проектов. Более того, следует отметить и возможность нанесения стране ущерба, поскольку крупные проекты разрабатываются, как правило, иностранными специалистами, лоббирующими интересы других государств в отношении России и пренебрегающими интересами экономической безопасности нашей страны. Поэтому важная функция заказчиков – предусматривать в технических заданиях по разработке таких проектов обязательное выполнение раздела по оценке экономической (народнохозяйственной) эффективности. Изложенные выше резервы повышения качества разработки проектов строительства нефтепродуктопроводов также используются путем учета этих вопросов в технических заданиях на разработку ТЭО и бизнес-планов проектов.

#### ***4. Обосновано применение в системе государственного управления и контроля за инвестиционной деятельностью предприятий разработанной автором методики оценки региональной эффективности***

Исходя из принятых в международной и передовой российской практике управления территориальными комплексами в диссертационном исследовании предпринят анализ действующих нормативных правовых документов, связанных с пространственным развитием российских нефтепродуктопроводов.

Как следует из Программы развития топливозаправочного комплекса Московской области, основными задачами в данном документе являются:

1. на основе анализа ранее принятых программ определить перспективную до 2010 года потребность Московской области в различных видах моторного топлива и объектах топливозаправочного комплекса;
2. разработать концепцию развития элементов топливозаправочного комплекса и перечень организационных и технических мероприятий, направленных на реализацию настоящей Программы.

В рамках Программы, кроме того, ставилась задача разработать типы, классификацию и схему размещения автозаправочных комплексов, уточнить

градостроительные требования к их размещению и проектированию, провести экспертную оценку изменения экологической ситуации в Московской области в результате перевода части автотранспорта на альтернативные виды топлива<sup>1</sup>.

Данная Программа, изложенная вместе с приложениями на 104 страницах, не имеет схематичной целевой проработки с применением метода структурно-логической матрицы и/или «деревьев целей», а также необходимых расчетов народнохозяйственной (региональной) эффективности, являющейся количественным обоснованием принятых мероприятий. При этом данный документ, пролонгированный в 2009 г., опирается на анализ не текущей ситуации, а данные 1997 г., что позволяет сделать вывод о том, что практика принятия нормативных правовых актов, связанных с перспективным развитием нефтепродуктопроводов и их инфраструктурой нуждается в серьезном переосмыслении и корректировке в будущем.

О новом нефтепродуктопроводе «Север», проходящем по территории Ленинградской области и еще 6 регионов России в основополагающих стратегических региональных документах сказано в одном предложении – что он успешно строится<sup>2</sup>. Нет данных о том, как изменится социально-экономическое состояние Ленинградской области как на этапе его широкоформатного строительства, так и после ввода его в эксплуатацию, в чем состоит конкретный прогресс пространственного развития с учетом региональной эффективности данного проекта.

На территории Хабаровского края в 2016-2020 гг. запланировано строительство нефтепродуктопровода от Комсомольского НПЗ до пос. Де-Кастри стоимостью 20 млрд.руб. Однако кроме строки по пункту № 33 из 53 инвестиционных проектов, связанных с перспективами развития топливно-энергетического комплекса Хабаровского края, никаких указаний на этот инвестиционный проект в сценарном подходе в изложении данной Стратегии, равно как и запланированных расчетов коммерческой эффективности этого нефтепродуктопровода не приводится. В этом, на наш взгляд, принижается значимость пространственного развития нефтепродуктопроводов, их конкретного вклада в перспективное социально-экономическое развитие каждого отдельного российского региона с оценкой всей совокупности позитивных и

---

<sup>1</sup> Программа развития топливозаправочного комплекса Московской области и мероприятиях по ее реализации. Утв. Постановление Правительства МО от 17.05.2001 № 145/16 (ред. от 12.05.2009) // Постановление Правительства МО от 17.05.2001 № 145/16 (ред. от 12.05.2009)

<sup>2</sup> Постановление Правительства Ленинградской области от 19.08.2010 № 219 (ред. от 29.12.2011 г.) «О проекте областного закона «О Концепции социально-экономического развития Ленинградской области на стратегическую перспективу до 2025 г.» и утверждении Сводного перечня целей и задач Правительства Ленинградской области по социально-экономическому развитию Ленинградской области на период до 2013 г. и стратегическую перспективу до 2025 г.» // Первоначальный текст документа опубликован в Вестнике Правительства Ленинградской области, № 65, 16.09.2010.

негативных (например, экологических) последствий в виде расчетов их региональной эффективности<sup>1</sup>.

В Пензенской области в «Программе экономического и социального развития Пензенской области на 2008 - 2012 гг.» только в подразделе «Общая информация о Пензенской области упоминается о наличии нефтепродуктопроводов на ее территории без оценки региональной эффективности и их перспективного влияния на социально-экономическое развитие региона. «Область пересекает несколько магистральных газопроводов и трубопроводов федерального значения (...нефтепродуктопроводы: Уфа - Западное Направление, Куйбышев - Брянск, «Дружба-1», «Дружба-2»)), - говорится в Программе<sup>2</sup>.

О нефтепродуктопроводах говорится в «Схеме территориального планирования Тюменской области» в пункте 3.4. «Транспортная инфраструктура. Тенденции развития» в подпункте «Трубопроводный транспорт»: «В дополнение к уже существующим гигантским системам нефтегазового комплекса (протяженность действующих нефтепроводов - 47 тыс. км, нефтепродуктопроводов - 15 тыс. км, газопроводов - 152 тыс. км) сооружаются газопроводные, нефтепроводные и нефте-продуктопроводные системы Ямал - Европа, Новороссийск - Турция («Голубой поток»), Балтийская трубопроводная система и др.»<sup>3</sup>.

Региональная эффективность развития нефтепродуктопроводов через применения концепции потока денежных средств и расчет стандартизированных критериев эффективности, по нашему мнению, включает:

- оценку эффекта создания новых рабочих мест в регионе в потоке выгод – с учетом вклада работников в региональный ВВП;
- совокупные поступления налоговых и неналоговых отчислений от эксплуатации нефтепродуктопроводов в региональные и местные бюджеты;
- содействие (в разных формах) реализации социальных программ и программ землеобустройства;
- стимулирование роста платежеспособного спроса за счет выплат работникам, задействованным в строительстве и эксплуатации нефтепродуктопроводов;
- стимулирование развития предприятий, связанных со строительством и обслуживанием нефтепродуктопроводов;

<sup>1</sup> Стратегия социального и экономического развития Хабаровского края на период до 2025 г. Утв. Постановлением Правительства Хабаровского края от 13.01.2009 № 1-пр (ред. от 26.05.2011) // Первоначальный текст документа опубликован в Собрании законодательства Хабаровского края, 12.04.2010, № 3(92).

<sup>2</sup> Закон Пензенской обл. от 10.10.2007 № 1369-ЗПО (ред. от 27.12.2011) «О Программе экономического и социального развития Пензенской области на 2008 - 2012 годы» (принят ЗС Пензенской обл. 05.10.2007) // Первоначальный текст документа опубликован в Пензенских губернских ведомостях, 01.11.2007, № 37, с. 1.

<sup>3</sup> Постановление Правительства Тюменской области от 31.12.2008 № 382-п (ред. от 14.09.2010) «Об утверждении схемы территориального планирования Тюменской области» (вместе с «Положениями о территориальном планировании») // Первоначальный текст документа опубликован в газете «Тюменская область сегодня», № 6, 20.01.2009.

- обеспечение региона нефтепродуктами по более конкурентным ценам, чем на других территориях как позиция экономизации расходов населения,

В то же время: создание дополнительных угроз жизнедеятельности населения региона за счет криминогенной опасности несанкционированных врезок в нефтепродуктопроводы преступников, угроз возникновения аварий с экологическими катастрофами.

Такая дооценка региональной эффективности проектов строительства и эксплуатации нефтепродуктопроводов в дополнение к коммерческой, бюджетной и народнохозяйственной видам эффективности учитывала новейшие подходы к стратегическому и финансовому менеджменту, основанные на использовании концепций согласования интересов и максимизации ценности проектов и программ.

***5. Выявлены организационные резервы проектной формы управления системой нефтепродуктопроводов, в т.ч. а) использование проектной формы в текущей деятельности предприятий подотрасли; б) разделение организационных и инвестиционных проектов; в) использование процессного подхода и на его основе – применение методов бенчмаркинга; г) оценка мультипликативных эффектов строительства и эксплуатации нефтепродуктов в России, связанная с расчетом показателей региональной эффективности данных инвестиционных проектов, согласованием сложных многоуровневых интересов и максимизацией стоимости проектов.***

Различают два вида проектов – организационные, не требующие, как правило, дополнительного финансирования, и инвестиционные, которые могут использовать как краткосрочные, так и долгосрочные источники финансирования; как собственные, так и заемные средства.

В настоящее время в России сложился ошибочный подход к проектной форме управления - исключительно как форме управления инвестиционной деятельностью предприятия. При этом многими руководителями предприятий инвестиционная деятельность понимается как деятельность, связанная с привлечением крупных заемных средств на долгосрочный период. В результате проблема обеспечения экономического роста как на микро-, так и на макроуровне ошибочно сводится к проблеме развития системы долгосрочного заемного финансирования в стране, в то время как проект – это не эквивалент понятия «инвестиционный проект», а эффективная форма управления всевозможными нововведениями (инновациями) как на микро, так и на макроуровне, в том числе не требующими дополнительного финансирования (так называемыми организационно-управленческими нововведениями).

В связи с этим в использовании проектной формы в управлении системой российских нефтепродуктопроводов особо следует выделить организационно-управленческие проекты, направленные как на повышение эффективности управления действующими объектами, так и при реализации крупномасштабных инвестиционных проектов, которые также должны опираться на использование организационно-управленческих инноваций. Этот аспект отмечается и в

книге Е.Е.Румянцевой, которая подчеркивает необходимость использования философии защиты результатов прошлого труда при осуществлении инвестиционной деятельности, а также тот факт, «что в конфликтной и/или необразованной, непрофессиональной среде, не подготовленной к приему новых ресурсов (в данном случае – внешних инвестиций), никогда не будет получен позитивный эффект – все инвестиции уйдут на покрытие бесхозяйственности. Риск неэффективного управления – является одним из видов рисков проекта, который не может быть устранен иначе как путем перехода на более эффективную систему управления. Возвратность инвестиций может быть гарантирована только в условиях функционирования эффективной системы управления и исчерпания резервов экономического роста за счет внутренних источников развития».

Организационные резервы являются частью процесса регионального развития за счет повышения качества, изменения структуры и методов текущего и стратегического управления. Несмотря на то, что проектная форма управления широко используется в практике регионального и федерального государственного регулирования, она не получила достаточного применения в текущей деятельности многих российских предприятий, выявляя резервы роста регионального валового внутреннего продукта. В связи с этим, на основе анализа практического применения международной и российской методики проектного анализа состояния системы нефтепродуктопроводного транспорта в его пространственном развитии, в диссертационном исследовании проанализированы важнейшие организационные резервы современного этапа с учетом отраслевой и региональной специфики.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Пространственное прогнозирование и планирование социально-экономического развития регионов связано не только с решением специфических региональных задач, но и с реализацией важнейших государственных приоритетов, к которым относятся такие специфические отраслевые подкомплексы стратегической важности как нефтепродуктопроводы, объединенные единой системой внутреннего управления. В то же время каждый нефтепродуктопровод уникален и в силу своей значимости для развития региона, на территории которого он размещается, должен исследоваться как объект, создающий преимущества или негативные предпосылки для регионального развития, особенно в части его отнесения к классу наиболее опасных для жизнедеятельности и экологии объектов.

2. С учетом авторского участия в оценке эффективности такого значимого проекта с отраслевой и территориальной спецификой как строительства пускового комплекса морского терминала по перегрузке светлых нефтепродуктов, а также проекта строительства магистрального нефтепродуктопровода «Кстово -



Ярославль - Кириши - Приморск», определяющего уровень и специфику регионального развития семи областей России: Нижегородской, Владимирской, Ивановской, Ярославской, Тверской, Новгородской, Ленинградской, а также Санкт-Петербурга, методический подход к которым с целью раскрытия их специфики и обобщения конкретной практики разработки и реализации изложен во второй главе диссертационного исследования, обоснован содержательный вывод о том, что современное управление системой российских региональных нефтепродуктопроводов активно использует преимущества проектной формы, обеспечивающей более высокую эффективность в решении различных задач, чем при использовании других форм корпоративного управления. В то же время обобщение опыта реализации различных проектов позволяет сделать вывод о наличии существенных резервов, связанных как с более глубоким и корректным применением методологии проектного анализа, так и с использованием организационно-управленческих инноваций в управлении проектным циклом.

3. Главнейший резерв методологического обеспечения проектов развития российской системы нефтепродуктопроводов – их целеполагание, опирающееся на использование методов стратегического менеджмента. В диссертации обоснован вывод о необходимости объединения стратегических целей проектов строительства нефтепродуктопроводов на микроуровне (или уровне реализации отдельных проектов) и макроуровне (экономической стратегии развития России, программы стратегического развития нефтяной отрасли и ее подпрограммы – стратегического развития системы нефтепродуктопроводов). Разработку взаимоувязанных стратегий для названных выше уровней целесообразно осуществлять с применением используемых во всех странах с развитой рыночной экономикой прогностических методов (в частности, метода ПАТТЕРН), опирающихся на работу с группой квалифицированных экспертов и составление «дерева целей» и структурно-логической матрицы.

4. Помимо необходимости четкого структурирования проекта, без которого документация проекта (ТЭО, бизнес-план) не могут считаться качественно разработанными, к другим методологическим резервам повышения эффективности проектов развития российской системы нефтепродуктопроводов следует отнести тщательную проработку каждого из 8 аспектов – коммерческого, технического, институционального, социального, экологического, финансового, экономического и анализа рисков; использование в качестве основы основных концепций проектного анализа – затрат и выгод и альтернативной стоимости.

5. При разработке «дерева целей» проектов развития российской системы нефтепродуктопроводов, представленного автором в диссертации, обоснован вывод о целесообразности использования методологии целеполагания; методологии проектного анализа, включающей учет восьми аспектов; концепции максимальной ценности проекта, противопоставляемой концепции максимизации прибыли, а также концепции согласования интересов, позволяющей

добиваться достижения высокой как коммерческой и бюджетной, так и народнохозяйственной эффективности.

6. Целесообразно стремиться к тому, чтобы многоуровневая эффективность инвестиций с учетом предложенной автором региональной эффективности обеспечивалась на всех стадиях проектного цикла, начиная от стадии разработки проекта и заканчивая оценкой результатов от его реализации. Невозможность обеспечения полноты и достоверности информации на стадии проведения прединвестиционных исследований, неопределенность прогнозного периода определяют необходимость формирования гибкой системы управления проектным циклом, включающей возможность корректировки целей.

7. Значительный дополнительный эффект в управлении российскими нефтепродуктопроводами может быть получен и в результате задействования организационных резервов проектной формы, в т.ч. ее использования не только в стратегическом, но и в текущем управлении – при реализации организационных проектов, основанных на внедрении организационно-управленческих инноваций. При этом доказана целесообразность разделения систем проектного управления инвестиционной и текущей деятельностью компаний. К другим организационным резервам следует отнести возможности применения процессного подхода, позволяющего структурировать процесс управления на множество подпроцессов и на каждом подпроцессе добиться высоких показателей эффективности; использование бенчмаркинга как современного метода ускоренного выявления накопленных практикой организационно-управленческих инноваций и другие методы, ориентированные на повышение эффективности управления временем (например, управление сетевым графиком проекта).

### **III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

#### **а) статьи в периодических научных изданиях, которые включены в перечень ВАК Минобрнауки РФ**

1. Амелин А.Е. Бенчмаркинг как метод повышения эффективности управления российскими нефтепродуктопроводами // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом – 2008 - № 7 – 0,5 п.л.

2. Амелин А.Е. Возможности процессного подхода в управлении российскими нефтепродуктопроводами // Промышленная политика в Российской Федерации. - 2008. - № 7. - С.89-94 – 0,5 п.л.

3. Амелин А.Е. Необходимость объединения стратегических целей проектов строительства нефтепродуктопроводов на микро и макроуровне

// Промышленная политика в Российской Федерации. – 2008. – № 9. – С.69-76. (0,6 п.л., в соавторстве с проф., д.э.н. Е.Е.Румянцевой) – 0,4 п.л. лично автора

4. Амелин А.Е. Резервы повышения эффективности проектов строительства нефтепродуктопроводов на стадии их разработки. // Аудит и финансовый анализ. - № 2. – 2011 г. – 0,5 п.л.

#### **б) другие научные издания**

5. Амелин А.Е. Повышение научной обоснованности разработки сложных инвестиционных проектов как необходимое условие снижения теневого сектора современной российской экономики // Сборник статей II ежегодной межвузовской научно-практической конференции «Проблемы борьбы с теневой экономикой в Российской Федерации». – М.: Издательство ВГНА Минфина России, 2011. - С. 197-207. – 0,5 п.л.