

Подход интегрированного управления портфелем для повышения эффективности бизнес-планирования

Введение

Управление портфелем инвестиций стало важным элементом бизнес-планирования в нефтегазовой отрасли, позволяя эффективно распределять капитал компании. Однако система управления портфелем инвестиций традиционно внедряется на корпоративном уровне компании и часто не рассматривает инвестиционные проекты на уровне операционной деятельности, начиная с уровня актива или бизнес-подразделения. Эта статья показывает целесообразность использования этого подхода на уровне операционной деятельности.

Особенно актуальной задача планирования и составления портфеля инвестиций является при разработке шельфовых проектов, когда на разработку актива наложены существенные ограничения доступности ресурсов, персонала и оборудования. Правильно организованный процесс операционного планирования в сочетании с портфельной оптимизацией поможет не только выбрать инвестиционный портфель, который будет соответствовать количеству доступных ресурсов, но также при этом будет оптимален с точки зрения прибыли.

Лучшие практики в управлении инвестиционными возможностями

Основополагающим элементом в процессе успешного бизнес-планирования является хранение информации о потенциальных инвестиционных возможностях в централизованном хранилище с удобным доступом и в стандартизованном формате. Первый шаг к эффективному бизнес-планированию состоит в проведении «инвентаризации» потенциальных инвестиционных проектов. Такими инвестиционными возможностями являются планируемые капитальные ремонты, бурение скважин, переводы на другой горизонт, строительство инфраструктурных объектов и другие типы инвестиционных проектов, которые необходимо собрать, оценить и отслеживать все их этапы в процессе работы, начиная от чернового варианта

до полностью обоснованного к инвестированию проекта. Все собранные инвестиционные возможности должны храниться в централизованной базе данных.

В дополнение к сбору и хранению данных по потенциальным проектам система должна обладать способностью оценки привлекательности проектов, функциональностью отслеживания статусов/состояния проектов и функциональностью согласования проектов разными участниками процесса.

Как только инвестиционные возможности оценены и утверждены к реализации, они должны быть перемещены в бизнес-план. Чем больше инвестиционных возможностей компании занесено в систематизированный, унифицированный каталог, тем большую гибкость и опциональность можно получить при разработке стратегии развития актива и балансировании портфеля проектов.

Лучшие практики в планировании разработки активов

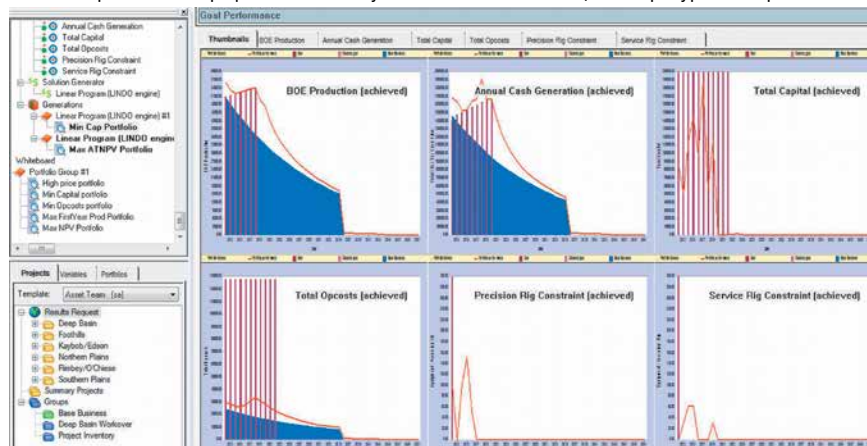
Инвестиционные возможности должны сравниваться по техническим и экономическим показателям (метрикам) и отвечать определенным заданным критериям. Обязательно должны быть рассмотрены необходимые для реализации проекта челове-

ческие, инвестиционные, технологические ресурсы, в том числе требуемое количество ресурсов, персонала, а также производственные мощности и условия контрактов. План разработки актива предусматривает оценку экономической целесообразности проекта на всем протяжении его жизненного цикла. Наиболее применимым подходом здесь является использование последовательных и стандартизованных расчетов для того, чтобы в дальнейшем можно было легко проводить агрегацию данных и сравнение инвестиционных проектов, расположенных в одном или разных активах, бизнес-единицах или даже странах.

Merak* Реер, программное обеспечение компании «Шлюмберге» для проведения оценки инвестиционных проектов в разведке и добыче, отвечает требованиям стандартизации расчетов. С его помощью, используя единый алгоритм расчета налогов и денежных потоков для всех проектов, можно легко консолидировать проекты, рассчитывать их как единое целое, ранжировать в сводном отчете по любым метрикам, строить разветвленную отчетность и структурированно хранить все данные в корпоративной базе данных, предоставляя к ним безопасный доступ.

РИСУНОК 1.

Оптимизированный портфель активов с учетом экономических целей и ресурсных ограничений



Требования к необходимым ресурсам должны быть определены во времени. В это понятие включены ежесуточные, ежемесячные, ежегодные ограничения на ресурсы, с учетом их типа, географического положения и возможных задержек их использования. Для таких ситуаций также существует программное обеспечение для моделирования различных сценариев развития актива.

Лучшие практики в управлении портфелем для долгосрочного стратегического и краткосрочного операционного планирования

На основные вопросы, стоящие перед бизнес-планированием и процессом распределения капитала, можно ответить, рассчитав оптимальный набор (портфель) инвестиционных проектов, которые в сумме обеспечивают наибольший возврат на вложенный капитал.

Обычно нефтегазовая компания имеет сотни или даже тысячи проектов, такие как добывающие активы, программы увеличения нефтеотдачи, капитальные ремонты, инфраструктура и т. д., которые нуждаются в оценке с учетом особенностей национальных фискальных режимов. Программное обеспечение Merak Peer позволяет моделировать самые сложные типы фискальных режимов, такие как соглашения о разделе продукции, концессионных налоговых режимах и т. д., во многих странах мира. Оно позволяет подсчитывать экономический эффект и консолидировать результаты подсчетов с желаемым уровнем детальности.

Когда подсчитаны экономические результаты проектов, тогда компания может определить оптимальный выбор инвестиций, максимизирующий возврат на вложенный капитал в кратко- и долгосрочной перспективе. На **рисунке 1** приведен пример с использованием программного обеспечения Merak Capital Planning. На каждом из графиков на рисунке столбцами показаны заданные требования для портфеля проектов (требование быть больше или меньше ограниченный), а красной линией — результат, который дает портфельная оптимизация. Таким образом, видно, что можно увеличить прибыль даже в условиях взаимосвязи проектов, ресурсных ограничений на количество доступных буровых станков, требований по минимальным допустимым значениям денежного потока и добычи, а также бюджетных ограничений по капитальным затратам и операционным расходам.

Merak Capital Planning, программный продукт компании «Шлюмберге», позволяет проводить портфельную оптимизацию и находить оптимальный набор проектов, который удовлетворяет заданным корпоративным целям, находить баланс между прибылью и риском, быстро проводить анализ чувствительности для всего портфеля проектов к ценам или к отдельным проектам. Для проведения портфельной оптимизации продукт использует генетический алгоритм и линейный алгоритм LINDO.

Рисунок 2 показывает графическое представление портфелей проектов в продукте Merak Capital Planning, которое можно использовать для анализа портфелей

и их показателей с учетом целей и ограничений, таких как добыча, прирост запасов и т. д.

Когда план разработки актива закончен и требуемые капитальные вложения одобрены и выделены, компания должна осуществлять постоянный контроль как отдельных проектов, так и всего портфеля активов в целом. Бизнес-план не должен быть статическим и приниматься/изменяться один раз в год. Он должен динамически развиваться и меняться вместе с изменениями в бизнесе компании, именно этого и позволяет добиться программное обеспечение Merak.

Заключение

Управление портфелем связывает корпоративную стратегию и операционные планы компании для поддержки динамического процесса бизнес-планирования и оптимального распределения капитала. Это позволяет компаниям отойти от реагирования на события постфактум к упреждающему подходу в принципах планирования и быть готовыми к изменениям ситуации на рынке или производстве на каждой стадии жизненного цикла и каждом уровне организации от проектных команд отдельных активов до отдела корпоративного планирования всей компании в целом.

Опыт нефтяной компании OMV Petrom показал, что с помощью предложенного подхода можно достигать поставленных целей, затрачивая меньше инвестиционных средств. «Оптимизация позволила определить ряд проектов, которые выполняли план по добыче и имели наиболее высокие значения NPV и при этом могли быть выполнены с уменьшением капитальных затрат на 25% по сравнению с планом, предложенным с помощью обычного процесса планирования» (SPE 113302).

Интегрированный подход к управлению портфелем проектов позволяет эффективно планировать мероприятия в условиях жестких ресурсных и временных ограничений, ярким примером которых является разработка шельфовых месторождений. Результатом внедрения такого подхода становится более сбалансированный и диверсифицированный портфель активов и взвешенные инвестиционные решения при распределении капитала компании.

*Марка Шлюмберге

РИСУНОК 2.
Графическое представление портфеля проектов

