

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика/ Экономика фирмы и корпоративное планирование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Национализация нефтяных компаний: проблемы экономической эффективности (на примере Венесуэлы)

УДК 332.025.27:622.323.012:005.21(87)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Сампалло Давид		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Горюнова Наталия Николаевна	Кандидат экономических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Ольга Семеновна	Кандидат экономических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.01 Экономика	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н., профессор		

Томск – 2019 г.

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.04.01 Экономика**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы.
Профиль 2 «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия;

	составлять планы и бюджеты развития фирм
P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Г.А. Барышева
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ71	Сампалло Парра Давид Альберто

Тема работы:

**Национализация нефтяных компаний:
проблемы экономической эффективности (на примере Венесуэлы)**

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы: 30.05.2019

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Научная литература по теме исследования, научная отечественная и зарубежная литература, диссертации, справочные издания, материалы научных конференций, периодические издания, статистическая информация, данные финансовой отчетности
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Государственное регулирование нефтяной промышленности как фактор повышения эффективности. 2. Мировая практика государственного регулирования нефтяной промышленности. 3. Современное состояние нефтяной промышленности в Венесуэле. 4. Направления повышения эффективности предприятий нефтяной промышленности после национализации. 5. Разработка стратегии развития предприятий нефтяной промышленности

	и оценка ее эффективности.
Перечень графического материала	Аналитические таблицы, схемы, графики, расчеты показателей экономической эффективности.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Ж.А.Ермушко
На иностранном языке	Т. Б. Лысунец
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском	На английском
Введение	Introduction
2 Современное состояние нефтяной промышленности в Венесуэле	2 The present condition of the oil industry in Venezuela

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15.12.2017
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Горюнова Наталия Николаевна	канд.экон.наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Сампалло Парра Давид Альберто		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 131 страниц, 16 рисунков, 13 таблиц, 40 литературных источников, 8 листов графического материала.

Ключевые слова: нефтегазовые компании, национализация, Венесуэла, экономический анализ, экономический анализ, экономическая эффективность, интегрированные организационно-хозяйственные структуры.

Объектом исследования является экономическая эффективность предприятий нефтяной промышленности Венесуэлы.

Цель работы - выбор стратегии улучшения эффективности национализированных предприятий нефтяной промышленности.

В процессе исследования проводился обзор научно-технической и нормативной литературы, экономические расчеты, а также затронуты такие разделы как: иностранная часть и социальная ответственность.

В результате исследования была разработана стратегия увеличения экономической эффективности предприятий нефтяной промышленности и современные интегрированные организационно-хозяйственные структуры управления в улучшении экономической эффективности нефтяной промышленности

Квалификационная работа выполнена студентом группы ЗБМ71 Сампалло Парра Д.А. под руководством доцента, кандидата экономических наук Горюновой Н.Н.

Abstract

The graduate qualification work contains 131 pages, 16 figures, 13 tables, 40 references, 8 sheets of graphic material.

Key words: oil, gas, oil and gas company, petroleum industry, field production, economy analysis, economical efficiency

The object of research is the problem of economic efficiency of oil industry enterprises in modern conditions.

The aim of the work is to analyze the totality of the problem of economic efficiency and financial variables of the progress of oil organizations.

It includes such research processes as a review of the scientific, technical and regulatory literature, economical calculations, and sections such as: foreign language and social responsibility.

As a result of the research work a strategy was developed to increase the economic efficiency of oil industry enterprises and modern integrated organizational and economic structures for managing the economic efficiency of the oil industry.

Qualification work was performed by a student of the group 3BM71, D.A. Sampallo Parra. under the guidance of Associate Professor, Candidate of economic Sciences Goryunova N.N.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

PDVSA – (Petróleos de Venezuela, Sociedad Anonima) -государственная нефтегазовая компания Венесуэлы;

БЦВ – Центральный банк Венесуэлы;

МВФ – Международный валютный фонд;

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития;

FONDEN – Фонд национального развития;

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

ОПЕК – организация стран - экспортёров нефти;

КИН – (Convenios de asociación) - коэффициент извлечения нефти;

США – Соединенные Штаты Америки.

Оглавление

Введение.....	11
1 Экономическая эффективность предприятий нефтяного бизнеса после национализации.....	14
1.1 Государственное регулирование как фактор повышения эффективности национальной нефтяной промышленности.....	14
1.2 Факторы, влияющие на уровень экономической эффективности в нефтяной промышленности.....	16
1.3 Мировой опыт национализации нефтяной промышленности.....	20
2 Современное состояние нефтяной промышленности в Венесуэле	26
2.1 Организационно-управленческая структура нефтяной промышленности Венесуэлы	28
2.2 Характеристика производственной структуры нефтяной промышленности.....	37
2.3 Анализ динамики цен на нефть	45
2.4 Оценка хозяйственной деятельности PDVSA.....	48
2.5 Управление - контроль PDVSA и анализ отложенного производства	55
3 Пути увеличения экономической эффективности предприятий нефтяной промышленности после национализации.....	58
3.1 Разработка стратегии повышения экономической эффективности предприятий нефтяной промышленности	58
3.2 Формирование современных интегрированных организационно-хозяйственных структур управления	67
3.3 Выбор методологии эвальвации эффективности стратегии предприятий нефтяной промышленности	70
3.4 Анализ эффективности выбранной стратегии улучшения экономической эффективности нефтяной промышленности	77
4. Корпоративная социальная ответственность PDVSA.....	83
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	86
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности	89
4.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.....	92
Заключение	98
Список публикаций студента.....	101
Список используемой литературы	102
The present condition of the oil industry in Venezuela	106

Приложение А Экономическая оценка PDVSA.....	124
Приложение Б Влияние ставки дисконтирования на показатели эффективности проекта.....	126
Приложение В Динамика цен на нефть	127
Приложение Г Экономический анализ разработки месторождения	128

Введение

Нефтяной бизнес рассматривается как важный для экономики всего мира. Начнем с того, что нефть является основным сырьем для многих отраслей. Кроме того, нефть – один из самых важных экспортных товаров в любой стране, обладающей её запасами. Нефть всегда была стратегическим активом для любой страны, а ее принудительная национализация стара, как и сама нефтяная индустрия. Исследования показали, что национализация нефтяных компаний чаще всего происходит при высоких ценах на нефть и слабых политических институтах. Многие из недавних постсоветских и латиноамериканских национализаций были фактически «повторяющимися», то есть они были государственным захватом энергетических ресурсов, которые были приватизированы во время реформ свободного рынка 1990-х годов.

Переход к рыночной экономике изменил финансовое состояние предприятий нефтяного бизнеса, улучшение эффективности хозяйствования стало актуальной проблемой в связи с появлением факторов, препятствующих их экономическому развитию. В ситуациях, когда нефтяным организациям требуются денежные активы, чтобы направлять ресурсы на модернизацию, восстановление, реконструкцию и обновление основного капитала, чрезвычайно важно определить план повышения эффективности экономической деятельности. Корректировка и расширение экономической устойчивости нефтяной организации связаны с необходимостью быстрого улучшения некоторых организационных и экономических элементов на макро- и микроуровнях. В научной литературе многочисленные аспекты управления нефтяных организаций еще недостаточно изучены, и все проблемы, которые существуют в этой области, не могут быть решены без глубокого научного и аналитического исследования. Эти условия, а также необходимость создания благоприятной экономической среды для развития субъектов венесуэльской нефтяной промышленности в целом, определили выбор темы данного исследования, его цели и задачи.

С макроэкономической точки зрения актуальность темы исследования преопределяется необходимостью решения проблем венесуэльской нефтяной промышленности, которые могут помешать ее восстановлению в ближайшее время. На сегодняшний день самым животрепещущим вопросом венесуэльской нефтяной промышленности стал быстрый рост производственных затрат, которые только за последние 4-5 лет увеличился в 2-3 раза. В результате венесуэльский нефтяной бизнес стал убыточным. Таким образом, наиболее важной целью нефтяных предприятий в краткосрочной и долгосрочной перспективе является повышение эффективности производства за счет его оптимизации. Чтобы предложить перспективные планы, нацеленные на сохранение объёма добычи нефти и снижение себестоимости, необходимо выполнить технико-экономические расчеты для определения пути достижения цели с минимальными затратами.

Объектом исследования является экономическая эффективность предприятий нефтяной промышленности Венесуэлы.

Предметом исследования являются факторы, которые влияют на экономическую эффективность нефтяной промышленности после национализации.

Целью исследования является выбор стратегии улучшения эффективности национализированных предприятий нефтяной промышленности.

Для достижения цели планируется решение следующих **задач**:

- исследование вопросов экономической эффективности деятельности предприятий нефтяной промышленности;
- выделение факторов, влияющих на повышение эффективности деятельности предприятий нефтяной промышленности после национализации;
- оценка состояния нефтегазового сектора в Венесуэле;
- оценка экономической эффективности нефтяных компаний Венесуэлы;
- подготовка рекомендаций по повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятий нефтяного бизнеса.

Использовались общедоступные официальные данные. Важным аспектом, который мешает провести всестороннюю оценку нефтяного сектора в Венесуэле, является отсутствие доступной информации о ключевых показателях эффективности, влияющих на структуру затрат на нефтяные проекты, денежные потоки PDVSA, вклад нефтяного сектора в доходы государства и другие важные показатели. Таким образом, иногда приводятся оценки представляющих интерес переменных и объяснения их расхождения по официальным данным.

1 Экономическая эффективность предприятий нефтяного бизнеса после национализации

Одним из фундаментальных факторов, который может повлиять на эффективность нефтяного бизнеса в Венесуэле, является государственное регулирование этого сектора экономики. Чтобы оценить степень влияния этого фактора, важно изучить зарубежную практику государственного регулирования.

1.1 Государственное регулирование как фактор повышения эффективности национальной нефтяной промышленности

Государство влияет на экономику в целом и, особенно, на нефтяной бизнес через меры государственной политики. Успешное государственное регулирование нефтегазового комплекса должно помочь улучшению финансовых показателей страны, тем самым повышается привлекательность венесуэльских нефтяных компаний. Однако, его масштабы не могут быть одинаковыми на различных этапах социально-экономического развития страны и зависят от конкретных обстоятельств, в том числе геополитического характера. Основными направлениями регулирования в нефтяном секторе являются:

1. Ограничения доступа. Некоторые страны ограничивают доступ к своим нефтегазовым ресурсам или могут вообще запретить ресурсы для разработки. Ограничения на иностранные инвестиции в нефтегазовый сектор имеют тенденцию к увеличению во времена высоких цен на сырьевые товары, когда национальные правительства могут меньше нуждаться во внешних источниках частного капитала. Многие страны также ограничивают импорт или экспорт определенных товаров в зависимости от места происхождения.

2. Отсутствие правовой безопасности. В некоторых странах отсутствуют развитые правовые системы, либо они еще не приняли или не могут

поддерживать четкую нормативно-правовую базу для разработки месторождений нефти и газа. Отсутствие правовой определенности подвергает операции повышенному риску неблагоприятных или непредсказуемых действий со стороны государственных функционеров. В некоторых случаях эти риски могут быть частично компенсированы соглашениями об арбитраже споров на международном форуме, но адекватность этого средства правовой защиты все еще может зависеть от местной правовой системы для принудительного исполнения решения.

3. Нормативные и судебные риски. Даже в странах с хорошо развитыми правовыми системами еще подвержены изменениям в законодательстве (включая изменения, вытекающие из международных договоров и соглашений), которые могут отрицательно повлиять на результаты, например:

- увеличение государственных налогов, сборов или роялти;
- контроль цен;
- изменения в экологическом законодательстве или других законах, которые задерживают имеющиеся возможности для бизнеса (включая изменения в законах, касающихся морских буровых работ, водопользования, выбросов метана или гидроразрыва пласта);
- принятие нормативных актов, предписывающих стандарты эффективности, использование альтернативных видов топлива или неконкурентоспособных компонентов топлива;
- принятие государственных правил прозрачности платежей, которые могут потребовать раскрытия коммерческой конфиденциальной информации или могут привести к нарушению законов о неразглашении в других странах;
- действия правительства по отмене контрактов, переоценке официальной валюты, отказу от обязательств или дефолту по обязательствам, пересмотру условий в одностороннем порядке или экспроприации активов.

Юридические ресурсы, доступные для компенсации экспроприации или другого сбора, могут быть недостаточными.

4. Проблемы безопасности. Успешная эксплуатация определенных объектов или проектов может быть нарушена в результате гражданских беспорядков, актов саботажа или терроризма, кибербезопасности и других местных проблем безопасности.

5. Изменение климата и ограничения парниковых газов. Из-за озабоченности по поводу рисков изменения климата несколько стран приняли или рассматривают вопрос о принятии нормативно-правовой базы для сокращения выбросов парниковых газов. Эти требования могут сделать нефтепродукты более дорогими, увеличить сроки реализации проекта и снизить спрос на углеводороды, а также изменить спрос на углеводороды на относительно более низкие источники углерода, такие как природный газ. Действующие и ожидающие решения правила или политика по парниковым газам также могут увеличить затраты на соблюдение нормативных требований.

6. Государственное спонсорство альтернативной энергии. Многие правительства предоставляют налоговые льготы и другие субсидии для поддержки альтернативных источников энергии или требуют использования определенных видов топлива или технологий.

1.2 Факторы, влияющие на уровень экономической эффективности в нефтяной промышленности

В научной литературе проблема эффективности не имеет четкой интерпретации. Понятие «эффективность» в литературе определяется как баланс между продуктивностью и результативностью, нечто эффективно, если он продуктивно и результативно [1]. Очень важно, чтобы управление было эффективным. Успешные компании - это те, которые очень эффективны. Когда администрация использует ресурсы эффективно, они могут максимизировать производство, использование рабочей силы и прибыли. Неэффективность ведет к повышению затрат. Это также может привести к неправильному использованию рабочей силы, что может создать проблемы.

В настоящее время существует взаимосвязь между инновационной деятельностью компаний из различных секторов экономики и их успехами в увеличении доходов. За последние три года темпы роста 20% компаний, являющихся лидерами в области инноваций, были на 16% выше, чем темпы роста наименее инновационных компаний. Именно поэтому проблема инновационного развития компании становится все более актуальной.

Кроме того, в ближайшие пять лет, согласно прогнозам лидеров компаний, в области инновационного развития, их темпы роста будут больше, чем в менее инновационных компаниях [2]. Компании нефтегазового сектора имеют более высокие темпы роста доходов своих компаний по сравнению со большинством других отраслей [3].

Таким образом, может быть часть роста связана с ростом цен на нефть и газ, но это не основной фактор роста. Заинтересованные стороны нефтегазовых компаний последовательно и целенаправленно работают над тем, чтобы вывести производственные возможности своих предприятий на новый уровень.

По некоторым оценкам, средняя добыча нефтяных и газовых скважин в Северной Америке увеличилась в четыре раза всего за шесть лет. Это согласуется с результатами исследований, проведенных на многих месторождениях в течение нескольких десятилетий. За период с 2005 по 2015 год количество нефтяных концессий в добывающих отраслях увеличилось два раза [4].

Эффективность промышленного предприятия как показатель характеризуется соотношением результатов и затрат. Чтобы определить экономическую эффективность промышленного предприятия необходимо рассчитать показатели эффективности по направлениям деятельности компании: текущей (операционной), инвестиционной и финансовой (рис. 1). Разделение поможет принимать управленческие решения по регулированию эффективности всей хозяйственной деятельности предприятия.

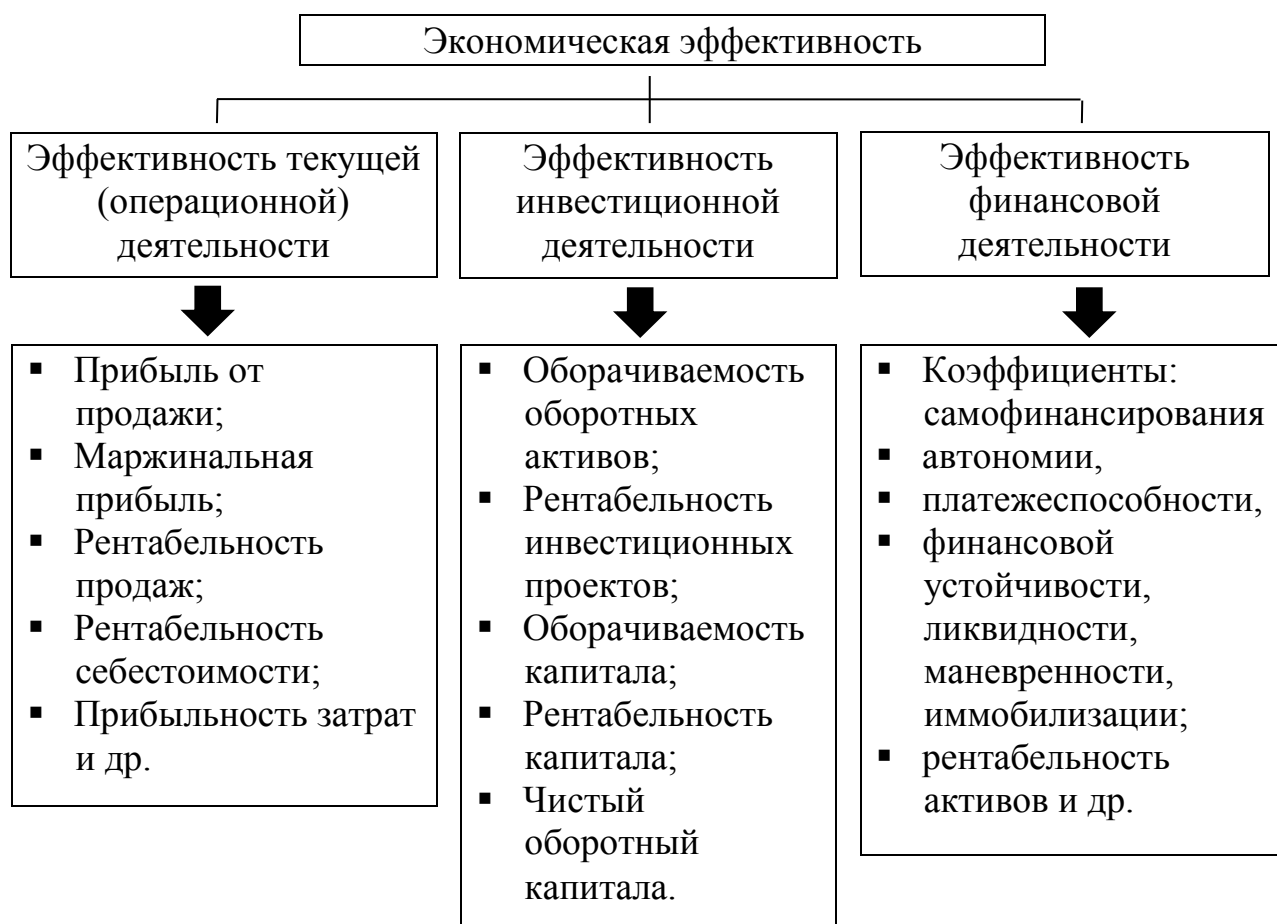


Рисунок 1 - Критерии оценки эффективности промышленного предприятия

Основная цель стратегии управления эффективностью промышленной компании состоит в том, чтобы помочь понять будущие изменения в нефтяной отрасли, обеспечить стабильный экономический рост компании и укрепить ее позиции на рынке.

Когда инвестор приближается к новой отрасли, хорошо знать, с какими рисками должна столкнуться компания в этом секторе, чтобы добиться успеха. Общие риски применяются к каждому действию, например, к управленческому риску, но существуют и более концентрированные риски, которые влияют на эту конкретную отрасль. Ниже, мы рассмотрим самые большие риски, с которыми сталкиваются нефтегазовые компании.

Экономические условия. Спрос на энергию и нефтепродукты, как правило, тесно связан с широкой экономической деятельностью и уровнем благосостояния. Другие факторы, влияющие на общие экономические условия в мире или в крупном регионе, такие как изменения в темпах прироста

населения, периоды гражданских беспорядков, правительственные программы жесткой экономии или колебания обменного курса, также могут влиять на спрос на энергию и нефтепродукты. Сокращение суверенного долга, дефолтов, невозможности доступа к долговым рынкам из-за кредитных или правовых ограничений, кризисов ликвидности, разрыва или реструктуризации фискальной, валютной или политической систем, таких как Европейский Союз, и других событий или условий, которые препятствуют функционированию финансов.

Другие факторы, связанные со спросом - факторы, которые могут повлиять на спрос на нефть, газ и нефтепродукты, включают технологические улучшения в области энергоэффективности; Сезонные погодные условия, которые влияют на потребность в энергии, связанную с отоплением и охлаждением; повышение конкурентоспособности альтернативных источников энергии, которые до сих пор, как правило, не были конкурентоспособными с нефтью и газом без использования субсидий или правительственных мандатов; изменения в технологиях или предпочтениях потребителей, которые изменяют варианты топлива, такие как технологические достижения в области хранения энергии, которые делают энергию ветра и солнца более конкурентоспособной для выработки электроэнергии или более высокий спрос на автомобили с альтернативное топливо или электрический; и широкие изменения в уровне личных доходов.

Другие факторы, связанные с предложением - цены варьируются в зависимости от ряда факторов, влияющих на предложение. Например, увеличение предложения, полученное в результате разработки новых источников и технологий поставок нефти и газа для улучшения извлечения существующих источников, ведет к снижению цен на товары в той степени, в которой такое увеличение предложения не компенсируется соответствующим ростом спроса. Мировые уровни поставок нефти, газа и нефтехимии также могут быть подвержены влиянию факторов, сокращающих имеющиеся поставки, таких как соблюдение странами-членами квот на добычу нефти

ОПЕК и возникновение войн, враждебных действий, стихийных бедствий, сбоев в операциях конкурентов или неожиданной недоступности каналов распределения, которые могут нарушить поставки. Технологические изменения могут также изменить относительные затраты на конкурентах для поиска, добычи и переработки нефти и газа, а также для производства продуктов нефтехимии.

1.3 Мировой опыт национализации нефтяной промышленности

Решение о национализации нефтяных активов часто было связано с ценовыми тенденциями. В периоды высоких цен правительства чаще национализировали нефтедобывающие отрасли. Это связано с тем, что прибыль в эти периоды выше, поэтому, хотя национализированные нефтяные компании, как правило, работают менее эффективно, все равно приносят прибыль (остаются прибыльными). Когда цены снижаются в течение длительного периода, правительства, которые национализировали сырьевые отрасли, иногда разрешают международным нефтяным компаниям возвращаться, потому что они, как правило, обладают техническими знаниями для извлечения выгод из запасов по более низким ценам [5]. Однако это опасно для международных нефтяных компаний, поскольку принимающая страна может в одностороннем порядке изменить условия контракта. Это произошло недавно в России, где Shell, Total, BP и другие международные компании были лишены своих контрольных действий в различных областях, включая Штокман, Сахалин I, Сахалин II и Ковытка [6]. В Венесуэле наблюдалась аналогичная договорная двуличность, когда правительство изменило контракты с международными нефтяными компаниями, чтобы предоставить государственным компаниям PDVSA контрольный пакет акций в нескольких проектах.

Национализация нефтяных запасов и объектов может способствовать рыночным и экономическим перекосам на нефтяном рынке, политизации / милитаризации нефтяной безопасности и использованию нефтяных доходов дестабилизирующими способами. Однако, когда страны, которые

национализируют свои активы, являются подлинно либеральными демократиями с прозрачными источниками получения дохода, включая эффективные фискальные режимы, и наблюдателями международных дипломатических и коммерческих норм, влияние национализации нефти на энергетическую безопасность является нейтральным. Компании в этих странах действуют аналогично нефтяным компаниям свободного рынка. В качестве примера можно привести Норвегию с ее государственной компанией Statoil, которая работает практически так же, как и международные нефтяные компании, котирующиеся на бирже. Однако большинство национализированных стран не являются демократическими и имеют ограниченную прозрачность. Во многих из этих государств отсутствуют эффективные налоговые режимы, поэтому их лидеры часто рассматривают доходы от нефти в качестве основного источника финансирования своих программ.

Национализация нефти оказывает негативное влияние на рынок и прибыльность международных нефтяных компаний, ограничивая их доступ к запасам. Большая часть запасов, контролируемых национальными нефтяными компаниями, расположена в местах, где добыча нефти легче и, следовательно, дешевле и так оставляет более сложные и менее прибыльные запасы для международных нефтяных компаний. Эти компании, как правило, работают намного эффективнее, чем национальные нефтяные компании, и, возможно, увеличат мировые поставки нефти или создадут дополнительные производственные мощности, если смогут получить доступ к запасам, которые хранятся у национальных нефтяных компаний [7].

В настоящее время основные возможности для нефтедобычи находятся на Среднем Востоке, в России, Венесуэле, канадских нефтеносных песках и на побережье Бразилии. Из них только Канада не является национализированной страной и предлагает доступ к резервам в политической среде с низким уровнем риска. Стабильная политическая ситуация в Канаде помогла стимулировать инвестиции в разработку нефтяных песков.

Искажения на рынке нефти могут быть вызваны недостатками в работе национализированных компаний. Это связано с тем, что перенаправление доходов от нефтегазовых компаний в государственную казну уменьшает реинвестирование инфраструктуры, что ведет к сокращению производства, что сокращает мировое предложение. Например, нефтедобыча в Мексике неуклонно снижается с пикового уровня в 3,824 миллиона баррелей в сутки в 2004 году до 3,157 миллионов баррелей в сутки в 2008 год [8]. Некоторые аналитики прогнозируют, что Мексика станет чистым импортером нефти в течение десятилетия. Правительство Мексики налагает на национальную нефтяную компанию Pemex более 60% своего валового дохода. Следовательно, в отсутствие иностранных инвестиций, которые в настоящее время запрещены мексиканской конституцией, Pemex должен полагаться на государственные заимствования для развития инфраструктуры и поддержания деятельности. Это привело к ухудшению инфраструктуры, что значительно снизило производительность. Предполагается, что запасы в Мексике также сокращаются, хотя основной причиной снижения производства являются неадекватные инвестиции в инфраструктуру.

В числе причин вмешательства государства в нефтяной сектор (речь идет как о мерах регулирования нефтяных компаний, так и об участии в их собственности) можно отметить следующие:

1. необходимость перераспределения части нефтяных доходов;
2. низкий уровень развития фондового рынка и несовершенство рыночной информации (при развитом фондовом рынке и «качественной» рыночной информации, на основе которой компании могли точно просчитать будущие прибыли, государственное вмешательство по многим вопросам, возможно, и не понадобилось бы);
3. структурные особенности нефтяных инвестиционных проектов, обуславливающих в том числе конфликт интересов участников. Например, разработка месторождений, особенно крупных, происходит на пересечении интересов, приоритетов, целевых установок, с одной стороны, конкретного

государства, несущего ответственность за освоение и рациональное использование национального природного потенциала, с другой – международных частных корпораций. К тому же реализация крупных инвестиционных проектов нефтяной отрасли часто не под силу одной или даже нескольким нефтяным компаниям и в этом случае государство берет на себя часть рисков и финансовых затрат по такому проекту;

4. снижение рисков, связанных с зависимостью социально-экономического развития от нефтегазовых рынков, что определяет необходимость разработки эффективной политики и мер государственного вмешательства. В частности, в странах – экспортерах нефти и газа национальные компании, как правило, занимающие монопольное положение, находятся преимущественно под управлением государства.

Считается, что первая национальная нефтяная компания была создана в Австро-Венгрии в 1908 г., когда частные компании столкнулись с избытком предложения на рынке нефти.

По мере превращения нефти в стратегически важный товар государства стали проявлять повышенный интерес к нефтяной промышленности. Ведущие европейские, прежде всего колониальные, страны приступили к формированию государственных нефтяных компаний, чтобы контролировать внутренний рынок и добычу нефти в своих зарубежных доминионах.

В таблице 1 приведена информация об истории образования национальных нефтяных компаний в различных странах мира.

Таблица 1 – Годы основания национальных нефтяных компаний

Год основания	Страна	Компания	Год основания	Страна	Компания
1914	Великобритания	BP	1971	Нигерия	NNOC
1922	Аргентина	YPF	1972	Норвегия	Statoil
1924	Франция	CFP	1974	Катар	QGPC
1926	Италия	Agip	1974	Малайзия	Petronas
1938	Мексика	Pemex	1975	Венесуэла	PdvSA
1951	Иран	Nicc	1975	Вьетнам	Petrovietnam
1953	Бразилия	Petrobas	1975	Канада	Petro-canada
1956	Индия	ONGC	1975	Великобритания	BNOC
1960	Кувейт	KNPC	1976	Ангола	Sonangol
1962	Саудовская Аравия	Petromin	1982	Китай	CNOOC
1965	Алжир	Sonatrach	1983	Китай	Sinopec
1967	Ирак	INCC	1988	Китай	CNPC
1970	Ливия	LNOC	2002	ЮАР	PetroSA
1971	Индонезия	Petromina	2006	ЧАД	SHT

В настоящее время в мире можно наблюдать борьбу двух противоположных тенденций. С одной стороны, продолжает действовать политическая и экономическая повестка дня, направленная на рыночную либерализацию и приватизацию.

Экономикам национализированных государств часто не хватает диверсификации, и поэтому они чрезвычайно чувствительны к изменениям цен на нефть. Эти правительства часто поддаются так называемому «проклятию ресурсов», характеризующемуся подверженностью циклам взлета и падения; инфляция стоимости государственной валюты, которая усложняет задачу развития несырьевых отраслей, поскольку импорт сравнительно дешевле, и генерирование потоков доходов, которые могут питать культуру жадности и коррупции, чему способствует отсутствие прозрачности [9]. В этих условиях

многие граждане не имеют экономических возможностей и чувствуют себя недовольными своим правительством, что может привести к политическим волнениям, иногда насильственным. Видимо неразрешимое насилие в дельте реки Нигер является ярким примером непринятия ресурсов.

Некоторые ученые также предполагают, что процесс национализации может быть предотвращен или искажен в национализированных нефтяных государствах. Они связывают это с проблемами коррупции, которые характерны для некоторых государств, чья добывающая промышленность развивалась раньше, чем их современные политические институты [10]. Когда политическое развитие происходит в таком порядке, правительства часто полагаются на доходы от ресурсов для финансирования государственных программ и операций, а не на разработку функциональной налоговой системы. В отсутствие этой системы нормальный общественный договор между правительством и нефтяными магнатами не развивается. Фракции в обществе, которые могут противостоять правительству, успокаиваются за счет дорогостоящих расходов, оплачиваются за счет ресурсной ренты или представляются государственным органом безопасности. Эти две транзакции, в свою очередь, требуют больших затрат ресурсов. Бюрократия становится ключевым связующим звеном в этой атмосфере жадности и коррупции. После укоренения эту политическую культуру трудно уничтожить, поэтому перспективы позитивных перемен незначительны.

2 Современное состояние нефтяной промышленности в Венесуэле

Венесуэла – одна из самых богатых геологическими ресурсами страна в мире. Доказанные запасы нефти являются одними из крупнейших в мире, которые носят более резервный характер, чем тот, который используется нынешним правительством. Однако эти ресурсы качественно отличаются от ресурсов другие богатые регионы, такие как Средний Восток. Подавляющее большинство составляет сверхтяжелая нефть, которая, как правило, требует более высоких цен на нефть для извлечения прибыли.

В течение последнего десятилетия венесуэльская нефтяная промышленность упустила уникальную возможность увеличить инвестиции и добычу. При высоких ценах на нефть, которые преобладали, огромные запасы нефти могли быть монетизировать (превращать в деньги) за счет быстрого увеличения добычи с большой прибылью. Наоборот, добыча неуклонно падала либо из-за отсутствия инвестиций в новые нетрадиционные нефтяные проекты, либо из-за неспособности компенсировать сокращение старых традиционных месторождений. Это трагическая история с огромным потенциалом и неэффективной производительностью.

Ряд происшествий оказал негативное влияние на венесуэльскую нефтяную отрасль еще до падения цен на нефть в 2014 году. Что касается доходов, то, хотя цены на нефть в период с 2000 по 2014 год выросли в реальном выражении на 120%, объем добычи постоянно снижается. Это связано не только с тем, что в течение последних восемнадцати лет производство по большей части сокращалось (тенденция, которая значительно ухудшилась за последний год), но и с рядом изменений. Во-первых, за этот период общий экспорт сократился быстрее, чем производство, а в последнее время чистый экспорт сократился больше, чем общий экспорт. Потребление на субсидируемом внутреннем рынке увеличивалось до 2013 года, в то время как импорт нефтепродуктов для внутреннего рынка увеличился с 2012 года. Внутренний рынок не только создает отрицательный денежный поток для

национальной нефтяной компании (PDVSA), но также и его расширение уменьшило объем экспортируемой нефти. В последнее время также увеличился импорт легкой нефти и нефти в качестве разбавителей для сверхтяжелой нефти. Во-вторых, венесуэльская производственная корзина стала тяжелее, а участие нетрадиционного производства, как правило, менее прибыльного, увеличилось. В-третьих, производство, полностью управляемое PDVSA, падает гораздо быстрее, в то время как доля в производстве совместных предприятий увеличилась. В-четвертых, значительная часть экспорта в Латинскую Америку и Карибский бассейн субсидируется (хотя этот экспорт в последнее время сократился). В-пятых, некоторые экспортные поставки нефти направлены на погашение долгов PDVSA и особенно правительства Венесуэлы, что ограничивает фактические денежные потоки, получаемые компанией. В частности, государственные долговые соглашения с Китаем предусматривают значительный и растущий объем производства, хотя в последнее время эти соглашения были реструктурированы, что позволило получить льготный период без амортизации капитала. Со стороны расходов, PDVSA больше и больше отвечала за социальные расходы и деятельность, не связанную с нефтяной промышленностью, что ограничивало ресурсы для высокодоходных инвестиций. Это в дополнение к увеличению налогово-бюджетной политики в связи с изменениями в налоговом законодательстве. Кроме того, более высокие инвестиционные требования из-за увеличения доли участия PDVSA в проектах совместного предприятия оказали влияние на его денежный поток.

Объяснения о низкой производительности венесуэльской нефтяной промышленности в основном делятся на две связанные категории: многочисленные проблемы, с которыми сталкивается PDVSA; и увеличение рисков для иностранных инвесторов, работающих в стране. Ухудшение институциональной базы привело к радикальным изменениям в бюджетно-налоговой сфере и национализации большей части отрасли. Кроме того, значительное чрезмерное извлечение ресурсов у национальной нефтяной

компании, значительные макроэкономические искажения, которые влияют на структуру затрат нефтяных компаний, а также ограничения, налагаемые энергетической инфраструктурой и доступностью человеческого капитала; они объединились, чтобы привести к печальным результатам. Массовое увольнение большинства управленческих и технических экспертов из PDVSA в 2003 году после политического конфликта, приведшего к забастовке, оставило компании ограниченные возможности для эффективной работы.

Недавнее падение цен на нефть и изменения в структуре международного рынка более резко обнажили трудности, с которыми сталкивается венесуэльский нефтяной сектор, и ставят под сомнение его способность избежать продолжения тенденции к снижению добычи нефти. Эта ситуация становится особенно серьезной, если принять во внимание ограничения денежного потока, с которыми сталкивается PDVSA, а также многочисленные операционные проблемы, отключения электроэнергии и конфликты с поставщиками нефтяных услуг. Эти проблемы пропорциональны огромным инвестициям, необходимым для финансирования проектов в нефтяном поясе Ориноко, где большая часть запасов находится в Венесуэле, а качество нефти и отсутствие разработки в регионе – только два из многих вопросов, которые необходимо решить.

2.1 Организационно-управленческая структура нефтяной промышленности Венесуэлы

Petróleos de Venezuela, Sociedad Anonima (PDVSA) – это государственная нефтегазовая компания в Венесуэле, крупнейшая национальная организация. Она обладает монопольным правом на производство, добычу нефти и нефтяного газа на морских шельфах Венесуэлы.

PDVSA существенно влияет на финансовую, социальную и политическую сферы Венесуэлы. Организация регулярно вкладывает ресурсы в различные

государственные программы в области благосостояния, здравоохранения, обучения и так далее.

Государственная нефтяная промышленность Petroleos de Venezuela SA (PDVSA), основанная в 1975 году, работала неэффективно, тратя значительную часть своих активов на управляемые предприятия и выплачивая высокие зарплаты высокопоставленным представителям.

В конце 1980-х годов сильное снижение цен на нефть на мировом рынке вызвало финансовый кризис в стране.

В 1989 году президент Венесуэлы Карлос Перес выдвинул программу финансовой перестройки и стабилизации в стране в соответствии с программой Международного валютного фонда (МВФ), но было недовольство населения и Перес был отстранен от власти.

До 31 декабря 1997 года PDVSA осуществляла свою деятельность в Боливарианской Республике Венесуэла через три основных дочерних предприятия: Lagoven, S.A., Maraven, S.A. и Corpoven, S.A. С 1 января 1998 года эти организации объединены в одну. Следуя корпоративной стратегии максимизации усилий, переименовав предприятие в PDVSA Oil and Gas, S.A., и инициировав процесс трансформации своей деятельности с целью повышения производительности, модернизации своих административных процессов и увеличения возврата капитала.

С приходом к власти Уго Чавеса (1999), был принят закон, предполагающий усиление роли государства и увеличение налогообложения в нефтяной сфере (2002). Доля государства в нефтеразведке и нефтедобыче была установлена на уровне не ниже 51 %. Затем, в мае 2001 года, PDVSA Oil and Gas, S.A., изменила свое фирменное наименование и становится PDVSA Oil, S.A, что привело к другому изменению организационной структуры корпорации, передавая деятельность, связанную с управлением природным газом, не связанную с новой дочерней компанией: PDVSA Gas, SA, материализованная таким образом. Успешная передача персонала, активов и операционных областей к концу 2002 года. Значительно увеличена и плата за

недра (роялти). Сотрудники PDVSA, недовольные изменениями, начали бастовать, но в битве с забастовщиками, которая продолжалась около двух лет, Чавес победил: в середине 2003 года около 18 тысяч представителей организации (то есть практически 50% рабочей силы) были уволены. У Чавеса появилась возможность полностью контролировать деятельность организации.

В период с 2005 по 2006 год, в рамках политики полного нефтяного суверенитета и латиноамериканской интеграции, компания учредила две дочерние компании для реализации энергетических соглашений, подписанных с другими странами Центральной Америки, Южной Америки и Карибского бассейна: PDVSA Caribe s.a. и PDVSA Америка, S.A. В то же время в течение этого периода также продвигается процесс оценки правовых механизмов прекращения так называемых оперативных соглашений, который начинается с 1 апреля 2006 года через Венесуэльскую нефтяную корпорацию. Это действие было направлено на восстановление национального суверенитета и максимизацию доходов бизнеса.

В марте 2006 г. парламент Венесуэлы одобрил предложение правительства Чавеса о преобразовании сервисных контрактов по повышению КИН (исп. *convenios operativos*), заключенные PDVSA в 1992-1997 гг., в совместные предприятия с увеличением доли PDVSA до 60,0% и более.

В 2007 году под давлением правительства Чавеса компании Chevron, Total и Statoil согласились внести изменения в соглашения о "стратегических ассоциациях" (исп. *convenios de asociacion*) по освоению месторождений сверхтяжелой нефти и битума в бассейне реки Ориноко, преобразовав их в совместные предприятия с преобладающей долей участия PDVSA (60,0-83,33 %). Компании ExxonMobil, ConocoPhillips, BP и Arco отказались принять это предложение правительства Венесуэлы и подали иски о компенсации убытков в международный арбитраж. Место компаний ExxonMobil и BP в стратегической ассоциации "Cerro Negro" заняла немецкая Veba Oil, согласившись на долю участия в 16,67%. Аналогичным образом правительство У.Чавеса предполагало поступить с участниками контрактов на ведение ГРП на условиях риска и

раздела полученной прибыли (исп. *convenios de asociación para la exploración a riesgo y ganancias compartidas*). Однако западные участники этих контрактов (ExxonMobil, BP, Total и др.) вышли из них [11].

1 мая 2007 года Битуминозные пески Ориноко были национализированы с целью консолидации полного нефтяного суверенитета и ориентации самого большого запаса на планете на национальное развитие.

К концу 2007 года и в течение 2008 года корпорация начала создавать дочерние компании, которые составляют ненефтяной сектор, для усиления и укрепления эндогенного и целостного развития государства посредством стратегических направлений, указанных в плане экономического развития и социальная программа нации на 2007-2013 годы, в рамках экономической безопасности и суверенитета.

Организационная стратегия для этих ненефтяных дочерних компаний зависит от социальной цели каждого и экономического сектора, к которому они принадлежат. В настоящее время в деятельности находятся: PDVSA Сельское хозяйство, S.A.; PDVSA, градостроительство, S.A.; PDVSA индастриал, S.A.; PDVSA военно-морской, S.A.; PDVSA проектирование и строительство; PDVSA Газовая коммуналка, S.A. и PDVSA TB, S.A. С 2010 года началось создание новых совместных предприятий для инвестиций и развития Битуминозных пески Ориноко.

В 2012 году структура разведки и добычи была изменена, добавлены следующие направления деятельности: разработка новых месторождений битуминозных песков Ориноко, производство битуминозных песков Ориноко, поддержка и управление, социальные проекты Ориноко, восточное производство, разведовательные и комплексные исследования; в дополнение к созданию соответствующего оперативного и вспомогательного управления, перераспределение совместных предприятий, в соответствии с их местоположением, по исполнительным направлениям восточной добычи, западного и битуминозных пески Ориноко.

В январе 2014 года нефтяная дочерняя компания PDVSA oil services была реорганизована с целью укрепления взаимосвязи и совместной ответственности с предприятиями по разведке, добыче и добыче газа, парком бурения и специализированными службами скважин, для которых были включены шесть направлений. руководители нефтяных служб: регион Фая; западный регион; восточный регион; оффшорный регион; газ; и международные, дочерние компании, геофизика и геодезия.

Аналогичным образом, в апреле 2015 года создали управление корпоративным жильем, которое через Великую миссию по жилищному строительству Венесуэлы координирует распределение жилищных разработок для работников отрасли, особенно тех, кто находится в условиях риска, уязвимости или перенаселенность. Что касается дочерних компаний, расположенных за границей, в Соединенных Штатах Америки, PDVSA осуществляет переработку сырой нефти и сбыт продуктов нефтепереработки и нефтехимии через свою дочернюю компанию PDVSA Holding CTIGO, расположенную в Хьюстоне, штат Техас. PDVSA также косвенно владеет 50% акций Novensa через PDVSA Virgin Island, Inc. (PDVSA VI), совместное предприятие с Hess co., который перерабатывает нефть на Виргинских островах Соединенных Штатов. Однако в январе 2012 года Novensa L.L.c., аффилированная с PDVSA, объявила о прекращении деятельности своего нефтеперерабатывающего завода, расположенного в провинции Санта-Крус, на целинных островах Соединенных Штатов Америки. Аналогичным образом сообщалось, что после закрытия нефтеперерабатывающего завода промышленный комплекс будет функционировать в качестве терминала для хранения углеводородов.

В Европе PDVSA управляет своей деятельностью по переработке нефти и производных продуктов через дочернюю компанию PDV Europe B.V, которая владеет 50% -ной долей участия в Nynas AB (NYNAS), компании, работающей в Швеции и Великобритании. и совместная собственность с Neste Oil. Через Nynas PDVSA перерабатывает нефть, продает и транспортирует асфальт,

специализированные продукты, смазочные материалы и другие продукты переработки. В рамках своей деятельности на Карибских островах PDVSA владеет долей в нефтеперерабатывающем заводе Cilo Cienfuegos через PDVSA Cuba, sa, в которой она косвенно владеет 49% акций через смешанную компанию, сформированную с Comercial Cupet S.A. и на нефтеперерабатывающем заводе на Ямайке через совместное предприятие Petrojam LTD, которое принадлежит PDVSA с 49%. Кроме того, она представлена в Доминиканской Республике, имея 49% акций в Доминиканском нефтеперерабатывающем заводе (REFIDOMSA).

В июле 2015 года совместное предприятие PDV Daint Lucia LTD., расположенное в Санта-Люсии, было образовано PDV Caribe, S.A. (с долей участия 55%) и Petrocaribe Saint Lucia Limited (с 45%). Его целью является эксплуатация, разведка, транспортировка, импорт углеводородов и производных, а также реализация мероприятий, направленных на содействие социально-экономическому развитию. Аналогично, у PDVSA есть дочерняя корпорация Bonaire Petroleum Corporation (BOREC), который имеет терминал для хранения, смешивания и отправки нефти и ее производных, расположенный в Бонайре.

Новый президент Николас Мадуро (с апреля 2013) в ноябре 2017 года он назначил главой PDVSA генерал-майора Национальной гвардии Мануэля Кеведо. Тот инициировал уголовное дело в отношении высокопоставленных сотрудников Chevron, обвинив их в завышении расценок. Весной 2018 года менеджеры Chevron стали покидать страну [12].

28 января 2019 года, из-за политического кризиса в стране, Минфин США ввёл против PDVSA санкции. Были заблокированы активы компании на общую сумму 7 млрд долл. Тем не менее возможность покупать венесуэльскую нефть у американских компаний осталась.

Однако вырученные PDVSA от продажи нефти денежные средства стали поступать на заблокированный счёт в США, к которому не было доступа у правительства Венесуэлы. Дочерняя компания PDVSA — Citgo Petroleum,

занимающаяся нефтепереработкой в США, продолжила работу на территории страны. Минфин США также выдал иностранным компаниям разрешения, позволяющие временно работать с PDVSA в рамках перехода к закупкам нефти у других стран [13,14].

1 марта 2019 года Президент Венесуэлы Николас Мадуро принял решение закрыть офис PDVSA в Лиссабоне и перевести его в Москву [15].

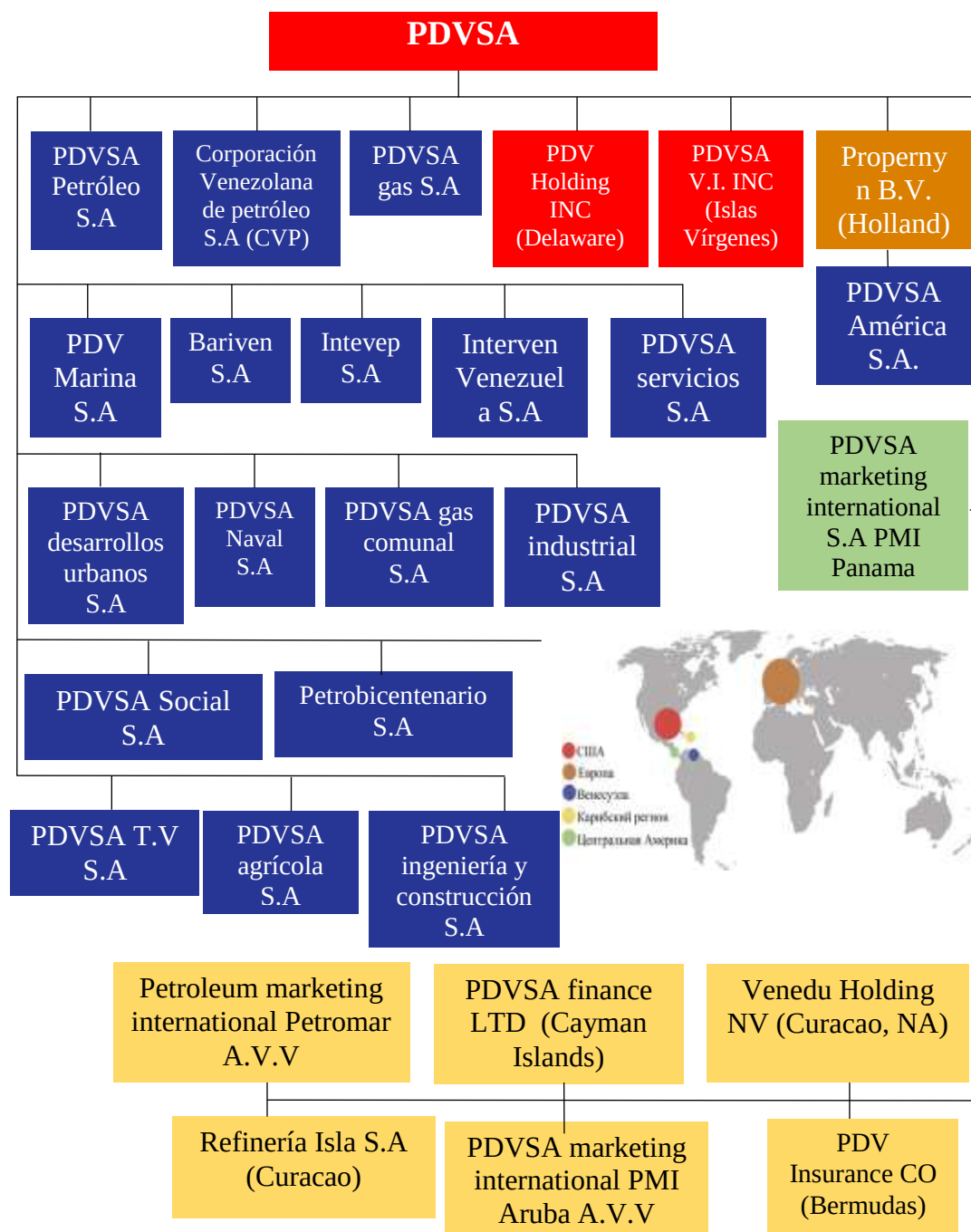


Рисунок 2 - Структурная схема основных дочерних предприятий PDVSA.

Источник: PDVSA годовой управленческий отчет.

Корпоративное управление

PDVSA формирует систему корпоративного управления, отвечающую общепризнанным мировым стандартам и обеспечивающую реализацию всех прав его акционеров, позволяющую построить эффективные взаимоотношения с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами.



Рисунок 3 - Общее собрание акционеров PDVSA. Источник: PDVSA
годовой управленческий отчет.

Собрание акционеров

Собрание акционеров является суверенным органом компании, который осуществляет высшее руководство и управление PDVSA. Оно представляет универсальность действий и их решений, которые в рамках своих способностей являются обязательными для общества посредством диспозиций, издаваемых в обычных или внеочередных собраниях.

Представительство республики осуществляет руководитель министерства природных ресурсов и другие министры, которые могут назначать президента Боливарианской республики Венесуэла.

Среди основных функций собрания акционеров - утверждать годовой отчет Совета директоров, финансовую отчетность и консолидированные бюджеты инвестиций и операций PDVSA и дочерних компаний или организаций. Кроме того, эта ассамблея регламентирует полномочия и обязанности членов Совета директоров и диктует правила внутренней организации, утверждает отчет комиссара по коммерческим вопросам и назначает его заместителя.

Совет директоров

Совет директоров является административным органом компании, обладающим самыми широкими полномочиями по управлению и распоряжению, без каких-либо ограничений, кроме установленных законом, и несет ответственность за созыв встреч с акционером, подготовку и представление операционных и финансовых результатов для закрытие каждого финансового года; а также формулирование и мониторинг операционных, экономических, финансовых и социальных стратегий в соответствии с положениями пункта шестнадцатого учредительного документа - устава.

Совет директоров должен состоять из не менее семи и не более одиннадцати членов, назначаемых президентским указом, на двухлетний срок с возможностью продления на равные периоды или до назначения нового Совета директоров.

Исполнительный комитет

Исполнительный комитет является административным органом правительства, непосредственно уступающим совету директоров PDVSA. Этот комитет имеет те же полномочия и полномочия Совета директоров в соответствии с решением Совета директоров № 2008-20 от 12 сентября 2008 года, за исключением утверждения бюджета, отчета руководства и любых других связанных с этим решений. задолженность корпорации, которая должна быть ратифицирована советом директоров, чтобы иметь юридические последствия.

2.2 Характеристика производственной структуры нефтяной промышленности

С 2014 по 2018 год добыча нефти в Венесуэле снижалась на 1,208 миллионов баррелей в сутки, достигнув 1,165 миллионов баррелей в сутки на конец 2018 года.

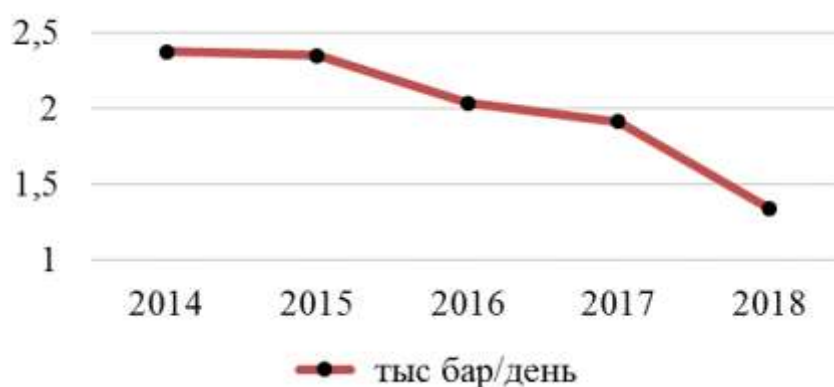


Рисунок 4 - Добыча нефти за последние 5 лет

Источник: Ежемесячный отчет ОПЕК Ойл и Бейкер Хьюз ([Baker Hughes](#))

На рисунке 4 показаны ежемесячные данные, предоставленные Министерством нефти промышленности для ОПЕК (доступны с 2014 года), и показано, что в последние годы спад добычи нефти ускорился. С декабря 2014 года по декабрь 2018 года совокупное снижение составило приблизительно 1,165 миллионов баррелей в день. Следует отметить, что с 2002 года произошли

значительные расхождения в цифрах, сообщаемых такими источниками, как PDVSA и Министерством нефти, и оценками из вторичных источников, таких как расчеты ОПЕК, или таких компаний, как British Petroleum.

Если мы рассмотрим эволюцию добычи нефти по регионам (с использованием категорий PDVSA, указанных в их финансовых отчетах и годовых отчетах, показанных в таблице 2), единственным регионом, в котором наблюдалось увеличение добычи в течение периода, был Битуминозные пески Ориноко, с кумулятивным увеличением 5,56%, в то время как в восточных и западных регионах кумулятивный спад составил 67,42% и 75,85% соответственно.

Таблица 2 - Эволюция добычи нефти по регионам в Венесуэле.
Источник: PDVSA годовой управленческий отчет.

Добыча нефти и сжиженных углеводородных газов (тыс. баррелей в сутки)						
Регион	2014	2015	2016	2017	2018	2014/2018 в %
Запад	675	661	500	451	163	-75,85%
Восток	798	765	599	522	260	-67,42%
Битуминозные пески Ориноко	900	922	935	938	950	5,56%
Итого	2,373	2,348	2,034	1,911	1,341	-42,14%

Следует отметить, что Битуминозные пески Ориноко считаются одним из двух крупнейших месторождений нетрадиционной нефти (второе, Битуминозные пески Атабаски, расположено в Канаде). Их потенциал в виде нетрадиционной нефти, по данным организации ООИР, по оценкам, составляет 1.180 млн баррелей [16].

В настоящее время одной из ключевых задач является стабилизация добычи, увеличение ресурсной базы за счет разведки, выбор и реализация эффективных геолого-технических мероприятий и ввод новых лицензионных участков.

Важно иметь в виду, что сокращение производства происходит из районов, которые полностью управляются PDVSA, где зарегистрированное снижение на 1.032 тыс. баррелей в сутки (43,49%) в период 2015-2018 гг. В

районах, управляемых совместными предприятиями, наблюдалось увеличение на 227 тыс. баррелей в сутки (33,73%), как показано в таблице 3.

Таблица 3 - Эволюция добычи нефти по типу контракта в Венесуэле.
Источник: PDVSA годовой управленческий отчет.

Регион	Добыча нефти по типу контракта (тыс. баррелей в сутки)					2014/2018 в %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Нефтяные месторождения, эксплуатируемые исключительно компанией PDVSA	1700	1648	1229	1,033	441	-74,06%
Совместное предприятие	673	700	805	878	900	33,73%
Итого	2,373	2,348	2,034	1,911	1,341	-43,49%

Эта эволюция, резко контрастирующая с амбициями PDVSA, отражена в Плане высева нефти, в котором целевая добыча нефти составляла 5,2 млн баррелей в сутки на 2018 год. Как показано в таблице 4, фактическая добыча это было на 74,32% ниже, чем ожидалось (1,3 млн баррелей в сутки против запланированных 5,2 млн баррелей в сутки).

Таблица 4 – Динамика добычи нефти PDVSA
Источник: Ежегодные управленческие отчеты PDVSA, за несколько лет.

Добыча (млн. баррелей в сутки)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2025
По факту	2,373	2,348	2,034	1,911	1,341	---	---
По плану	3,051	3,071	3,665	4,443	5,222	6,000	3,150

Эта серьезная низкая производительность заставила PDVSA снова пересмотреть свои производственные цели. В соответствии с новыми бизнес-планами ожидается увеличение производства нефти до 3,15 млн баррелей в день в 2025 году. От роста нефтедобычи зависит необходимость не только интенсивного, но и экстенсивного пути развития нефтеперерабатывающей отрасли Венесуэлы, чем больше добывается нефти, тем больше требуется мощностей, а соответственно новых предприятий для ее переработки. Пересмотренная цель почти вдвое уменьшает цель, предложенную PDVSA в последнем Плане добычи нефти. Это может быть истолковано как следствие

снижения цен на нефть, но в конечном итоге отражает проблемы, направленные на изменение тенденций к снижению производства в последнее десятилетие.

Следует отметить, что уровни доказанных запасов жидких углеводородов на конец 2018 года составляли 309.100 млн. баррелей, что на 5.920 млн. баррелей больше, чем на конец 2017 года (303.180 млн. баррелей). Увеличение в основном связано с новыми инкорпорациями. Приведенная ниже рисунок 5 отражает баланс запасов жидких углеводородов по состоянию на 31 декабря 2008 года в 2018 году.

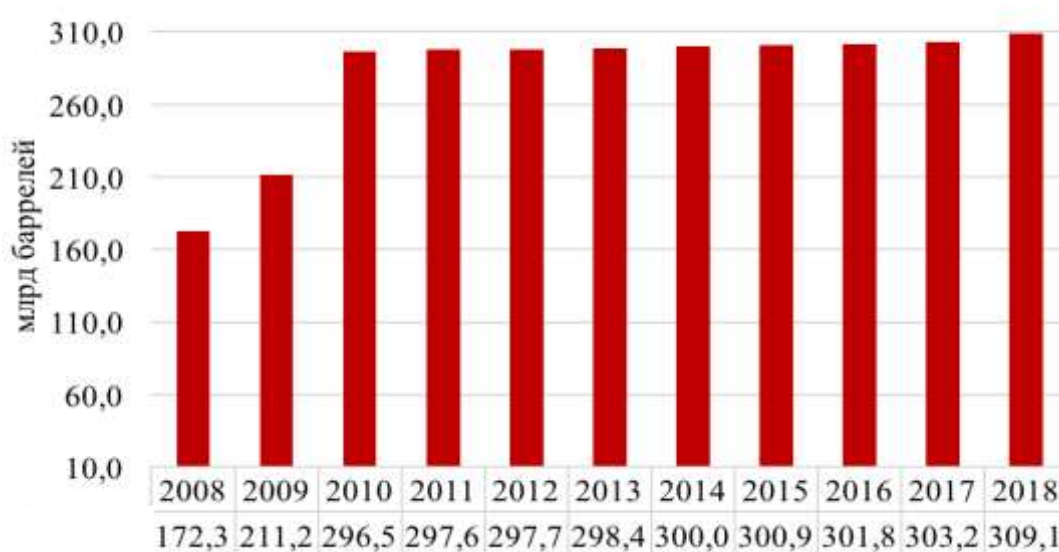


Рисунок 5 - Прирост доказанных запасов в Венесуэле (млн барр.)
Источник: Statistical Review of World Energy – all data, 1965-2018

Следует отметить, что в течение последних трех лет включение запасов жидких углеводородов было основным продуктом процессов обзора, составляя 99,22%, 99,18% и 99,20% соответственно. В следующей таблице приведены сводные данные по доказанным запасам жидких углеводородов за период 2014-2018 гг., разделенные по видам. Таким же образом, представлена информация о доказанных запасах и доказанных «разбуренных» (освоенных) запасах.

В соответствии с таблицами 5 и 6 очевидно, что наибольшая доля доказанных запасов связана со сверхтяжелой нефтью, составляющей приблизительно 85,82% от общего количества, за рассматриваемый период.

Кроме того, в общих чертах, доказанные «разбуренные» (освоенные) запасы не превышают 5% доказанных запасов жидких углеводородов.

Таблица 5 - Доказанные запасы жидких углеводородов (млн баррелей) за последние 5 лет.

	2014	2015	2016	2017	2018
Жирный газ	0.2	0.2	2.3	2.4	3.0
Газовый конденсат	2.322	2.357	2.342	2.497	2.464
Лёгкая нефть	11.331	11.493	11.500	11.643	11.988
Средняя нефть	10.701	10.802	10.816	10.838	10.976
Тяжёлая нефть	17.517	17.592	17.998	18.007	19.699
Сверхтяжёлая нефть	258.129	258.739	259.221	260.253	263.988
Итого	300.000	300.983	301.877	303.238	309.115

Таблица 6 - Доказанные «разбуренные» (освоенные) запасы жидких углеводородов (млн баррелей) за последние 5 лет.

Вид углеводородов	2014	2015	2016	2017	2018
Жирный газ	0.1	0.1	1.4	1.0	1.0
Газовый конденсат	615	565	543	535	463
Лёгкая нефть	1.829	1.786	1.693	1.711	2.026
Средняя нефть	1.911	1.725	1.862	1.911	1.830
Тяжёлая нефть	4.621	4.524	4.574	4.755	4.265
Сверхтяжёлая нефть	3.984	4.326	4.257	4.031	4.521
Итого	12.960	12.926	12.929	12.943	13.105
Процент доказанных запасов «разбуренные» (освоенные) запасы	4,32%	4,29%	4,28%	4,27%	4,24%

Главной причиной увеличения доказанных запасов стало увеличение инвестирования отрасли, в результате чего произошло значительное увеличение объемов геологоразведочных работ и бурения скважин.

Венесуэла занимает первое место в мире по запасам нефти с 17,5% мировой нефти, поэтому PDVSA несет большую ответственность за добычу, являясь крупнейшей нефтяной компанией в стране.

Однако, несмотря на увеличение запасов нефти в Венесуэле, на ее добычу сильно влияют сокращение профилактического и капитального ремонта скважин, систем нефтегазосбора и магистральных нефтепроводов, нефтепромыслового и бурового оборудования (Таблица 6).

Таблица 7 - Динамика основных производственных показателей нефтедобычи по Венесуэле

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Нефтяные месторождения, эксплуатируемые, (тыс. баррелей в сутки)	2.373	2.348	2.034	1.911	1.341
Ввод новых скважин	2.333	1.811	1.444	1.310	2.360
Фонд нефтяных скважин (на конец периода)	141.456	140.367	138.069	130.045	134.120
Неработающий фонд скважин	36.676	37.654	34.228	33.016	31.799
Неработающий фонд, % к эксплуатационному фонду	25,93	26,83	24,79	25,39	23,71

Нефтяная промышленность выделяется среди предприятий с наибольшим капиталом- и фондоемким отраслей. Но по правде говоря, в последнее время средства были выведены из государства. Нефтяная отрасль находится на грани технической деградации и нарушения схем разработки месторождений. Консервация нерентабельных скважин, которая в последнее время стало едва ли не единственным средством снижения затрат, не беспредельна.

Отсутствие активов способствует снижению трудозатрат и рентабельности. Трудно доверять эффективной и качественной работе рабочих, которым компания не платит минимальный размер оплаты труда. Основными источниками снижения затрат, как в мировой практике, так и в венесуэльской нефтяной промышленности, являются разведка и освоение новых и все более прибыльных месторождений и скважин, использование инноваций нового поколения, уменьшение неудач в добыче нефти и ее транспортировке нефти.

Выполнение этих факторов требует огромных инвестиций, которые на данный момент невозможны для PDVSA как государственной компании.

Нефтяные организации могут использовать несколько различных способов снижения затрат, например, закрывая нерентабельные предприятия, месторождения и скважины. Факты подтверждают, что быстрое сворачивание убыточной деятельности имеет отрицательные результаты. Особенность отрасли заключается в том, что в условиях негативных рыночных условий добыча нефти может быть немедленно сокращена, но в случае повышения мировых цен трудно увеличить аналогично так же быстро. Реставрация закрытой скважины требует от предприятия 300–400 тысяч долларов. Бурение и запуск новой скважины еще дороже: около 2 миллионов.

Основными показателями экономической эффективности являются показатели рентабельности. Анализ каждой долгосрочной выгоды компании важен. Анализ прибыли включает:

- горизонтальный и вертикальный анализ за 2018г.
- факторный анализ на величину прибыли в 2018г.

Сравнительный анализ изменений прибыли компании за 2018 год представлен в приложении А. Таблица 2 и 3, по сравнению с аналогичным периодом в 2017 году, данный анализ показал, что:

- выручка от реализации в 2018 году увеличилась на 2,18%, основной причиной является повышение цен на нефть на 23,16%. Увеличение показателя "Выручка" говорит о том, что больший доход организация получает от основной деятельности;

- увеличение себестоимости реализации товаров, продукции, работ, услуг является отрицательной тенденцией;

- рост прибыли от продаж благоприятен. Данный показатель свидетельствует об увеличении рентабельности продукции;

- рост прибыли до налогообложения и чистой прибыли также указывает на положительные тенденции организации производства на данном

предприятия. Разные темпы изменения этих показателей могут быть вызваны в основном корректировкой системы налогообложения;

- налог на прибыль (в Венесуэле 13%) характеризует долю прибыли, перечисляемой в бюджет в виде налога. Рост этого показателя в динамике, происходящий, как правило, при увеличении ставок налогообложения, в целом нежелательное, но необходимое и не зависящее от предприятия явление.

После анализа эффективности деятельности предприятия необходимо провести анализ рентабельности его деятельности

Показатели рентабельности позволяют оценить реальный уровень и динамику эффективности деятельности организации, поскольку ее экономическое содержание характеризует выгоду, получаемую от каждого доллара средств, вложенных в деятельность компании.

Основные показатели рентабельности в 2018 г. по сравнению с 2017 г. приведены в таблице 8. Указанные результаты показывают следующее:

- уровень общей рентабельности в 2018 г. увеличился на 31,83%;
- в 2018г. повысились показатели экономической рентабельности, рентабельности фондов и рентабельности собственного капитала.

Увеличение индекса рентабельности основных производственных фондов в каждом анализируемом году говорит о том, что реальная доходность от использования основных средств была лучше, чем в предыдущем году.

Увеличение рентабельности капитала показывает, что новые инвестиции в компанию обеспечивают большую прибыль на собственный капитал, чем предыдущие инвестиции.

Как следует из таблицы 8, за анализируемый период значения большинства показателей прибыльности значительно увеличились, что следует рассматривать как положительную тенденцию.

Таблица 8 - Показатели рентабельности PDVSA

№	Наименование	2017 г.	2018г.	Отклонение
1	Рентабельность продаж, %	26,27	27,01	0,74
2	Общая рентабельность отчетного периода, %	45,47	77,30	31,83
3	Рентабельность собственного капитала, %	13,91	24,06	10,15
4	Экономическая рентабельность, %	5,72	10,62	4,89
5	Фондорентабельность, %	7,82	14,25	6,42
6	Рентабельность основной деятельности, %	26,27	27,01	0,74
7	Рентабельность перманентного капитала, %	14	22,04	7,78
8	Период окупаемости собственного капитала, лет	7,19	4,16	-3,03

Таким образом, основные показатели рентабельности говорят о тенденции улучшения экономического состояния предприятия.

2.3 Анализ динамики цен на нефть

Большая часть нефти потребляется в непроеизводственных странах, почти 50% потребления приходится на Соединенные Штаты, Западную Европу. В то время как Персидский залив, который является одним из крупнейших производителей, потребляет всего 4,5% по всему миру. Поэтому страны-непроеизводители зависят от импорта этого и, следовательно, они в основном подвержены колебаниям цен, установленным другими международными рынками, которые являются весьма нестабильными и непредсказуемыми.

Изменение цен на нефть может происходить из-за экономических факторов, когда существует несоответствие между спросом и предложением, и может происходить каждый из следующих трех случаев:

1. Повышение цены: количество предлагаемой нефти является недостаточным, то есть ниже спроса на сырую нефть. Другими словами, рыночный спрос чрезмерен.

2. Более низкая цена: предложение сырой нефти выше, чем спрос, поэтому, чтобы продать больше и покрыть количество сырой нефти, цена должна упасть.

3. Постоянная цена: цена сырой нефти сохраняется, потому что количество предлагаемой нефти и спрос совпадают

Как показано в рисунке 6 рост цен на нефть благоприятствовал всеобъемлющему результату 2018 года, цена корзины ОПЕК составляла в среднем 69,62 доллара за баррель (32,86%) по отношению к 2017 году, самый высокий уровень с тех пор 2014. Средняя цена продажи венесуэльской нефти составила 64,58 долл. США за баррель, что указывает на восстановление по сравнению со средней ценой в 46,72 долл. США за баррель, зарегистрированной в течение 2017 года. Факторами, которые способствовали укреплению цен на сырую нефть в течение 2017 года, были благоприятные перспективы мирового спроса на нефть в связи с прогнозами увеличения потребления странами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), а также в Европе и Азии, а также сообщения о снижении мировой добычи нефти, обусловленные сокращением добычи в США и реакцией рынка на продление соглашения о прекращении производства между странами-членами ОПЕК и участвующие производители Не-ОПЕК.

Учитывая вариации цен, показанные на рисунке, и с целью достижения баланса на мировом рынке нефти, а также стимулирования восстановления цен на нефть, Организация стран-экспортеров нефти (ОПЕК) в 171-е совещание на уровне министров, состоявшееся 30 ноября 2016 года в Вене, Австрия, приняло решение о корректировке производства на 1,2 млн. Баррелей в день, начиная с 1 января 2017 года. В связи с этим министерство народной власти нефти издало резолюцию 195, опубликованную в официальной газете № 41,063 от 29 декабря 2016 года, в которой оно корректирует добычу нефти по состоянию на 1 января 2017 года в целях соблюдения с соглашением сократить 95 тысяч баррелей в сутки сырой нефти.

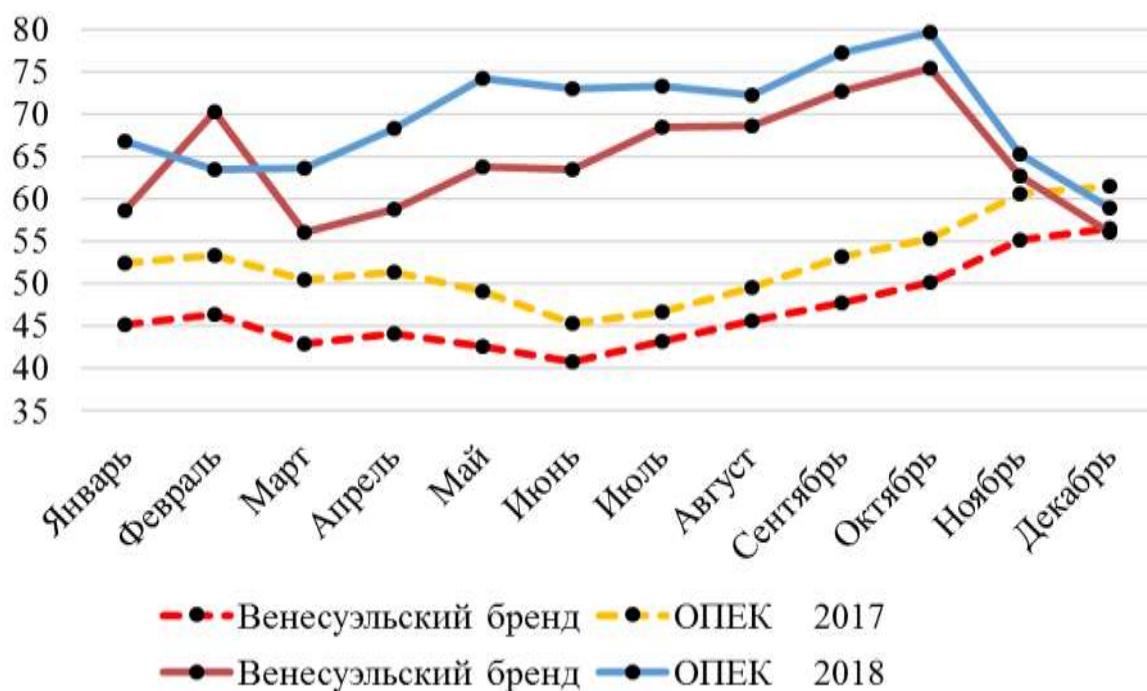


Рисунок 6 - Динамика цен на нефть, доллар за баррель

Источник: PDVSA годовой управленческий отчет

После 171-го совещания Министерской конференции Декларация о совместном сотрудничестве была официально оформлена на Министерской встрече ОПЕК и Не-ОПЕК, которая состоялась 10 декабря 2016 г. в Вене, где было согласовано сокращение производства нефти на 558.000 баррелей в день, для производителей Азербайджана, Королевства Бахрейн, Бруней-Даруссалам, Экваториальной Гвинеи, Казахстана, Малайзии, Мексики, Султаната Оман, Российской Федерации, Республики Судан и Республики Судан. Юг, с 1 января 2017 года на шесть месяцев с возможностью продления еще на шесть месяцев, в зависимости от поведения спроса и предложения нефти, а также глобальных запасов.

Это привело к созданию в 2017 году Объединенного комитета ОПЕК и не - ОПЕК по мониторингу на уровне министров, который состоит из трех стран-членов ОПЕК (Алжир, Кувейт и Венесуэла) и двух стран, не входящих в ОПЕК. (Российская Федерация и Султанат Оман). Миссия этого комитета заключается в обеспечении того, чтобы цели 171-й Министерской конференции и

Декларация о сотрудничестве были достигнуты посредством успешного осуществления добровольных корректировок в производстве, а также обмена рыночным анализом и совместными перспективами, которые внесут ценный вклад для оценки соответствия процесса установленным договорам.

25 мая 2017 года в Вене состоялось 172-е совещание Министерской конференции, на котором были оценены состояние рынка нефти, его развитие и перспективы на оставшуюся часть 2017 года. Кроме того, было проведено 2-е совещание министров стран-членов ОПЕК и стран, не входящих в ОПЕК, на котором была признана необходимость продолжения сотрудничества между странами-экспортерами нефти для достижения прочной стабильности на рынке нефти, и было достигнуто соглашение о продлении соглашения на девять месяцев.

Венесуэла заняла должность вице-президента на 173-м заседании Министерской конференции, состоявшейся в Вене 30 ноября 2017 года, на которой была оценена эволюция нефтяного рынка и проанализированы прогнозы роста мировой экономики с ожиданиями 3,7% в 2017 и 2018 годах. Кроме того, было проанализировано поведение мирового спроса на нефть с прогнозами в сторону повышения, что выражается в росте спроса на нефть выше 1,5 млн. баррелей в день на период 2017–2018 годов [17]. Также были проанализированы изменения на рынке нефти и избыток мировых инвентаров, для чего было вновь подтверждено, что крайне важно, чтобы уровни производства были снижены до нормальных уровней.

2.4 Оценка хозяйственной деятельности PDVSA

Операционные результаты представлены в соответствии с национальными и международными профессиональными или институциональными конвенциями и правилами, нацеленными на достижение единообразия и сопоставимости финансовой информации с точки зрения наиболее подходящей денежной количественной оценки операций.

Финансовые результаты PDVSA зависят от объема экспорта нефти и уровня цен на углеводороды. Определяющими факторами в финансовых и операционных результатах за 2014–2018 годы были экспортные цены на сырую нефть и ее продукты, инвестиционные выплаты, необходимые для достижения уровня добычи, взносы на социальное развитие, вносимые главным образом за счет взносов в Фонде национального развития (FONDEN) и поддержку социальных программ и планов социальных инвестиций, осуществляемых национальным правительством.

В 2018 году экспортная корзина Венесуэлы составляла 64,58 долл. США/баррелей в сутки, что на 26,26 долл. США/баррелей в сутки (28,91%) меньше средней цены, достигнутой в 2014 году.

Под анализом финансовой отчетности понимается процесс, который позволяет дать оценку прошлого и текущего финансового положения, и результатов деятельности PDVSA. Кроме этого, анализ финансовой отчетности является инструментом, позволяющим выявить проблемы управления в компании и выбрать направления инвестирования капитала и прогнозирования различных показателей. Для начала рассмотрим статьи доходов PDVSA, данные представлены на рисунке 7.

В течение 2014 года наблюдался более высокий доход, в основном из-за увеличения цены на баррель нефти, которая составила 90,84 долл. США, а самые низкие доходы были зафиксированы в 2016 году, составив 21.364 млн долл. США, под влиянием снижения экспортной цены нефти и уменьшения объема производства. Аналогичным образом наблюдается снижение на 53,5% при сравнении 2014 года с последним отчетным (2018 год).

С другой стороны, в течение 2018 года выручка составила 29.444 млн. долларов США. Хотя добыча сократилась на 30% по сравнению с 2017 годом, наблюдалось увеличение на 630 млн. долл. США, что эквивалентно 2% по сравнению с предыдущим годом, под влиянием увеличения цен нефти и пересчета суммы в боливахах в доллары, соответствующие операциям с векселями, сумма которых была выражена в боливахах.

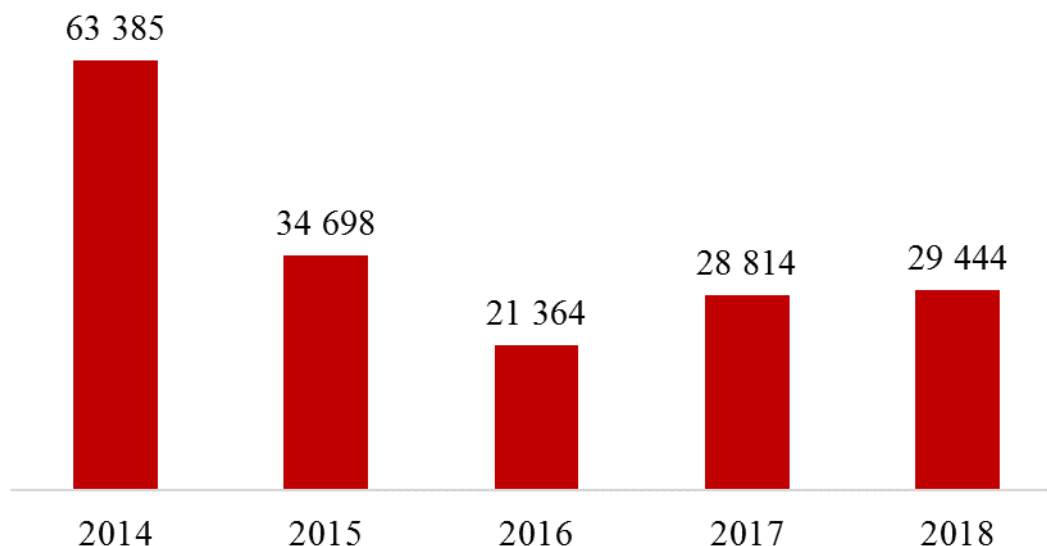


Рисунок 7 - Доходов PDVSA за период 2014-2018 (млн долларов)

Следует учитывать, что Венесуэла получает доход в боливерах и долларах, поэтому мы должны смотреть на доход в обеих валютах. Перевод из боливера в доллар и суммирование обоих доходов выражено на рисунке 6.

Доходы в иностранной валюте в течение 2018 года как показано на рисунке 8, достиг суммы в 16.549 млн. долларов США, полученной следующим образом:

- 50% от операционной деятельности, 8.274 млн. долларов США, то есть от экспортных продаж, из которых 4.112 млн. долларов США, что эквивалентно 49,7%, соответствуют продажам, осуществленным в Китайскую Народную Республику от имени Республики Боливарианской Венесуэлы.

- 17% текущих доходов от совместных предприятий, 2.813 млн. долларов США, из которых 1.393 млн. долларов США составляют роялти, а 942 млн. долларов США - дивиденды, что эквивалентно 83%.

- 15% внереализационных (чрезвычайные доходы) доходов и прочих доходов, 2.483 млрд. долларов США, из которых 1.326 млрд. долларов США имеют финансовый характер, что эквивалентно 53%.

- 15% соответствуют связанным компаниям и авансам клиентов, 2.483 млрд. Долларов США, из которых 1.403 млрд. долларов США поступили от дочерней компании CITGO и 1.015 млрд. долларов США от аванса,

полученного от Роснефти, по соглашению о будущей продаже сырья и продукты.

- 3% от покупки валюты Центральному банку Венесуэлы, 496 млн. Долларов США.



Рисунок 8 – Источники доходов в процентах (млрд. долл. США) за 2018 г.

Чистый доход в иностранной валюте от продаж, осуществленных в Китайскую Народную Республику, соответствует суммам, переведенным в PDVSA, после того, как услуги, приобретенные из долга, приобретенного Боливарианской Республикой Венесуэла, в соответствии с соглашением о поставке в Республику Популярный Китай, сырой и продуктов.

Соглашения, связанные с предоплатами, полученными от Роснефти, имеют обеспечение в 49,9% акционерного капитала CITGO Holding, Inc. По состоянию на 31.12.2018 сумма в размере 6.500 млн. долларов США была получена по этой концепции.

Расходы (Рис. 9) на общую сумму 16.317 млн. Долл. США были распределены следующим образом:

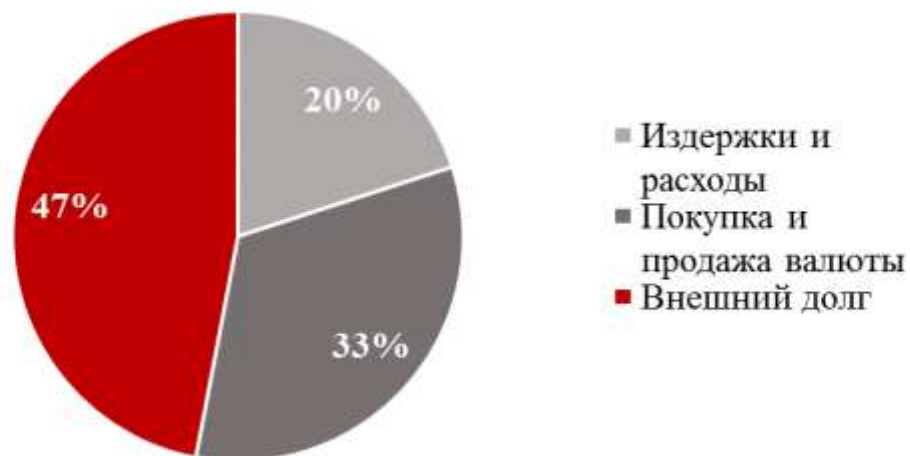


Рисунок 9 - Расходы в долларах за 2018 г

- 47% было использовано для платежей по обслуживанию долга, 7.669 млрд. долларов США.

- 33% было направлено на продажу иностранной валюты Центральному банку Венесуэлы за 5.384 млрд долларов США и государственному банку - 40 млн долларов США; на общую сумму 5.352 млрд долл. США.

- 20% было использовано в оперативной деятельности – 3.264 млн. Долл. США, из которых 2.210 млрд. Долл. США были выделены поставщикам.

Следует отметить, что расходы, связанные с продажей иностранной валюты, осуществляются в соответствии со статьей № 125 [18] Указа с указанием ранга, значения и силы закона о частичной реформе Закона о Центральном банке Венесуэлы (БЦВ), который устанавливает продажу иностранная валюта для эмитента, полученная PDVSA, в соответствии с концепцией экспорта углеводородов, за исключением тех, которые необходимы для соблюдения налоговых взносов, которым они обязаны.

Валюта, полученная Центральным банком Венесуэлы, используется для поддержания международных резервов на адекватном уровне, и, при необходимости, излишки могут финансировать инвестиционные проекты, вносить вклад в образование и здравоохранение, улучшать баланс государственного долга и помогать особые и стратегические ситуации.



Рисунок 10. Доходы и расходы в 2018 (млн долларов)

Ниже приведены доходы и расходы PDVSA в 2018 году в миллионах боливаров.



Рисунок 11 - Происхождение доходов в процентах (млн. Боливаров) за 2018

Доходы достигли суммы миллионов боливаров. 12.310.832, получено следующим образом:

- 90% поступило от обмена долговых обязательств, деноминированных в долларах, выпущенных на предъявителя, обмененных с Центральным банком Венесуэлы, 11.079.748 млн. Боливаров.

- 7% за валютный паритет; 861.757 млн. Боливаров.

- 1% за внутренний рынок, 123.109 Боливаров.
- 1% за другие доходы, 123.109 Боливаров.
- 1% за покупку иностранных валют, 123.109 Боливаров.

Расходы (Рис. 12) на общую сумму 11.482.687 миллионов боливаров были распределены следующим образом:



Рисунок 12 - Расходы в процентах (млн. Боливаров) за 2018 г

- 65% предназначались для платежей нации, 7.463.750 млн. Боливаров, описанные как централизованные налоги отчисления (36%), эквивалентные 4.133.769 млн. Боливаров, Китайский инвестиционный фонд (22%), эквивалентно 2.526.192 млн. Боливаров и социальные отчисления (7%), эквивалентные 803.788 тыс. Боливаров.

- 34% были использованы в оперативной деятельности, 3.904.115 млн. Боливаров, среди которых выделяются 2.429.610 млн. Боливаров, для оплаты поставщикам.

- 1% были использованы для покупки валюты и финансовых концепций, 114.822 тыс. Боливаров.



Рисунок 13 - Доходы и расходы в Боливерах (млн. Боливаров) за 2018 г

Расходы на сумму 803.788 млн. Боливаров, соответствующие социальным взносам, были применены к национальной системе миссий большие миссии и микро-миссия «Уго Чавес», соответственно 776.418 и 27.370 млн. боливаров.

2.5 Управление - контроль PDVSA и анализ отложенного производства

PDVSA имеет программное обеспечение под названием Centinela. Система Centinela является приложением, которое позволяет хранить и использовать все параметры и характеристики, относящиеся к эксплуатационному поведению скважин, обработке и утилизации газа, добыче и учету производственных мощностей и оборудования. Эта программа позволяет персоналу резервуара собирать необходимые данные в окнах Centinela.

Отложенная добыча соответствует разнице между суммой производственного потенциала и количества скважин, измеренными в различных измерительных системах; то есть: «это часть производственного потенциала, которая не может быть извлечена из-за того, что она не достигла оптимальных условий эксплуатации или из-за запланированных или

незапланированных возможных закрытий», согласно определению, установленному в нормативной базе корпорации PDVSA [19].

В PDVSA эффект отложенного производства оказывает значительное влияние на годовые объемные профили, поскольку замена баррелей нефти и/или миллионов кубических футов природного газа, которые не были произведены, происходит не сразу.

Необходимость охарактеризовать отложенную добычу и/или скважины, классифицированные в системе Centinela, с категорией «1» (активы), «2» (неактивы - ожидающие мелкие работы для реактивации) и «3» (неактивы - ожидающие специализированных работ для реактивации) с целью определения приоритетности использования ресурсов на основе чистой продукции, которую произведет их производство; а также продвижение конкретных планов, направленных на снижение факторов, влияющих на эксплуатацию, с акцентом на случаях скважин категории 2 и 3 с чрезмерным временем простоя. Важно отметить, что, когда скважина идентифицируется в условиях бездействия и классифицируется как категория «2», её добыча признаётся как «отложенная» до тех пор, пока сбой не будет решен.

Было продолжено наблюдение за действиями, которые влияют на отложенную добычу и, прежде всего, на задержки, с которыми столкнулись из-за ограничения иностранной валюты, необходимого для реактивации скважин. В результате обзора данных, представленных на закрытие 31.12.2018, было получено распределение количества скважин по категориям 1, 2 и 3, как представлено ниже:

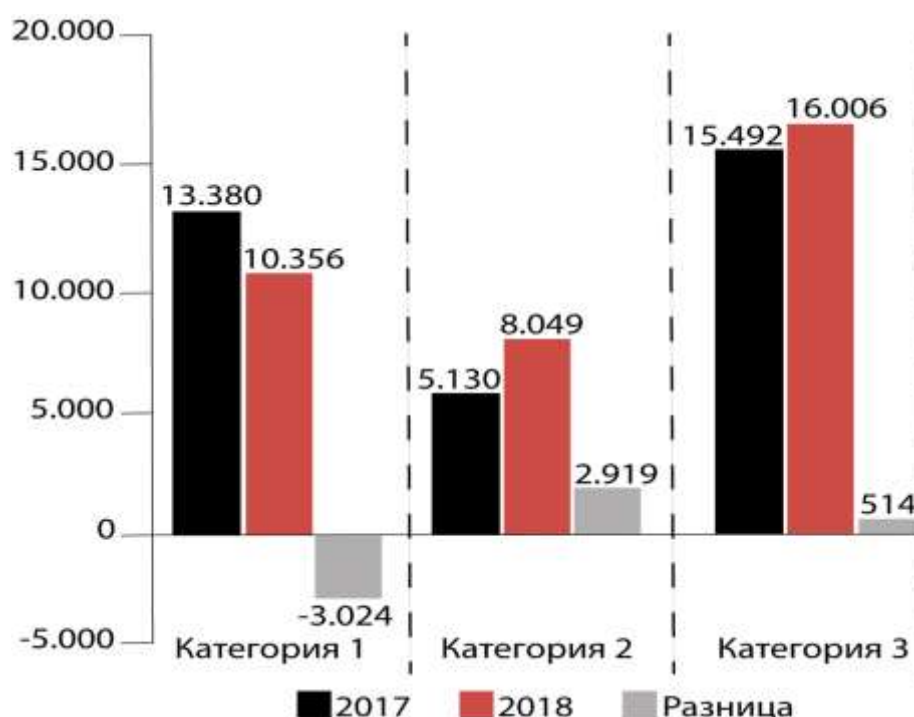


Рисунок 14 - Состояние скважин - Категория 1,2 и 3
 Источник: Ежемесячный отчет ОПЕК Ойл и Бейкер Хьюз ([Baker Hughes](#))

Результаты, представленные в конце 2018 года, показывают уменьшение количества активных скважин (10.356) по сравнению с доказательствами закрытия за декабрь 2017 года (13.380); в то время как количество скважин категории «2» представляет увеличение за те же периоды: декабрь 2017 года (5.130) и декабрь 2018 года (8.049). Такое поведение соответствует снижению контролируемой добычи сырой нефти.

В случае 16.606 скважин, зарегистрированных в категории 3 аналогичным образом, было выявлено увеличение количества скважин в этой категории в связи с годовым закрытием 2017 года, в котором по этой классификации было зарегистрировано 15.492 скважины.

Таким образом, важно контролировать ускоренное увеличение отложенного производства в PDVSA и его дочерних компаниях, чтобы иметь диагностические инструменты для принятия решений; Эти вопросы должны быть приоритетными на корпоративном уровне и координироваться с планами по сокращению непроизводительного затраченного времени, буровых работ и услуг по бурению скважин.

3 Пути увеличения экономической эффективности предприятий нефтяной промышленности после национализации

3.1 Разработка стратегии повышения экономической эффективности предприятий нефтяной промышленности

Очень мощные силы преобразуют мир, который мы знаем сегодня. Вот почему бизнес-лидеры должны иметь возможность создавать организации, которые могут справиться с этими радикальными изменениями. Все компании продолжают работать над повышением эффективности своего бизнеса и обеспечением долгосрочной прибыльности. Чтобы добиться успеха, компании должны развивать способность понимать и быстро реагировать на любые признаки изменений. Это означает быстрый, частый и экономичный анализ не только продуктов и услуг, но и бизнес-моделей, процессов и стратегий.

Индустриальный мир будет трансформирован по мере увеличения технологических инвестиций в инфраструктуру, поэтому важно разработка хорошей стратегии для повышения экономической эффективности в целях защиты инвестиций.

Стратегии, наиболее часто используемые для достижения высокой производительности, основаны на трех направлениях: эффективность, стратегии связывания и обновления. Первые два имеют более непосредственный эффект, третий - среднесрочный.

- Стратегии эффективности направлены на улучшение характеристик продукта для рынка, улучшение структуры затрат и улучшение использования активов.

- Стратегии связывания ориентированы на увеличение доходов и, в то же время, вовлекают конечных агентов (клиентов) и промежуточных агентов на рынке (назначающих) или связанных (заинтересованные стороны).

- Третья группа соответствует стратегиям обновления. Они стремятся расширить деловые возможности и улучшить принятие продукта.

При разработке стратегий компании с высокой прибыльностью разрабатывают, прежде всего, стратегии, основанные на эффективности, а также стратегии, способствующие проникновению на рынок.

Не существует одна или распространенной стратегии для всех организаций. Как бы то ни было, есть несколько основных принципов и моделей для подготовки стратегии предприятия. На рисунке 15 показана схема с описанием процесса разработки бизнес-стратегии. В качестве первого шага для подготовки стратегии надо определить миссии и целей исследований компании.



Рисунок 15 - Описание процесса разработки стратегии предприятия

Ниже приведена последовательность для разработки стратегии развития организации:

- 1) определить миссию организации;
- 2) сформулировать стратегические цели организации;
- 3) анализировать внешнюю среду;
- 4) анализировать сильные и слабые стороны (внутренняя возможность) организации;

5) разработать и проанализировать возможные варианты стратегий и выбор стратегии;

6) выполнять (реализация) стратегии;

7) оценить стратегию.

Нефтяные организации зависят от обычных рынков с установленными покупателями-продавцами, так же со стабильным спросом, несмотря на тот факт, что в предыдущие 3 года на эту стабильность оказывало влияние падение цен на нефть и согласие ОПЕК о сокращении производства. Что касается предыдущего, нефтяные организации уделяют больше внимания уменьшению себестоимости продукции, чем продвижению товаров на рынке.

Ввиду качеств рынка нефти и характеристик самого бизнеса, описанных в главе 2, с нашей точки зрения, стратегия роста является наиболее разумной для нефтяного бизнеса, поскольку интерес к нефти в целом высок, существует три вида методов развития: интенсивный рост, интеграционный рост и диверсификационный рост.

Чтобы направить интенсивное улучшение, важно использовать большинство текущей возможности организации: научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), организационные, технологические преимущества и другие. Одни из наиболее долговечных понятий из книги Ансоффа [20] хорошо известная "матрица Ансоффа" (таблица 9), который показывает, как новые и существующие продукты связаны с новыми и существующими рынками. Некоторые ученые говорят, что это простая методика оценки рисков стратегических вариантов.

Таким образом, стратегия, включающая внедрение нового продукта на новый рынок, предполагает максимальный риск, а существующий продукт на существующий рынок - минимальный.

Таблица 9 - Матрица “Ансоффа”

Описание рынка	Описание продукта	
	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Стратегия увеличения рыночной доли	2. Стратегия развития продукции
Новые рынки	3. Стратегия разработки новых товаров	4. Диверсификация (новый товар, новый рынок)

Благодаря этой матрице можно заключить, что нефтяные организации используют стандартную стратегию для расширения своей доли на рынке и увеличения продаж имеющихся товаров на существующих рынках, на существующих рынках, где товары продаются на сегодняшний день. Выбор связан с характеристиками рынка нефти, где на качество продукции влияют только климатические и природные условия, в том числе новый продукт возможен только в том случае, если он направлен в другую отрасль, а рынок уже полностью определен.

Стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур называются стратегиями интегрированного роста. Стратегия диверсификации позволяет компании определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. Получается, как продукты, поступающие из нефтедобывающей промышленности, являются однородными, эти компании не очень часто используют эту стратегию.

В заключение, согласно исследованным типам стратегий, комбинированная стратегия будет идеальной для нефтяной промышленности, то есть, комбинированная стратегия должна иметь элементы стратегии интенсивного роста вместе с элементами интеграционного роста, как можно видеть в рисунок 16.

Таким манером, комбинированная стратегия, которую мы предлагаем, позволяет нефтяным компаниям разрабатывать новые нефтяные

месторождения более ускоренным способом с использованием преимуществ вертикальной интеграции и привлечения инвестиций частного сектора и, следовательно, получения увеличения добычи, что позволит компании использовать издержек от масштабов производства.

В настоящее время в кризисной экономике повышает процентную ставку и, поэтому, базовую ставку тоже. В данное время в Венесуэле наблюдается гиперинфляция, в 2018 году она составляла 1.370.000% (данные опубликованы Международным Валютным Фондом), и именно поэтому для оценки коэффициента нормальной эффективности будем использовать метод "стоимость х", потому что в периоды экономического кризиса, как нынешний, если мы используем метод «стоимость +», так как уже увеличивается базовая ставка, относительная надбавка (K_{2n}) уменьшается и стремится к нулю.



Рисунок 16 - Комбинированная стратегия развития предприятия нефтяной промышленности

Отсюда следует, рассчитаем коэффициент нормальной эффективности по следующей формуле: $K_{н.г.} = K_{1н} (1 + K_{2н}/100)$ (1)

где;

- $K_{н.г.}$ - коэффициент нормальной эффективности;
- $K_{1н}$ - базовый показатель эффективности использования финансовых ресурсов (базовая ставка) в %;
- $K_{2н}$ - надбавка за неустранимый риск нефтедобывающего предприятия.

Тогда несколько финансовых показателей можно использовать в качестве базового:

- ставка рефинансирования Центрального банка Венесуэлы;
- усредненная ставка доходности государственных облигаций;
- усредненная ставка доходности ценных бумаг, ведущих корпораций

Ставка рефинансирования - под которую центральный банк Венесуэлы выдает кредиты коммерческим банкам, которые в свою очередь, выдают кредиты населению под предпринимательство либо личные нужды. Изменения ставки рефинансирования периодически публикуется центральным банком Венесуэлы.

Государственная облигация является финансовым инструментом государственных займов. Целью является временное привлечение свободных средств от юридических и физических лиц в государственный бюджет на различные нужды.

Учитывая большой экономический кризис, который переживает Венесуэла, рынок корпоративных ценных бумаг полностью недоразвит и нестабилен, что делает невозможным использование индикатора «усредненная ставка доходности ценных бумаг ведущих корпораций» в качестве базы.

Разбивая атрибуты каждого показателя, можно выбрать маркер, идентифицированный с целями исследования.

Показатели приведены ниже имеют большие преимущества:

- ставка рефинансирования Венесуэлы - официальный показатель, который периодически распределяет национальный банк Венесуэлы.
- банковская ставка - показатель, ближайший к стоимости ресурсов для недропользователей.

Изучая указатели, описывающие эффективность использования денежных активов, мы предполагаем, что банковская процентная ставка является наиболее подходящей для определения базовой ставки, однако из-за нестабильности и недостаточного улучшения национальной банковской

системы и финансового рынка, целесообразно решить уровень нормальной эффективности недропользователей, учитывая ставки огромных коммерческих банков, а также ставки рефинансирования.

Принимаем средневзвешенную ставку рефинансирования на 2018 год, чтобы определить максимально допустимого нижнего предела эффективности добычи нефти.

Ставка субсидирования в Венесуэле на 2018 год составила 20,09%, о чем свидетельствует информация, распространенная национальным банком Венесуэлы.

Поскольку у нас на данный момент есть базовый показатель $K1_n$, важно рассчитать второй фактор коэффициента нормальной эффективности $K2_n$.

Получение доходов и прибыли в процессе недропользования сопряжено со значительным риском. Большая часть легко добываемой нефти и газа уже удалена или находится в процессе поэтапного отказа. Разведка перешла к районам, где бурение ведется благоприятных условиях, например, на платформе посреди океана. Существует множество нетрадиционных методов добычи нефти и газа, которые помогли добывать ресурсы в тех областях, где это было бы невозможно в противном случае. Геологический риск относится как к сложности добычи, так и к возможности того, что доступные запасы на любом месторождении будут меньше предполагаемых. Нефтегазовые геологи прилагают все усилия, чтобы минимизировать геологический риск, часто проводя испытания, поэтому оценки редко бывают далеки от реальности. Фактически, они используют термины «доказанный», «вероятный» и «возможный» до оценки запасов, чтобы выразить свою уверенность в результатах и, таким образом, достичь самого важного, что заинтересовало инвесторов в факте, что самое главное - инвесторы заинтересованы в том, что основные отрасли работали стабильно и с минимальными затратами. Несмотря на риски, спрос на энергию все еще очень реален, и нефть и газ покрывают часть этого спроса. Инвесторы еще могут найти огромные выгоды в нефти и

газе, но помогает узнать потенциальные риски, которые сопровождают такие потенциальные выгоды.

Возьмем в качестве коэффициента K_{2n} - ставка дисконтирования, которая определяется в соответствии с моделью оценки капитальных активов CAPM):

$$R = R_f + b (R_m - R_f) + S_1 + S_2 + C \quad (2)$$

Где, b - коэффициент, который измеряет систематический риск, связанный с инвестициями в данную компанию, по сравнению со средним уровнем в отрасли. Принимаем риск на уровне среднерыночного и равный 1,0;

R_f - безрисковая ставка. В центральном банке Венесуэлы безрисковая ставка составляет 38%;

R_m - Общая доходность рынка является норма доходности индекса данного рынка. В США, таковым бы выступил индекс S&P 500, в России – индекс РТС, в Венесуэле – конечно же, индекс BVC, то есть среднерыночная доходность предприятия 16% годовых в валюте.

Следовательно, определяя реальное значение безрисковой ставки и среднерыночной доходности:

$$R_{f \text{ реальная}} = (R_{f \text{ номинальная}} - \text{инфляции}) / (1 + \text{инфляции}) \quad (2.1)$$

$$R_{m \text{ реальная}} = (R_{m \text{ номинальная}} - \text{инфляции}) / (1 + \text{инфляции}) \quad (2.2)$$

$$R_{f \text{ реальная}} = (0,38 - 13700) / (1 + 13700) = -0,99, \text{ или } -99\%;$$

$$R_{m \text{ реальная}} = (0,16 - 13700) / (1 + 13700) = -0,99 \text{ или } -99\%.$$

S_1 - премия для средних предприятий, которая как правило составляет 5%.

S_2 - премия за страновой риск. Эта премия используется для оценки иностранного инвестора или, когда показатели, используемые в иностранных рисках, используются в качестве безрисковой ставки. В этом случае эта премия не рассматривается.

C - премия за риск инвестирования в конкретную компанию. Производственные активы PDVSA находятся в Венесуэле. Согласно Emerging Markets Bond Index, которые регулярно изучают рейтинги инвестиционной привлекательности Венесуэлы, эта страна, к сожалению, из-за имеющейся у нее гиперинфляции - премия за риск = 44%

То, ставка дисконтирования равна:

$$R = -0,99 + 1,0 * ((-0,99) - (-0,99)) + 0,05 + 0,01 = -0,93, \text{ или } -93\%.$$

Обычно ставка дисконтирования для нефтедобывающих компаний идет от 10 до 25%. Как мы уже договорились премии за риск можно принять за коэффициент $K_{2н}$.

Тогда, базовая ставка ($K_{1н}$) составила 20,09%, а надбавка ($K_{2н}$) -93%.

Затем оцениваем коэффициент нормальной эффективности добычи нефти для предприятия:

$$K_{н.э.} = 20,09\% * (1 + (-0,93)) = 1,41 \%$$

С начала этой главы была предложена стратегия развития, которая включает элементы стратегии интенсивного роста вместе интеграционного роста. Стратегия для нефтяной отрасли, идеальна, надо принять во внимание, из-за гиперинфляции, которую имеет Венесуэла в настоящее время, нам кажется, что, коэффициент нормальной эффективности добычи нефти для предприятия очень низок, учитывая высокие инвестиционные риски, представленные Венесуэлой.

3.2 Формирование современных интегрированных организационно-хозяйственных структур управления

По результатам вышеприведенного анализа необходимо изменить организационную структуру управления, и таким образом попытаться преодолеть экономическую монополию со стороны нынешнего правительства Венесуэлы. Так как национализация венесуэльской нефтяной промышленности привела к краху многих эффективных производственных комплексов и перспективных отраслей промышленности, разрыву связей технологического сотрудничества, снижению эффективности промышленного производства, торможение их обновления и структурная перестройка.

Способом нейтрализации этих разрушительных тенденций является более эффективное управление нефтяной отраслью, создание стратегий для развития производства и повышения его эффективности.

В этом смысле представляется, что для повышения эффективности венесуэльской промышленности необходимо включать иностранные или частные инвестиции в корпоративную собственность компаний нефтяной промышленности. Для достижения этой цели могут быть использованы следующие организационные и управленческие формы развития корпоративной иностранной или частной собственности:

Среди множества организационных форм международного бизнеса в Венесуэле можно выделить две группы:

- организационные формы международного бизнеса с закреплением их правового статуса в стране происхождения, то есть с созданием юридических лиц (компаний с иностранными инвестициями);
- Организационные формы международного бизнеса, основанные на договорных отношениях (без создания юридических лиц и обеспечения налогового статуса).

Принимая во внимание первую группу форм, необходимо учитывать, что они могут быть созданы учреждения создания новой компании в соответствии с законодательством Венесуэлы (самостоятельно или с местным партнером) или путем приобретения значительной доли в существующей венесуэльской компании или полного поглощения этой фирмы, включая процесс приватизации.

Из первой группы форм осуществления международного бизнеса, которыми являются компании с иностранными инвестициями, можно выделить две группы компаний:

- компании, которые на 100% принадлежат иностранному инвестору;
- Компании с долевым участием иностранных инвестиций (совместные предприятия).

Проведение приватизации возможно несколькими путями. Наиболее распространенными из них являются:

- преобразование государственного предприятия в акционерные общества с последующим безвозмездным распространением акций (как правило – среди самих сотрудников данного предприятия);
- реализация акций на открытых торгах;
- реализация предприятия на аукционах и конкурсах; - приобретение арендуемых объектов (выкуп);
- распаевка имущества и реорганизация предприятий колхозно-кооперативного типа (колхозов, совхозов, артелей);

Нефтяной сектор Венесуэлы нуждается в руководстве для привлечения дополнительных инвестиций и восстановления всей производственной цепочки, начиная с геологоразведочных работ. Такая корпоративная схема позволяет:

1. широко диверсифицировать стратегические инвестиции по вертикали;
2. оперативно мобилизовать финансовый и производственный потенциал в приоритетных направлениях;
3. активно подключать к работе частные структуры;
4. уменьшать внутренние затраты комплекса.

Организация корпорации такого типа в особом случае Венесуэлы является, по-видимому, наиболее перспективным способом в нефтяной промышленности, поскольку она дает государству возможность выйти из экономического кризиса, получая иностранные инвестиции, не оставляя своих функций в этом секторе.

Сохраняя рыночную ориентацию по снижению затрат и повышению прибыльности, что так необходимо для экономики Венесуэлы, учитывая влияние нефтедобывающей промышленности на государственный бюджет и всю экономику.

Цели и задачи в нефтяной отрасли, которые могут быть решены с помощью три варианта организации корпоративной структуры, являются следующие:

1. гарантировать национальную энергетическую безопасность путем демонополизации регулирующей роли государства в нефтяном секторе венесуэльской экономики.

2. повысить эффективность управления с помощью необходимой реструктуризации нефтяного производства в сложившихся условиях.

3. решить проблемы частного участия в проектах на условиях соглашений о совместной добыче (обоснование и реализация государственного участия в добыче углеводородов).

4. освоение новых нефтегазоносных провинций, посредством организации добычи нефти.

5. формирование и фактическая реализация единых научно-технических программ в области нефтедобычи, а также организация и сопровождение крупных действующих проектов.

Как мы уже упоминали в особом случае Венесуэлы, экономическая эффективность в нефтяной области определяется частичным или полным частных инвестиций или «частью золота». После падения цены на сырую нефть, которая достигла 27 долларов США в 2016 году, она пытается восстановить уровни добычи и запасов, и эти меры помогают оживить сектор.

3.3 Выбор методологии эвальвации эффективности стратегии предприятий нефтяной промышленности

Для реализации комбинированной стратегии развития нефтедобывающей компании, предложенной в пункте 3.1, помимо выбора наиболее перспективной формы организационно-экономической структуры нефтедобывающих компаний, также необходимо использовать экономию средств для увеличения доля рынка.

Для нефтяной промышленности использование экономии издержек проявляется в увеличении производственных мощностей, что, в свою очередь, подразумевает крупные капитальные вложения. Знаем, что в настоящее время согласно таблице, добыча венесуэльской нефти снизилась на 43,49%.

Разработка, внедрение и применение на практике экономической оценки эффективности капитальных вложений, управления деятельностью и развитием в нефтяную промышленность является важным условием улучшения финансово-экономического состояния предприятия. Для успешной реализации выбранной стратегии необходимо обосновать капитальные вложения и разработать более точную оценку капиталовложений в нефтяную отрасль.

В настоящее время существует множество методов оценки инвестиционных проектов. Все методы могут быть описаны как методологии, основанные на Методологии Организации Объединенных Наций по Промышленному Развитию (ЮНИД).

Для инвестора критерием инвестирования, который превалирует над всеми другими бизнес-целями, связанными с проектом, является финансовая осуществимость проекта. Это означает, что прибыль и на совокупный инвестиционный капитал, и на оплаченный акционерный капитал должна быть достаточно высока.

Достаточная прибыль важна для одобрения проекта, инвестиции, как правило, должны быть обоснованы в более широком контексте, который для инвесторов и финансистов подразумевает любую прибыль, будь то чистая прибыль или неденежная прибыль, полученная напрямую или косвенно от инвестиций.

Рассмотрим поэтапно методологию оценки эффективности капитальных вложений в нефтяной отрасли

1. Расчет денежных потоков осуществляется в течение всего срока реализации проекта, о замене оборудования, то - на срок его службы. В то же

время из-за быстрого обесценивания удаленных денег проекты не должны рассматриваться на срок более 20 лет.

2. Учет инфляционных процессов. Учитывая, что в Венесуэле самая большая гиперинфляция в истории мировой экономики, нельзя не учитывать инфляционный эффект на изменении параметров в расчетах денежных потоков.

3. Рассчитайте цену на нефть. Расчет чистой цены нефти (то есть без коммерческих затрат) должен производиться в соответствии с реальными данными компании, в случае PDVSA в своих годовых перспективах публикуем этот показатель уже рассчитанным.

4. Объем инвестиций. Для каждого этапа расчетного периода будет определена сумма необходимых капитальных вложений.

5. Поток приращения увеличивается. Для каждого периода продажи дополнительных продуктов прогнозируются (с учетом возможных потерь) и средних цен без учета коммерческих расходов.

6. Поток приращения расходов. Для каждого периода рассчитываются приращения расходов (дополнительных затрат), то есть тех, которые возникают в ходе реализации проекта и не возникнут в базовом случае (то есть, если проект не был реализован).

При выполнении расчетов целесообразно назначать показатели, связанные с основным видом деятельности, в отдельном блоке.

а. Себестоимость рассчитывается на основе анализа трех матриц:

1. Постоянные расходы- В эту категорию входят все виды затрат, стоимость которых не зависит от объема произведенной или проданной продукции и количества скважин. Это включает, например, такие элементы затрат, как заработная плата (без начислений) работников административного персонала; расходы на содержание административных зданий и другие.

Отдельно следует выделить постоянную составляющую налогов:

- плата за землю;
- плата за пользование недрами;

- другие.

2. Условно-постоянные расходы - это затраты, стоимость которых не зависит от объема добычи или продаж, но реагирует на изменения количества скважин или, в более общем плане, в масштабах добычи. К блоку включает арплата (без начислений) работников, которые не были учтены в предыдущем разделе; электричество, связь и другие. Кроме того, необходимо рассчитать все условно-постоянные налоги:

- платежи в пенсионный фонд;
- налог на социальное страхование;
- налог на медицинское страхование
- плата за воду (водный налог);
- плата за землю;
- налог с владельцев транспортных средств;
- госпошлины (они же могут рассматриваться, как условно переменные);
- лицензионные сборы;
- экологический налог.

3. Условно-переменные расходы - К условно-переменным затратам относятся все виды затрат, величина которых зависит от объема производства. Рассчитывается стоимость услуг, предоставляемых другими организациями, транспортные расходы и другие. В величину переменной составляющей налогов входят:

- плата за пользование недрами (налог на недра);
- налог на реализацию
- таможенные пошлины;

Б. Расчет денежных потоков (Cash Flow) - Рассчитываем величину налогооблагаемой прибыли для каждого периода.

Налогооблагаемая прибыль = Приращение доходов – Себестоимость (3)

Величина денежного потока находится следующим образом:

Денежный поток (CF) = Чистая прибыль + Налоговое освобождение + Амортизация + Другие возмещения - Капитальные затраты (4)

Показатели экономической эффективности. Чтобы оценивать оценки экономической эффективности широко используется метод дисконтированных денежных потоков (DCF - Discounted Cash Flow).

Среди показателей эффективности обычно состоит из есть четырех основных показателя: NPV, IRR, дисконтированный срок окупаемости (DPP) и индекс рентабельности (PI).

1. Приведенный доход NPV - Как указывалось ранее, NPV - это дисконтированная сумма денежных потоков за все периоды предполагаемого горизонта проекта.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC; \quad (5)$$

где:

NPV – чистая дисконтированная стоимость инвестиционного проекта;

CF_t (Cash Flow) – денежный поток в период времени t;

IC (Invest Capital) – инвестиционный капитал, представляет собой затраты инвестора в первоначальный временном периоде;

r – ставка дисконтирования (барьерная ставка).

Показатель NPV является одним из самых распространенных критериев оценки инвестиционных проектов. Рассмотрим в таблице 10, какие решения могут быть приняты при различном значении NPV.

Таблица 10 - Принятие инвестиционных решений на основе критерия NPV

Оценка значения NPV	Принятие решений
$NPV \leq 0$	Данная инвестиция не обеспечивает покрытие будущих расходов или обеспечивает только безубыточность и его следует отклонить от дальнейшего рассмотрения.
$NPV > 0$	Проект привлекателен для инвестиций и требует дополнительного анализа.
$NPV_1 > NPV_2$	Инвестиционный проект (1) более привлекателен по норме приведенного дохода, чем второй проект (2).

При расчете NPV важную роль играет ставка дисконтирования, что хорошо видно на примере, представленном в приложении Б (таблица 2). При нулевой ставке дисконтирования самая большая сумма составляет CF.C, а самая маленькая является – CF.B. При ставке 30% большой разницы не наблюдается, а при ставке 50% все изменилось, то есть CF.B стал самым большим, а CF.C - самым маленьким. Также показывает особенность денежных потоков: при высокой ставке дисконтирования (то есть при высокой стоимости денег) «дальние» деньги резко обесцениваются. Использование чистых денежных потоков позволяет сравнивать денежные потоки с широким разнообразием распределений по размеру и времени, что, в свою очередь, определяет их решающую роль в оценке эффективности проектов различной продолжительности.

Показатель NPV характеризуется реальным доходом проекта, но нельзя доверять ему одному при принятии решения, поскольку он не характеризует ни объем расходов или норму скорость средств. В итоге, высокое значение NPV не означает, что проект является высокоэффективным, поскольку затраты могут быть слишком большими, а возврат средств составит 50 лет. Поэтому необходимо учитывать и другие показатели. Одним из них является внутренняя норма доходности.

2. Приведенный объем инвестиций - месячная стоимость инвестиций с учетом временной стоимости денег.

3. Внутренняя ставка доходности IRR. Каждый раз, когда ставка дисконтирования увеличивается, чистый денежный поток уменьшается. То значение ставки дисконтирования, при которой чистый денежный поток становится равным нулю, называется внутренней нормой доходности (Internal Rate of Return - IRR). Так же, IRR показывает, по какой ставке дисконтирования проект амортизируется в течение расчетного периода.

4. Индекс рентабельности (Profitability Index - PI). Показатель NPV может принимать большие значения, и в то же время проект может быть неэффективным или малоэффективным. Простой пример - у них очень большие

инвестиции. Обычно проблема частично решается с помощью индекса рентабельности. В зависимости от определения, для расчета этого показателя необходимо отдельно рассчитать дисконтированную сумму инвестиций и дисконтированную сумму поступлений (чистые денежные потоки до вычета инвестиций).

5. Отношение приведенной стоимости инвестиций к объему добычи нефти. Показывает капиталоемкость добычи дополнительной тонны нефти.

Важно учитывать анализ чувствительности проекта. Целью этого анализа является получение значений возможных отклонений от основных характеристик проекта (МРУ, срока окупаемости, индекс рентабельности) при колебаниях отдельных параметров или группы параметров.

Таблица 11 - Основные показатели эффективности

Название показателя	Принятое сокращение на английском языке
Чистый дисконтированный доход	NVP
Внутренняя норма	IRR
Индекс рентабельности	PI
Срок окупаемости инвестиций	PP
Коэффициент окупаемости инвестиций	ROI

Усовершенствовать порядок расчета экономической оценки эффективности капитальных вложений, необходимо рассчитать следующие:

1. расчет денежных потоков осуществляется на весь срок проекта;
2. учет инфляционных процессов;
3. расчет цены на нефть;
4. определение капитальных вложений;
5. расчет потока приращения доходов;
6. расчет потока приращения расходов;
7. расчет денежных потоков;
8. расчет показателей экономической эффективности.

Кроме того, в качестве показателя оценки капитальных вложений в нефтяной промышленности важно предложить включить отношение риведенной стоимости инвестиций к объему добычи нефти. Метод учитывает исходные данные для расчета капитала, эксплуатационных расходов, а также платежей и налогов.

Предложенный комбинированный метод позволит выбрать наиболее эффективные проекты для нефтяной отрасли, чтобы добиться увеличения доходности капитальных вложений и, как следствие, повышения эффективности всей нефтяной отрасли.

3.4 Анализ эффективности выбранной стратегии улушении экономической эффективности нефтяной промышленности

В разделе 3.4 была выбрана методология для оценки эффективности реализации предложенной комбинированной стратегии для PDVSA. Стратегия связана с увеличением объема добычи нефти за счет разработки новых месторождений, учитывая, что Венесуэла имеет самые большие запасы нефти в мире, а ее добыча сократилась из-за отсутствия инвестиций.

Компания имеет 4500 тыс действующих скважин, а в 2017 году были 6000 тыс. активных скважин. Инвестиции в техническое обслуживание и скважин значительно сократились, именно поэтому компания просто отказалась от многих действующих скважин. Проблема с инвестированием в венесуэльский нефтяной сектор состоит в том, что крупнейшая нефтяная компания принадлежит государству и Венесуэла зависит исключительно от экспорта нефти, все доходы используются в программах и социальных миссиях.

Несмотря на трудности финансового и организационного характера, страна имеет большую привлекательность, и является ее большие запасы нефти. Отсутствие капитальных вложений в настоящее время может привести к еще более значительному сокращению производства, что никоим образом не

должно быть разрешено. А это в свою очередь означает, что нужно найти немедленное решение.

Чтобы подтвердить экономическую необходимость включения частных или иностранных компаний в качестве основного источника долгосрочных инвестиций в организационную структуру компании, проведем экономическую оценку месторождения с уступкой частной иностранной нефтяной компании, где правительство Венесуэлы имело только участие 20% акций. Для проведения этой оценки было проведено исследование среднегодовой показателей геологоразведки и добычи деятельности компании за 2 года. Данные получены за 2013 - 2014 гг. Этот период времени был выбран потому, что иностранная компания имела концессию на 2 года и, в свою очередь, в этот период цены на баррель нефти были стабильными (Приложение В таблица 1).

Разработка залежей нефти должна вестись в 40 скважинах (25 добывающими и 15 нагнетательными). Необходимо пробурить 78 тысяч метров горных пород.

Среднесуточные добычи нефти новых скважин в период бурения составляют от 44,8 до 73,5 т/сут. Добыча нефти максимальная в году составит 122,9 т/сут по нефти. Дисконтированный поток денежных средств за весь период разработки месторождения равен 695,85 млн. долларов. Прибыль от продажи составила 3.890,8 млн. долларов. Окупаемость капитальных вложений наступает на 2-ом году. Внутренняя норма рентабельности - 85,677%.

Конечная цель проведенной экономической оценки - продемонстрировать целесообразность частных инвестиций в разработку месторождения, которое обеспечивает наиболее эффективную добычу нефти и, наибольшую прибыль для компании. Эта оценка показывает, сколько получите от инвестиций в каждом конкретном месторождении.

В ходе экономической оценки предполагалось, что нефть будет продаваться на внешнем рынке - 70%, а на внутреннем рынке - 30% от общего объема продаж нефти; попутный газ будет поставляться на внутренний рынок в

полном объеме, за исключением нормативных потерь. Цена реализации нефти на внутреннем рынке составила 63,7 доллара за баррель.

Экономический анализ показателей разработки месторождения включает расчет следующих экономических критериев:

1. Дисконтированный поток денежных средств;
2. Внутренняя норма возврата капитальных вложений;
3. Срок возврата начального капитала (окупаемость);
4. Индекс доходности.

Система расчета экономической эффективности предстоящих инвестиций использует дисконтный метод.

$$F = P(1+i)^n \quad (6)$$

Где;

F - будущая стоимость денежных потоков;

P - текущая стоимость денежных потоков;

i - процентная ставка;

n - период времени.

В этом анализе денежный поток является выручкой от продажи нефти и амортизации отчисления. Расчет прибыли от продаж показан в Таблице 1 и 2 (Приложение Г) и у него есть две части: прибыль, которую получили на внутреннем рынке, и прибыль от продажи на внешнем рынке. Самую большую прибыль получает во 2-й год от разработки месторождения.

Накопленный дисконтированный доход по текущей ставке дисконтирования (коэффициент дисконтирования) характеризует прибыльность. Когда получено положительное значение, проект является привлекательным для его реализации, а отрицательное значение указывает на то, что его реализация должна быть отклонена.

Доходы от продажи проекта представлены в приложении Г (таблица 3). Самые важные технико-экономические показатели видны в таблице 4 (Приложение Г).

Общие капитальные вложения в разработку данных месторождений составят 2.231 млн долларов. Общая сумма капитальных вложений предусматривает расходы на охрану окружающей среды в размере 44,42 млн долларов.

Экономический анализ разработки месторождения показал выгодность вложения как для самого инвестора, так и для государства в форме налоговых поступлений. Следует отметить, что этот анализ был выполнен в условиях инфляции 25% и при стабильная цена нефти и так дисконтирования ставка равна 10,4%, затем коэффициент нормальной эффективности добычи нефти для предприятия $K_{н.э.} = 19,84\%$.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗБМ71	Сампалло Парра Давид Альберто

Школа	Инженерного предпринимательства		ШИП
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	38.04.01 Экономика, профиль "Экономика фирмы и корпоративное планирование"

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Освещение рабочего места удобное с установкой общего и местного освещения, метеоусловия оптимальные, установлены кондиционеры, электромагнитные излучения на низком уровне, ионизирующие излучения сведены к минимуму. Рабочее место оборудовано согласно всем нормам и правилам техники безопасности, установлена пожарная сигнализация, запасные выходы в доступе.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	- ГОСТ 12.1.005-88 ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны - ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация - ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	- безопасность труда; - стабильность заработной платы; - поддержание социально значимой заработной платы; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);	- содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность. - ответственность перед потребителями за качество изготовленной продукции. Проверка продукции на качество контрольным мастером.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных

- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Отраслевое соглашение по федеральным государственным унитарным протезно-ортопедическим и специализированным предприятиям, находящимся в ведении Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на 2015 - 2017 годы Правила внутреннего трудового распорядка; Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; Положение о нормированном рабочем дне; Положение о порядке хранения персональных данных работника. штатное расписание; трудовой договор на каждого сотрудника; должностная инструкция; приказы о приеме, переводе, увольнении работника; иные приказы руководителя организации; график отпусков; положение о структурном подразделении и т.д.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	2 таблицы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019г
---	-------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н.		12.01.2019г

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Сампалло Парра Давид Альберто		12.01.2019г

4. Корпоративная социальная ответственность PDVSA

Предприятие *Petróleos de Venezuela, Sociedad Anonima* «PDVSA» — это государственная нефтегазовая компания Венесуэлы, которая является в свою очередь крупнейшей компанией страны по добыче и переработке нефти и газа и по продаже нефтепродуктов.

На сегодняшний день вопрос о корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса стоит очень остро в связи с обострением не только экологической обстановки в стране, но и с другими важными вопросами такими как: трудоустройства граждан, культурного развития общества, спорта и здорового образа жизни, подготовки кадрового потенциала страны и т.д. Эти вопросы на современном этапе жизни общества не могут решаться только за счет государства, поэтому крупный бизнес поставлен не только в жесткие условия конкуренции, но и должен нести ответственность за свою деятельность и решать поставленные перед ним социально-экономические задачи.

Корпоративная социальная ответственность — это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

«PDVSA» признает важность внедрения системы корпоративного управления, соответствующей общепринятым нормам в международной практике, и принимает обязательство неукоснительно в своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления. Сравнивая PDVSA с различными российскими нефтяными компаниями можно сказать то, что это предприятие имеет одинаковые законы регулирования (почти 99%) с компанией Газпром.

Стратегия управления персоналом «PDVSA» ориентирована на поддержку достижения стратегических целей Компании. В 2016 году кадровая политика компании была актуализирована в соответствии с новой Стратегией развития «PDVSA» до 2025 года.

Таким образом, «PDVSA» осуществляет свою деятельность с учетом интересов работников, местного сообщества, общественных организаций. Стратегия предприятия учитывает принципы социальной ответственности и ориентирована на такое развитие.

Социальная миссия «PDVSA»: корректировать и устранять недостатки внешности, бороться с проявлениями времени, обеспечивая при этом максимальный комфорт и удобство тем, кто сюда обращается.

Миссию компании реализует через корпоративную социальную ответственность по отношению к персоналу, местным сообществам и обществу в целом».

«PDVSA» выделяет следующие внутренние ценности, которые желает видеть у своих сотрудников:

- Эффективность - стабильное достижение максимальных результатов во всем, что мы делаем.
- Профессионализм - система устремлений и ценностных ориентации, которая составляет смысл нашего труда для блага общества.
- Справедливость - вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами и равные условия для профессионального роста.
- Доверие - равные изначальные возможности, объединенные с делегирование полномочий сотрудникам и их ответственность в принятии реализации решений.
- Честность - правило в отношениях и предоставлении информации, необходимое для установления атмосферы доверия к нашей работе.
- Ответственность - способность противостоять тому, что мы не приемлем, а также брать личную ответственность за последствия собственных решений.

Наряду с развитием собственного бизнеса, «PDVSA» участвует в реализации многих социальных проектов и программ федерального, регионального и международного значения. Социальные программы «PDVSA» касаются следующих направлений:

-социально экономическое развитие регионов, внешние социальные инвестиции;

- социальные программы, адресованные персоналу компании;

- охрана окружающей среды и ресурсосбережение;

- корпоративные коммуникации и социальный маркетинг.

Особое внимание компания уделяет социальной и экономической поддержке регионов присутствия компании, ведет активную работу в области развития и благоустройства городов и поселков, повышения уровня жизни населения. Так компания, финансирует строительство жилых домов, спортивных объектов, оказывает безвозмездную помощь социально-незащищенным слоям населения.

Кроме этого, социальная политика «PDVSA» ориентирована на государственные программы в области охраны здоровья, культуры и спорта. Компания поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий, оказывает помощь детским домам и образовательным учреждениям, обществам ветеранов, творческим коллективам.

Отдельного внимания заслуживают программы, адресованные персоналу компании, которые делятся на программы профессионального развития, программы социальной поддержки, программы производственной безопасности и охраны здоровья. Компания активно сотрудничает с рядом высших и средних профессиональных учебных заведений, что позволяет создавать собственный кадровый резерв. «PDVSA» заботится о своих сотрудниках, поэтому в дополнение к льготам, предусмотренным законодательством, предлагает довольно внушительный социальный пакет. Так же особое внимание на предприятиях уделяется охране труда и сокращению травматизма. Повышению уровня промышленной безопасности «PDVSA» способствует внедрение современных технологий, которые поддерживают постоянную готовность предприятий компании к адекватным и оперативным действиям в любых чрезвычайных ситуациях.

Основное стремление в работе с персоналом «PDVSA» заключается в том, чтобы работа несла удовлетворение, чтобы работники могли реализовать свои потребности в профессиональной сфере и могли сделать карьеру. Это является основной причиной того, что компания в своей корпоративной культуре реализует такие принципы как стимулирование открытости отношений между сотрудниками, объективизм в оценках, инициативу, ответственность и направленность на результат. Исходя из этого, каждый сотрудник компании, если у него есть стремление достичь успеха и, если он знает свою роль в компании, всегда сможет найти поддержку у руководства «PDVSA».

Особое внимание высшего менеджмента «PDVSA» направлено на вопросы профессиональной подготовке и переподготовки персонала. Главной задачей обозначенного направления является формирование самообучающейся компании. Данная система состоит из нескольких элементов. Это не только действующая система планомерной профессиональной подготовки, но и расширение профессионального кругозора сотрудников в самой компании. Это только первая ступень всей системы повышения квалификационных знаний персонала. Данная система разработана непосредственно в компании «PDVSA» и она ориентирована на обучение сотрудников в ВУЗах и учебных центрах. К ним относятся Учебный центр «PDVSA», Академии нефти и газа им. Чавеса, Международном центре финансово-экономического развития.

В сфере повышения квалификации особое внимание уделяется подготовке мобильного резерва в компании. В мобильный резерв входят специалисты «PDVSA», которые имеют второе высшее образование по специальности «Менеджмент».

4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Параметры КСО:

Принципы корпоративной культуры:

При взаимодействии с заинтересованными сторонами и, в том числе, при совместной деятельности внутри организации «PDVSA» работники соблюдают общепринятые нормы деловой этики, избегая действий, которые могут нанести ущерб корпоративному имиджу.

К таким действиям относятся, например, негативные высказывания и публикации о деятельности «PDVSA», ненадлежащее поведение на мероприятиях, где работники представляют интересы работодателя.

Деловой гардероб работника является неотъемлемой частью деловой этики. Правила выбора делового гардероба для «PDVSA» описаны в Положении о внешнем виде работников клиники пластической хирургии и косметологии «PDVSA».

Сотрудники

«PDVSA» признает, что воспроизводство и расширение компетенции ее сотрудников представляет собой основной ресурс для создания конкурентоспособной и прибыльной клиники в долгосрочной перспективе.

«PDVSA» гарантирует организацию управления персоналом в соответствии с действующим трудовым законодательством, с соблюдением прав человека, исключая деление по национальному признаку и рассматривая каждого сотрудника как личность, стремящуюся к самореализации, карьерному и профессиональному росту.

«PDVSA» создает необходимые условия для эффективной работы путем обеспечения высокого уровня мотивации персонала, создания безопасных и комфортных условий труда, предоставляя возможности для обучения и повышения квалификации, развивая корпоративную культуру и традиции.

Организация труда удовлетворяет требованиям безопасности.

«PDVSA» в области охраны труда и промышленной безопасности; (Политика): Общие намерения и направления деятельности «PDVSA» относительно своей результативности в области охраны труда и промышленной безопасности, официально изложенные высшим руководством «PDVSA». Работники придерживаются норм культуры безопасности:

«PDVSA» контролирует исполнение требований безопасности в системе договорных отношений, обеспечивает необходимое обучение и информирование сотрудников в соответствии со стандартами.

Работники «PDVSA»:

- неукоснительно соблюдают требования законодательства, локальных нормативных актов в области охраны труда;
- контролируют соблюдение требований охраны труда другими работниками;
- приступают (допускают других работников) к выполнению работы только при условии наличия соответствующей данной работе квалификации, прохождения обучения (программы подготовки) и пригодности по медицинским показаниям;
- используют средства индивидуальной защиты, если такие средства требуются для выполнения работы;
- незамедлительно извещают своего непосредственного руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, об ухудшении состояния своего здоровья;
- избегают сокрытия информации об инцидентах, оказывают содействие при проведении расследований инцидентов и предпосылок к ним;
- незамедлительно сообщают о возможных и имеющих место быть нарушениях в области охраны труда своему непосредственному руководителю «PDVSA».

Сотрудники «PDVSA» должны следовать профессиональным этическим принципам в своей деятельности.

Обучение сотрудников

В организации уделяется внимание развитию кадров через обучение и повышение квалификации.

Появление новых технологий и методик диктует необходимость последипломного повышения квалификации.

Регулярное проведение циклов повышения квалификации (1 раз в 5 лет), существующая система аттестации в известной мере отвечают этой цели.

Системы социальных гарантий организации:

«PDVSA» реализует внутренние программы для персонала: добровольного медицинского страхования, поддержки молодых специалистов, образовательные программы, направленные на рост уровня квалификации персонала, программы, обеспечивающие достойные условия труда сотрудникам.

4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Параметры КСО:

Содействие охране окружающей среды

Безусловным приоритетом при ведении основной деятельности для «PDVSA» являются обеспечение такого уровня безопасности, при котором воздействие на окружающую среду, персонал и население в ближайшей и отдаленной перспективе позволяет сохранять природные системы, поддерживать их целостность и жизнеобеспечивающие функции.

Для достижения данных целей в «PDVSA» реализуется комплексный подход в реализации экологической политики и развитии системы экологического менеджмента.

Работники «PDVSA»:

- неукоснительно соблюдают требования законодательства, локальных нормативных актов в области охраны окружающей среды;
- контролируют соблюдение требований охраны окружающей среды другими работниками, включая работников подрядных организаций.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью

«PDVSA» и ее деятельность прозрачны для акционеров, инвесторов, потребителей, поставщиков, представителей СМИ и иных заинтересованных лиц.

В «PDVSA» принята информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

Компания обеспечивает раскрытие информации в объеме и порядке, предусмотренном действующим законодательством, внутренними документами «PDVSA» и утвержденной информационной политикой.

Конкуренты

В своем отношении к конкурентам «PDVSA» будет придерживаться позиции честной, свободной и открытой конкуренции, основанной исключительно на непрерывном повышении качества и конкурентоспособности услуг, отвечающих требованиям и ожиданиям потребителей.

«PDVSA» не допускает проявления своими сотрудниками недобросовестной конкуренции, в том числе:

- Распространять ложные, неточные или искаженные сведения, которые могут причинить заказчику убытки, либо нанести ущерб его деловой репутации;

- Вводить в заблуждение в отношении производителя, либо способа и места производства, потребительских свойств и характеристик, качества и количества товара и услуг, реализуемых компанией;

- Некорректно сравнивать реализуемые Компанией товары и услуги с товарами и услугами, реализуемыми конкурентами;

- Продавать, обменивать или иным способом вводить в оборот товары, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ, услуг.

- Незаконно получать, использовать, разглашать информацию, составляющую коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

Спонсорство и корпоративная благотворительность

Рассмотрим социальные проекты, проводимые «PDVSA»:

- Проект «Ежегодные конкурсы профессионального мастерства». Такие конкурсы на помощь специалистам в совершенствовании профессионализма. Для оценки мастерства применяются такие оценки как уровень теоретической подготовки, уровень развития практических навыков, скорость и качество выполнения своей работы, а также, что является важным, знание правил обеспечения безопасности трудового процесса.

- Проект «Детский отдых». Данный проект рассчитан на детей от семи до семнадцати лет. цель его - дать детям возможность отдохнуть как с целью познания окружающего мира, так и с целью оздоровления. И именно при реализации этой программы в детях воспитывается чувство команды и причастности к «PDVSA».

- Проект «PDVSA» – детям». В социальной работе с детьми «PDVSA» уделяет внимание развитию их творчества, увлечению спортом, а также помощь детям, живущим в детских домах. Компания строит новые спортивные комплексы. В рамках проекта «PDVSA-детям» компания оказывает поддержку непрофессиональным творческим коллективам в приобретении костюмов, музыкальных инструментов. Особое внимание уделяется помощи в организации концертов. все это позволяет юным артистам развивать свои таланты и творческий потенциал.

2. Проект «Плавучая поликлиника». Ежегодно плавучая поликлиника отправляется в различные отдаленные уголки земли. Ее основная цель оказать медицинскую и диагностическую помощь жителям поселков, удаленных от «большой земли» на сотни километров. Местные жители недаром назвали плавучую поликлинику «теплоходом надежды», потому что врачи дарят людям заботу, внимание и надежду на крепкое здоровье.

- Проект «Благотворительность» В 2016 г. осуществлялась финансовая поддержка детских образовательных учреждений, детских домов – средства выделены на приобретение мебели, техники, одежды. Оказана значительная благотворительная помощь на лечение, приобретение лекарств, специального лечебного оборудования социально незащищенным слоям населения. В

отчетном году была оказана существенная помощь детям-инвалидам, малообеспеченным и многодетным семьям, детям-сиротам.

Проанализировав социальные программы компании «PDVSA», можно сделать вывод, что компания активно занимается социальной деятельностью на территории, а также стимулирует лояльность сотрудников, посредством продуманной кадровой политики. Таким образом, компания позиционирует себя как социально-ответственная компания.

4.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности

Параметры КСО:

«PDVSA» осознает свою ответственность перед обществом в связи со значимостью и спецификой деятельности, строго следуют требованиям законодательства, стремятся быть образцом в выполнении правовых и этических обязательств.

В компании «PDVSA» соблюдаются все нормы:

- трудового законодательства;
- внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.

Структура программ КСО компании «PDVSA» представлена в таблице 12

Таблица 12 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Экзамен по охране труда	Безопасность труда	Персонал: сотрудники, руководители	Каждые 3 месяца	Все сотрудники знают правила охраны труда и безопасности

Дополнительные премии	Поддержани е социальной значимости заработной платы	Персонал: сотрудники, руководител и	1 раз в год каждому сотрудник у	Сотрудники должны быть удовлетворен ы заработной платой
Заключение договоров страхования по ДМС сотрудников	Дополнитель ное медицинское и социальное страхование сотрудников	Персонал: сотрудники, руководител и	1 раз в год	Сотрудники будут иметь полис ДМС.
Стажировка сотрудников, в том числе за рубежом	Развитие персонала	Персонал: сотрудники, руководител и	2 раза в год	Повышение квалификаци и персонала.
Заключение договора на вывоз мусора	Охрана окружающей среды	Общество и общественн ые организации , органы власти	1 раз в 3 года	Чистота на территории клиники
Благотворительн ый концерт, благотворительн ая акция.	Благотворите льность	Общество и общественн ые организации	1 раз в 2 года	Благотворите льная помощь

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

Регулярное заключение коллективного договора стало залогом динамичного развития кадровой политики «PDVSA» и предприятия в целом. Коллективный договор обеспечивает работникам достойную и конкурентоспособную заработную плату, льготы, гарантии, материальную помощь, выплаты по случаю юбилейной даты рождения, предоставление оздоровительных путевок в санатории в пределах Венесуэлы, а также детских путевок и многое другое.

Определение затрат на программу

Корпоративная социальная ответственность в рамках реализации проектов «PDVSA» и ее влияние на благополучие общества. Наряду с

развитием собственного бизнеса, «PDVSA» участвует в реализации многих социальных проектов и программ федерального, регионального и международного значения. Социальные программы «PDVSA» касаются следующих направлений:

- социально экономическое развитие регионов, внешние социальные инвестиции;

- социальные программы, адресованные персоналу компании; - охрана окружающей среды и ресурсосбережение;

- корпоративные коммуникации и социальный маркетинг.

Особое внимание компания уделяет социальной и экономической поддержке страны, ведет активную работу в области развития и благоустройства городов и поселков, повышения уровня жизни населения. Так компания, работая в тесном диалоге с администрациями регионов присутствия, финансирует строительство жилых домов, спортивных объектов, оказывает безвозмездную помощь социально-незащищенным слоям населения.

В таблице 13 представлены основные затраты компании «PDVSA» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период (год)
Корпоративные социальные проекты	Подарки	255.000.000	$255.000.000 \cdot 40 = 10.200 \text{ млрд. \$}$
Благотворительные пожертвования	Доллар	4.350.000	$4350.000 \cdot 10 = 43.500.000 \text{ \$}$
Корпоративные подарки	Подарки	9.750	$9.750 \cdot 300 = 2.925.000 \text{ \$}$

Внутренние корпоративные мероприятия	Доллар	10 \$\text{чел}\$	$10 * 6.000 = 60.000 \$$
Путевки в санатории	Доллар	16.500 \$\text{чел}\$	$16.500 * 300 = 4.950.000 \$$
Социально-ответственное поведение (оплата проживания сотрудников, проезда сотрудников, премии, льготы, обучение)	Доллар	38452 \$\text{чел}\$	$38.452 * 300 = 11.535.600 \$$
Корпоративное волонтерство	Доллар	252\1.500	$252 * 1.500 * 25 \text{дня} = 9.450.000 \$$
Реклама	Доллар	200.000 долларов\мес.	$200.000 * 12 = 2.400.000 \$$
Конкурсы для покупателей	Доллар	48.300	$82 * 48.300 = 3.960.600$
		Итого:	10.279 млрд. \$

Кроме этого, социальная политика «PDVSA» ориентирована на поддержку государственных программ в области охраны здоровья, культуры и спорта. Компания поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий, оказывает помощь детским домам и образовательным учреждениям, обществам ветеранов, творческим коллективам. Заботясь о будущих поколениях, компания оказывает поддержку профессиональному и любительскому спорту в Венесуэле. Строительство спортивных объектов, инвентаризация спортивных площадок, финансирование отдыха спортсменов – лишь часть проектов, реализуемых в рамках программы по поддержке и развитию отечественного спорта.

На сегодняшний день в Венесуэле существует версия базовых индикаторов корпоративной социальной ответственности, максимально

приближена к зарубежному аналогу – Стандарту глобальной инициативы по отчетности (GRI). Она называется интегрированной системой менеджмента и соответствует международным стандартам OHSAS 18001, ISO 14001 и ISO 9001 и охватывает как вопросы экологической безопасности, так и вопросы охраны труда и промышленной безопасности.

Следует отметить стремление региональных компаний реализовывать принципы КСО в своей деятельности, о чем свидетельствуют местные социальные рейтинги и выпуски нефинансовых отчетов по стандартам. В целом процесс отчетности по КСО в России и Венесуэле находится на этапе развития. Несмотря на то, что в 2016 году наблюдался спад количества компаний, выпускающих нефинансовые отчеты в связи с экономической обстановкой в мире.

Следует отметить, крупные компании используют сегодня не один стандарт для оценки социальных аспектов для своей отчётности, а, как правило, несколько. Все стандарты чем-то похожи друг от друга, но в то же время имеют отличия. Так же компании, ведущие свой бизнес согласно правилам КСО, вправе решать вести свою деятельность согласно данным стандартам или нет т.к. все они носят пока лишь добровольный характер. Однако некоторые компании признают, что ряд международных стандартов трудно применить, и они не всегда соответствуют национальным стандартам финансовой и статистической отчетности.

Оценка благосостояния представляет собой сложный и довольно трудный процесс. Все рассмотренные показатели используются для анализа уровня и качества жизни в стране, именуемом «благосостоянием» общества. Уровень благосостояния можно измерить, в отличие от уровня благополучия. Мы только можем предположить, что, чем выше уровень благосостояния общества, тем оно благополучнее во всех сферах. «PDVSA» ведет свою деятельность согласно международным стандартам, что касается работников. Компания соблюдает международные стандарты по вопросам заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения трудящихся за труд,

социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и прочие. «PDVSA» – крупнейшая интегрированная нефтегазовая компания в Венесуэле – не только активно развивает свой бизнес, но также стремится быть социально ответственной корпорацией. Компания одна из первых в нашей стране выпустила отчет в области устойчивого развития, разработанного по международной системе отчетности GRI, а также опубликовала отчет, где представлен обзор корпоративных социальных программ компании.

Заключение

Целью нефтяных компаний является поддержание добычи и использование существующих месторождений с максимальной эффективностью, а также реализация новых проектов для обеспечения стабильного профиля производства. Приоритетом должно стать повышение эффективности продаж нефти и нефтепродуктов, обеспечение потребителей высококачественным топливом, оптимизация затрат и стабильность поставок.

В этом смысле *Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA)* и его дочерние компании работают в сложной экономической среде, поскольку существует ряд факторов, таких как: баланс спроса и предложения, геополитические аспекты, метеорологические события и финансовые прогнозы с высокой неопределенностью, которые непосредственно влияют на экономику страны, которая становится уязвимой для этих колебаний, влияющих на общие доходы от нефти.

В качестве важной переменной, которую следует учитывать для расчета показателей рентабельности, необходимо учитывать падение уровня доходов. Анализ динамики цены на нефть показывает, что колебания цены на нефть на международном уровне влияют на венесуэльскую экономику, это отражено в финансовых и операционных результатах *Petróleos de Venezuela, SA (PDVSA)*, поскольку его доходы зависят, в основном, от объема экспорта нефти и уровня цен на углеводороды и, следовательно, при анализе показателей эффективности эти изменения отражались.

Следовательно, показатели, относящиеся к эффективности, полученные в данном исследовании, позволили определить динамику экономической и финансовой рентабельности компании, сделав вывод, что оба показателя демонстрируют явную тенденцию к нестабильности.

В работе был проведен экономический анализ разработки месторождения в период двухлетней концессии частной компании. По полученным результатам мы приходим к следующим выводам:

1. Нефтяная промышленность является основной отраслью формирования бюджета в Венесуэле. К сожалению, сейчас наблюдаются негативные тенденции, которые ухудшают состояние отрасли. Добыча нефти снизилась. Однако за последний год (2018 г.) основные показатели экономической эффективности увеличились.

2. Национализация проводится в целях обеспечения государственных нужд, связанных с повышением общей эффективности и социальной ориентации экономики, но как показывает практика, экономики, которые базируются на принципах частной собственности, более устойчивы к кризисам, и это актуальная проблема Венесуэлы. Государство принимает непосредственное участие в планах экономического развития и управления хозяйством. Следовательно, уровень этатизма в современной венесуэльской экономике весьма высок. Государство является собственником наиболее важных нефтехимических предприятий и наиболее крупных экономических проектов в области нефтедобычи и нефтепереработки. Кредитно-финансовая система также контролируется государством. Основные проблемы нефтяной индустрии в современной Венесуэле кроются в основном трех сферах: политической, финансовой, технико-экономической.

3. Что касается производственных мощностей и переработки, ухудшение является печально известным, как следствие потери управленческого потенциала и отсутствия необходимых инвестиций.

4. Восстановление нефтяной компании является причиной организации новых видов координации, например, поддержки, вертикально-инкорпорированных компаний, инансово-промышленные группы. По этой причине необходимо сформировать новые организационные структуры в венесуэльской нефтяной промышленности, предоставляя возможность иностранным или частным инвесторам и уменьшая монополию со стороны правительства.

5. Система совершенствования деятельности нефтяной промышленности была создана на основе объединения двух стратегий: интенсивного и интеграционного роста.

6. Предложена стратегия для нормальной эффективности добычи в зависимости от метода "стоимость х".

7. Предложение по повышению эффективности нефтяного отрасли состоит в том, чтобы создать частную собственность, то есть привлечение сторонних или частных финансовых специалистов в нефтяной бизнес.

8. Предложен метод экономической оценки эффективности капитальных вложений в нефтяной промышленности, который заключается в комбинации показателей экономической оценки эффективности капитальных вложений и показателей оценки интенсивности капитала, который представляет собой соотношение между текущей стоимостью инвестиций и производства.

9. С помощью предложенной методологии было обнаружено, что период окупаемости капитальных вложений в разработку среднего месторождения в Венесуэле начинается со второго года с капитальным вложением в размере 2.231 млн. Долл. США. Эта оценка показала перспективность такого рода работы, и, возможно, ее можно было бы выполнить в современный период. Необходима координация между различными субъектами, как институциональными, так и государственными и частными производственными секторами, которые признают, что огромная ресурсная база страны - лучшая возможность развития в стране.

Список публикаций студента

- 1.Сампалло Д. Проблемы перераспределения нефтяных доходов как фактор повышения благополучия населения / Д. Сампалло // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов V Международной научной конференции, 17-21 декабря 2018 г., Томск : в 2 ч. — Томск : Изд-во ТПУ, 2018. — Ч. 2. — [С. 465-468]. URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/52352>
- 2.Сампалло Парра Давид Альберто. Состояние экономики Венесуэлы на сегодняшний день / Сампалло Парра Давид Альберто; науч. рук. Н. Н. Горюнова, М. С. Егорова // Научная инициатива иностранных студентов и аспирантов российских вузов: сборник докладов VIII Всероссийской научно-практической конференции, Томск, 16-18 мая 2018 г. — Томск: Изд-во ТПУ, 2018. — [С. 206-209]. URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/51550>
- 3.Анализ динамики нефтяного сектора венесуэлы в хх - ххi веках: современное состояние и тенденции развития / Сампалло Парра Давид Альберто, Венесуэла, магистрант, группа ЗБМ71, ШИП / Томский политехнический университет, томск / науч. рук. Н. Н. Горюнова. URL: http://iie.tpu.ru/sci_conf/docs/programme_2019.pdf
- 4.Экологический аспект повышения конкурентоспособности региона / Сампалло Парра Давид Альберто, магистрант, группа ЗБМ71, Суракий Ирина Михайловна, Россия, 2 курс Томский политехнический университет, г. Томск / Научный руководитель: Трубоченко Татьяна Григорьевна. http://iie.tpu.ru/sci_conf/docs/programme.pdf

Список используемой литературы

1. Иванова Е. И., Мельник М. В., Шлейников В. И. Аудит эффективности в рыночной экономике: учебное пособие //М.: КНОРУС. – 2007. – С. 222.
2. Богачёв Ю. С., Октябрьский А. М., Рубвальтер Д. А. Механизмы развития инновационной экономики в современных условиях //Экономическая наука современной России. – 2009. – №. 2 (45).
3. Габдракипова Р. И. Оценка эффективности внедрения инновационных проектов в нефтегазовых предприятиях //Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – №. 32. – С. 245-250.
4. Койбаев Б. Г. Мировой нефтегазовый сектор в начале XXI в.: геополитические условия, основные акторы, социальные миссии //Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. – 2019. – №. 1. – С. 96-101.
5. Дятлов С., Селищева Т. Регулирование экономики в условиях перехода к инновационному развитию. – Litres, 2018.
6. Кротова М. В. Некоторые оценки стратегических рисков в сфере обеспечения нефтегазового комплекса передовым оборудованием (На примере проектов освоения Арктики) //Россия: тенденции и перспективы развития. – 2018. – №. 13-1.
7. Панова О. А. и др. Перспективы дедолларизации в обеспечении национальной безопасности России: дипломная работа (проект) специалиста по направлению подготовки: 38.05. 01-Экономическая безопасность. – 2019.
8. López A. K. A. INDUSTRIAS PETROLERAS A NIVEL MUNDIAL, LIMITACIONES Y ALCANCES EN EL SIGLO XXI //Ecos sociales. – 2018. – Т. 6. – №. 16.
9. Pirog R. L. The role of national oil companies in the international oil market. – Congressional Research Service, Library of Congress, 2007.
10. Johnston P. The security impact of oil nationalization: alternate futures scenarios //Journal of Strategic Security. – 2010. – Т. 3. – №. 4. – С. 1-26.

11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. -СПб.: Питер Ком, 1999. Стр. 71-86.
12. Красивская В. Н. Нефтегазовый комплекс российской Федерации в инновационном развитии //Инновационная наука. – 2016. – №. 1-1 (13).
13. Крянев Д. Ю., Жданов С. А. Научное обеспечение новых технологий разработки нефтяных месторождений с трудноизвлекаемыми запасами //Бурение и нефть. – 2012. – №. 8. – С. 29–32.
14. Щепакин М. Б., Солкина А. А. К разработке индикаторов состояния регионального рынка нефтепродуктов и интегрального показателя эффективности его регулирования //Экономика и предпринимательство. – 2015. – №. 2. – С. 347-352.
15. Hartley P., Medlock K., Eller S. Empirical Evidence on the Operational Efficiency of National Oil Companies //The Changing Role of National Oil Companies in International Energy Markets. – 2007.
16. Eller S. L., Hartley P. R., Medlock K. B. Empirical evidence on the operational efficiency of National Oil Companies //Empirical Economics. – 2011. – Т. 40. – №. 3. – С. 623-643.
17. Anderssen E., McCarthy S., Reguly E. An empire from a tub of goo //The Globe and Mail. – 2008. – С. F4.
18. James A. Baker III Institute for Public Policy. The changing role of national oil companies in international energy markets. – James A. Baker III Institute for Public Policy of Rice University, 2007. – №. 35.
19. Finley M. BP statistical review of world energy //bp. com/statisticalreview. – 2009.
20. Şahin L., Kutluay Şahin D. The effects of Dutch Disease: Case of Russia //Hifit University Journal of Social Sciences Insfitute. – 2015. – Т. 8. – №. 2. – С. 599-610.
21. Johnston P. The security impact of oil nationalization: alternate futures scenarios //Journal of Strategic Security. – 2010. – Т. 3. – №. 4. – С. 1-26.

22. Дудин М. Н. Стабилизационные фонды как антикризисный резерв экономики: национальные интересы и безопасность //Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – №. 45.
23. Больная экономика: как нефть стала проклятием Венесуэлы // Газета.Ру. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2019/02/06/12166627.shtml?updated>
24. Ирина Чевтаева. США ввели санкции против венесуэльской нефтегазовой компании PDVSA // Ведомости. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/01/29/792668-ssha>
25. Андрей Гатинский. США ввели санкции против венесуэльской нефтегазовой компании PDVSA // РБК. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/29/01/2019/5c4f6cfa9a79474a6c125cd9>
26. Мадуро решил перевести офис PDVSA из Лиссабона в Москву /kommersant.ru. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/3898924?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop
27. Cocco M. J. et al. Reservoir characterization of Junin Area, Orinoco Oil Belt Region, Venezuela //SPE Heavy and Extra Heavy Oil Conference: Latin America. – Society of Petroleum Engineers, 2014.
28. Abel A. B. et al. Macroeconomía. – Madrid : Pearson, 2004. 313-444
29. Petroleum B. BP statistical review of world energy June 2013 //London: British Petroleum. – 2013.
30. Hernandez I. et al. Weathering Collapse: An Assessment of the Financial and Operational Situation of the Venezuelan Oil Industry. – Center for International Development at Harvard University, 2016. – №. 327.
31. Wolf C. Does ownership matter? The performance and efficiency of State Oil vs. Private Oil (1987–2006) //Energy Policy. – 2009. – Т. 37. – №. 7. – С. 2642–2652.

32. Apergis N., Ewing B. T., Payne J. E. A time series analysis of oil production, rig count and crude oil price: Evidence from six US oil producing regions //Energy. – 2016. – Т. 97. – С. 339-349.

33. Moore M. et al. Catching the brass ring: Oil market diversification potential for Canada //The School of Public Policy Publications. – 2011. – Т. 4. – №. 16.

34. Palacios L. Venezuela's Growing Risk to the Oil Market //Center on Global Energy Policy, Columbia University. – 2016.

35. Annual report PDVSA: [Электронный ресурс] – Режим доступа [www URL:](http://www.pdvsa.com/images/pdf/RELACION%20CON%20INVERSIONISTAS/Informes%20Anuales/informe%20de%20gestion/2015/Informe%20Gestio%CC%81n%20Anual%20%202015.pdf)

<http://www.pdvsa.com/images/pdf/RELACION%20CON%20INVERSIONISTAS/Informes%20Anuales/informe%20de%20gestion/2015/Informe%20Gestio%CC%81n%20Anual%20%202015.pdf>

36. Rosario E. Ranking de Ciudades Latinoamericanas Para la Atraccion de Inversiones. – 2013 - [Электронный ресурс] – Режим доступа [www URL: http://www.urosario.edu.co/competitividad](http://www.urosario.edu.co/competitividad).

37. Официальный сайт ОАО «Газпром» [электронный ресурс] <http://www.gazprom.ru/> О «Газпроме» (дата обращения 23.05.2019).

38. «Газпром нефть»: социальные горизонты. Обзор корпоративных социальных программ 2007г. - С. 15.

39. «Газпром нефть»: ответственное развитие. Отчет об устойчивом развитии за 2007г. - С. 71.

40. Социальная ответственность // официальный сайт компании ОАО «Газпром нефть». [электронный ресурс] <http://www.gazprom-neft.ru/social/> (дата обращения 23.05.2019).

Раздел 2
The present condition of the oil industry in Venezuela

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Сампалло Парра Давид Альберто		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Горюнова Наталия Николаевна	канд. экон. наук		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Introduction

Venezuela has one of the most abundant geological endowments in the world. Oil proven reserves are among the largest globally, even if a more conservative criterion than the one used by the current government is applied. However, these resources are qualitatively different than those of other abundant regions such as the Middle East. The large majority constitutes extra-heavy oil, which generally requires higher oil prices to be extracted profitably. During the last decade, the Venezuelan oil industry wasted a unique opportunity to increase investment and production. At the high oil prices that prevailed, the massive oil reserves could have been monetized by rapidly increasing production with a large margin of profitability. Quite to the contrary, production steadily dropped due either to lack of investment in the new unconventional oil projects or for failing to compensate the decline of the older conventional fields. It is a tragic story of great potential with dismal performance.

A series of trends were negatively impacting the Venezuelan oil industry even before the oil price collapse in 2014. From the revenue side, although oil prices showed an increase in real terms of 120% between 2000 and 2014, the barrels that effectively generate cash for Venezuela have shown a continuous decline. This is not just because production has been declining for the most part during the last eighteen years (a trend that has gotten significantly worse during the last year), but also because of a number of developments. First, during that period, total exports have declined more rapidly than production, and recently, net exports have declined more than total exports. Consumption in the massively subsidized domestic market increased until 2013 (when it started to decline likely because of the recession in the local economy), while imports of oil products for the domestic market have increased since 2012. The domestic market not only generates negative cash-flow for the national oil company (NOC), PDVSA, but also its expansion reduced the barrels available to export. More recently, there has also been an increase in imports of light oil and naphtha as diluents for the extra-heavy oil. Second, the Venezuelan production basket has become heavier and the share of unconventional production,

generally less profitable, has increased. Third, the production wholly operated by PDVSA has been falling much more rapidly, while the production share of joint-ventures increased. Fourth, a significant share of the exports to Latin America and the Caribbean is subsidized (although these exports have declined recently). Fifth, some oil exports are committed to repay debts of PDVSA and specially the Venezuelan government, limiting the actual cash flow received by the company. In particular, the government's debt agreements with China involve a significant and increasing amount of production, although recently those agreements were restructured, allowing for a grace period with no capital amortization. From the expenditure side, PDVSA was increasingly responsible of carrying social expenditures and activities not related to the oil industry, which limited the resources for highly profitable investments. That is in addition to the increased fiscal take due to changes in the tax legislation. Also, higher investment requirements due to an increase in the equity share of PDVSA in joint venture projects, has had an impact on its cash flow.

The explanations for the underperformance of the Venezuelan oil industry basically fall into two connected categories: the multiple problems facing PDVSA; and the increase in above-ground risks for foreign investors operating in the country. The deterioration of the institutional framework, led to radical fiscal and regulatory changes, and to the nationalization of the majority of the industry. In addition, the substantial over-extraction of resources from the NOC, the significant macroeconomic distortions affecting the cost structure of oil companies, and the constraints imposed by the energy infrastructure and human capital availability; have combined to produce dismal results. The massive firing of the majority of the management and technical experts from PDVSA in 2003 following the political conflict that led to a strike, has left the company with limited capabilities to operate effectively.

The recent decline in oil prices, and the changes in the international market structure, have exposed more dramatically the difficulties facing the Venezuelan oil sector, and call into question its ability to prevent a continuation of the declining trend in oil extraction. This situation becomes particularly severe if we take into

account the cash flow constraints facing PDVSA, as well as its multiple operational problems, power cuts, and conflicts with oilfield services providers. These challenges are proportional to the enormous investments required to finance the projects in the Orinoco Oil Belt, where most of the reserves in Venezuela are located, and where the quality of the crude and the lack of development of the region, are just two of the many issues that need to be addressed.

Since this paper is part of a wider project to understand the macroeconomic challenges facing the country in 2016-17, it focuses narrowly on the financial problems of the oil industry in the short- term and the operational challenges that could impede its recovery in the next couple of years. Within this context, it largely analyzes the upstream operations, i.e. oil extraction, rather than the downstream, given that in the former is where the oil rents are generated and constitutes the main source of foreign exchange and fiscal revenues of Venezuela. Other areas for further research are mentioned at the end of the document [1].

Official figures are used to the extent that they are publicly available. An important aspect that prevents an exhaustive evaluation of the oil sector in Venezuela is the lack of available information regarding key performance indicators affecting the cost structure of oil projects, the cash flow of PDVSA, and the fiscal contributions of the oil sector to the government, among other important variables. Thus, on occasion, estimations for variables of interest and explanations for their divergence from official figures are provided.

1 Some considerations on PDVSA's Financial Situation

Because of the changes in the Hydrocarbons Law in 2001, the nationalization process, and the current equity structure of the joint-ventures (the so called Mixed Enterprises); PDVSA has majority ownership in every oil venture. According to the latest estimate available, the NOC is responsible for at least 81% of the total investment. Given the importance of oil, which generates more than 90% of the country's total exports, PDVSA is of crucial importance for the analysis of the balance of payments and the fiscal situation of Venezuela. This section of the report offers an analysis of PDVSA's cash flow and the transfers made to the government.

1.1 Revenue considerations

This sub-section discusses the revenues of the company. It begins with the operational side and concludes with the impact of current trends on the revenue generation of PDVSA.

Oil prices reflect an entirely different market

Although the focus of this work is placed on operational and financial considerations within PDVSA, the fact that current oil prices have shown a dramatic fall over the last two years is an element that ultimately cannot be neglected to understand the magnitude of the constraints facing the industry, and is the main factor behind the shift in production targets for PDVSA, as inferred from recent financial statements of the company.

As shown in Figure 1, after an increase of almost 500% in real terms between 1998 and 2014, the price of the Venezuelan oil basket has seen a decrease of more than 60% between 2014 and 2016. This is due to changed market fundamentals that could imply substantial uncertainty in the coming years.

Fluctuations in oil prices become critical when describing the fluctuations in the cash flow for PDVSA, which is why we evaluate different scenarios in the cash flow exercise of section II. Understanding future market scenarios will be important for any planning exercise, but are beyond the scope of this report. The analysis that

follows will be primarily focused on variables that are affected by current institutional and macroeconomic context in Venezuela.

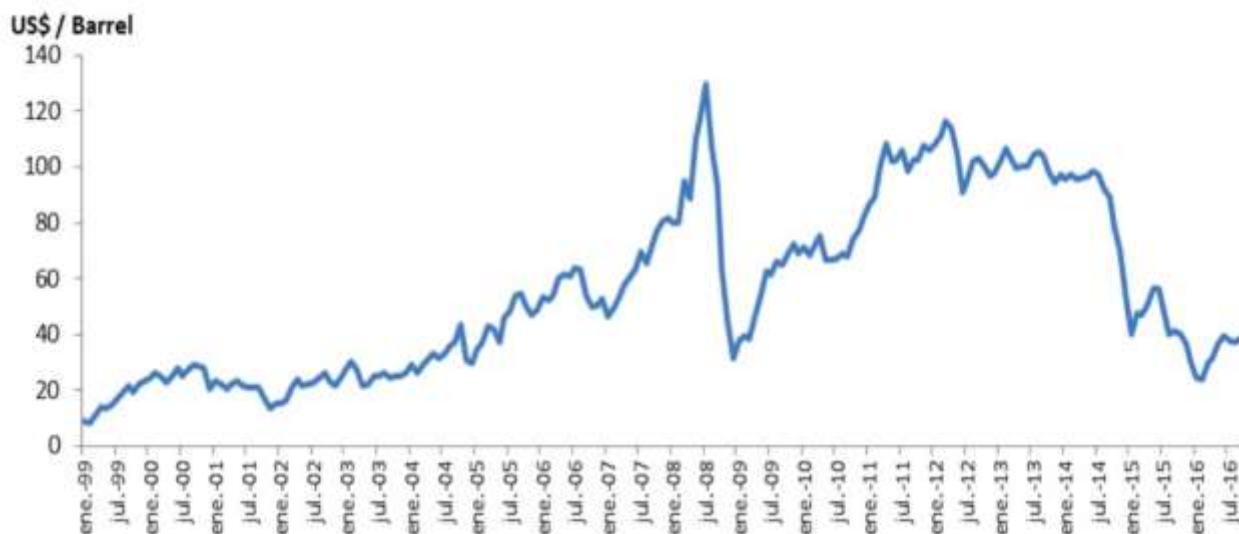


Figure 1 - Evolution of the Venezuelan Basket Price Source:
Ministry of Oil and Mining

Production declining and getting heavier

Between 2013 and 2018, oil production in Venezuela registered a cumulative decline of 253 thousand barrels per day (kbd), 5 reaching 2.86 million barrels per day (mbd) by the end of 2015. Out of this, 2.75 mbd are crude production (including condensates) and 117 kbd are from NGL.

Figure 2 is based the monthly data provided by the Ministry of Oil and Mining to OPEC and shows that the decline in oil production has accelerated during 2016. Just from December 2015 to September 2016, cumulative decline has been approximately 235 kbd. Meanwhile, the number of active rigs has declined from 70 in December of 2015 to 51 in September of 2016 [3]. It is worth mentioning that since 2002, there have been significant discrepancies in the figures reported by sources such as PDVSA and Ministry of Oil and Mining, and estimates from secondary sources such as OPEC's own calculations or companies like BP [3].

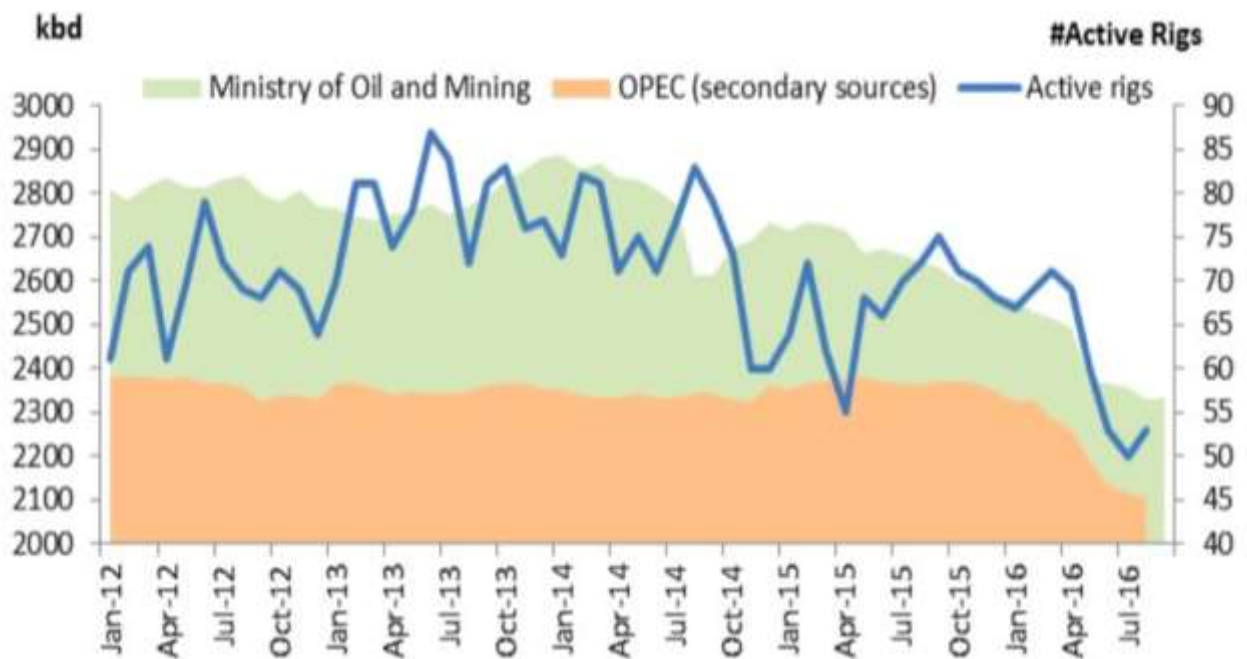


Figure 2: Monthly oil production and active rigs Source: OPEC Oil Monthly Report and Baker Hughes

As shown in Figure 3, even when investments in Exploration and Production (E&P) were increasing (period 2013-2015) the output showed a consistent decline.

This could reflect the effect of limited investment in previous years or diminished efficiency in the Exploration and Production investment. If we consider the evolution of oil production by region (using PDVSA categories reported in their financial statements and annual reports shown in Table 1), the only region that showed an increase in production during the period was the Orinoco Oil Belt, with a cumulative increase of 12.0%, whereas the East and West regions showed cumulative declines of 24.3% and 15.8% respectively. It should be noted that the Orinoco Oil Belt is a region where the reserves are largely comprised of heavy and extra-heavy grades, while the latter are mostly comprised of light and medium grades.

It is important to consider that the decline in production comes from areas that are entirely operated by PDVSA, which register cumulative decline of 586 kbd (27.5%) between 2013-2018. In areas operated by Joint Ventures, there has

been an increase of 357 kbd (42.3%) as reported by Table 2.

Table 2: Evolution of oil production by type of contract in Venezuela Source: PDVSA and CIEA calculations

Crude Production by type of contract (kbd)							Change
Region	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013/2018
Fields solely operated by PDVSA	2,130	2,080	1,835	1,775	1,639	1,544	-27.5%
Joint Ventures		845	911	1,075	1,124	1,146	42.3%
Total Crude Production		2,975	2,991	2,910	2,899	2,785	-7.7%
NGL		147	138	124	116	117	-20.4%
Crude + NGL Production		3,122	3,129	3,034	3,015	2,899	-8.3%

This evolution in in stark contrast with PDVSA ambitions, reflected in the Plan Siembra Petrolera (Oil Sowing Plan), which had a target oil production of 5.8 mbd by 2015. As shown in Table 3, actual production was 50% lower than targeted (2.9 mbd vs. 5.8 mbd planned).

Table 3: PDVSA plans and results. Source: PDVSA Annual Management Reports, several years. PDVSA bond exchange offer 2017-2020

	2005	2015		Change	2019	2025
	Real	Target	Real	2013/2018	Target	Target
Production (KB/D)	3,269	5,837	2,910	-11%	6,000	3,150
Orinoco Oil Belt	600	1,200	1,174	96%	4,000	1,929
East / West	2,669	4,637	1,736	-35%	2,000	1,221

PDVSA revised its targets in a new Plan Siembra Petrolera, to 6 mbd by 2019, of which 4 mbd would come from the Orinoco Oil Belt, 2.1 mbd from the new projects approved in 2010 operated by Joint Ventures between PDVSA and consortia of foreign investors, including Chinese, Indian, Russian, and U.S. oil companies. The existence of massive deposits of crude oil with low geological risk in this area was the driver for such an ambitious plan.

However, according to local estimations, in 2015 the main projects of the Plan Siembra Petrolera showed an average progress as related to that year's target. The deficits range from more than 60% in production projects in Eastern areas, to less than 5% in some of the new developments in the Orinoco Oil Belt. As shown in Table 4, using the original targets and comparing them with the most recent report of the Ministry of Oil and Mining, production in the new Orinoco projects had reached only an average of 5.8% of the expected output, and one project had not even started production.

Table 4: Development of new projects in the Orinoco Oil Belt. Source: Ministry of Oil and Mining and CIEA calculations

Greenfield projects Orinoco Oil Belt

Thousand barrels per day (kbd)

Field	Mixed Enterprise	2015		%	2019
		Projected	Real	Progress	Forecast
Junin 2	Petromacareo	200	0	0.00	200
Junin 4	Petrourica	250	1.1	0.44	400
Junin 5	Petrojunin	200	8.3	4.15	240
Junin 6	Petromiranda	100	8.8	8.80	450
Carabobo 1	Petrocarabobo	100	16.2	16.20	400
Carabobo 3	Petroindependencia	100	20.7	20.70	400
Total		950	55.1	5.80	2090

This severe underperformance led PDVSA to revise their production targets again. As per the new business plans, the expectation is to increase oil production capacity to 3.18 mbd by 2025, including existing production and the expansion of the Orinoco Oil Belt (offshore), NGL, and the mature areas. The revised target reduces almost by half the goal proposed by PDVSA in the last Plan Siembra Petrolera. This could be interpreted as a consequence of the decline in oil prices, but ultimately reflects the challenges in reversing the declining production trend over the last decade.

2 Cash flow exercise (2016)

Combining the information provided in the previous sections, we can analyze the key factors affecting the free cash flow of PDVSA, offering a general understanding of the investment constraints facing the oil industry in Venezuela in the short term. Some key aspects that generate uncertainty on this cash flow estimation include:

- The energy agreements signed by the Bolivarian Republic of Venezuela introduce a wedge between the shipments of oil and products and the collected revenues from exports, creating initially an increase in the level of receivables by PDVSA. Current accounting practices and the opacity on the details of the energy agreements with Caribbean and South American countries, China and others, prevent the identification of the actual amount of cash available to PDVSA and create significant differences between the value of oil exports reported by the Central Bank of Venezuela and revenues from oil exports reported by PDVSA.

- As a result of changes in the Central Bank Law, there is a high degree of uncertainty regarding the amount in dollars that PDVSA anticipates that it will sell to the Central Bank. PDVSA's FX requirements in a given year are not disclosed, and the forecasts available, as in the case of investments, are generally quite far from the actual investments executed. Moreover, PDVSA has a high degree of discretion on how it allocates its cash revenues. The company is not committed to sell any specific percentage of its FX inflows to the Central Bank, as used to be the rule.

- The domestic sale of oil products does not generate relevant revenues in domestic currency, due to negligible local prices and high inflation levels. As a result, PDVSA can only cover local expenses using the export revenue sold to the Central Bank, which is highly sensitive to the exchange rate at which these transactions are made. On the other hand, in recent years, the accounting earnings from variations in the exchange rate, along with other transactions with the Central

Bank (such as the sale of the National Gold Company or receivables from the Petrocaribe agreement, among others), have generated “accounting profits” reportedly equivalent to about US\$20 billion per year, but it is not clear how much of this generated cash, and how much of it was used to service the debt with the Central Bank.

- PDVSA’s share in total production, including its equity share in JVs, is approximately 85%. However, further calculations need to account for the existence of financing agreements, constraining the cash flow availability of PDVSA in at least an additional 13% of oil output.

- As with the case of revenues, the existence of energy agreements signed by the Republic and honored by PDVSA, as well as the different non-oil activities in which PDVSA is involved; introduce a high degree of uncertainty on the amount of cash involved in the fiscal contributions and other transactions between PDVSA and the Republic of Venezuela. Some were accounted initially as payment of royalties, but recently it appears that in some cases, the write-off of receivables from the government is accounted as transfers to social programs. The complexities associated with the availability of cash flow for PDVSA are illustrated by the assumptions that we had to make for this exercise:

- In the first 9 months of 2016, the Venezuelan oil basket averaged US\$ 33.33 per barrel, which implies that for our scenario of US\$ 40 per barrel for the Venezuelan basket in 2016, the average price would have to be at least US\$ 60 per barrel in the last quarter. On the other hand, according to the Ministry of Oil and Mining, average crude oil production for the first 9 months of 2016 has been 2.42 mbd, which would imply that including NGL production, the average liquids production for 2016 would be approximately 2.5 mbd; a decrease of 360 kbd with respect to 2015.

- When considering the quantity of dollars sold to the Central Bank, in line with official statements, PDVSA is assumed to retain 80% of the estimated export revenues. Given the existence of preferential FX rates, it is assumed that 7% exports

will be sold to the Central Bank at VEF 10/US\$, 3% will be sold at VEF 50/US\$ (revenues sold at the old CENCOEX/DIPRO system), and 10% will be sold at an estimated average rate of VEF 515 per US\$ for 2016 (revenues sold at the SIMADI/DICOM system). Then, the weighted average FX rate including all the systems would approximate VEF 270 per US\$ for 2016.

- Although more information is necessary to understand the structure of the operational expenditures (OPEX), the local currency component was estimated to be approximately 85% (at an exchange rate of VEF 25/ USD) in 2015, which makes the overvaluation of the local currency a very important component affecting the EBITDA and cash flow from operations, and making the estimates very sensitive to the assumption of the average exchange rate. The biggest component of OPEX is labor (more than 40%), followed by services. It will be important for further analysis to obtain information on the wage structure and the necessary adjustments to retain human capital, which can affect local costs.

- Regarding the capital expenditures (CAPEX) for PDVSA in 2015, it was estimated that 45% of it was in local currency (at an exchange rate of VEF 25/ USD), with the services component representing more than 50% of the CAPEX. For a baseline case scenario, inflation forecasts considered for Venezuela are of 500%, based on local estimates and year on year results for inflation during the first semester of 2016.

- In the case of debt service, the results from the PDVSA bond swap mentioned in the section on financial debt are included in the calculations, as well as the effect of notes issued to pay for debt with suppliers.

Table 5 - Cash flow scenarios for PDVSA in 2016. Source: authors' estimates.

Venezuelan Basket Price (USD/bbl)	2016					
	25		32		40	
	USD mm	VEF mm	USD mm	VEF mm	USD mm	VEF mm
REVENUES						
Oil Exports	9,250	620,913	11,840	794,769	14,800	993,461
Other revenues		68,495		71,103		74,084
Total revenues	9,250	689,409	11,840	865,872	14,800	1,067,545
COSTS						
Oil imports	2,026		2,443		2,919	
OPEX	1,950	936,942	1,950	936,942	1,950	936,942
Net Royalties		1,108,951		1,419,457		1,774,321
Depreciation & Amortization	8,189		8,189		8,189	
Other costs	850		850		850	
Total costs	13,015	2,045,893	13,432	2,356,399	13,909	2,711,263
EBITDA excluding royalties	4,424	-247,533	6,597	-71,070	9,081	130,603
EBIT	-3,765	-247,533	-1,592	-71,070	892	130,603
Interest	3,483	2,532	3,483	2,532	3,483	2,532
FONDEN + Social Programs	0		0		0	
EBT	-7,248	-250,065	-5,075	-73,602	-2,592	128,071
Taxes	0		0		0	
Net Income	-7,248	-250,065	-5,075	-73,602	-2,592	128,071
+ Depreciation & Amortization	8,189		8,189		8,189	
+/- Working capital changes	-4,750	-773,438	-4,750	-773,438	-4,750	-773,438
Operating Cash Flow	-3,809	-1,023,503	-1,636	-847,040	847	-645,367
Debt Amortization	2,526	155,309	2,526	155,309	2,526	155,309
CAPEX	5,850	368,084	5,850	368,084	5,850	368,084
Cash Flow Before Financing Act:	-12,185	-1,546,896	-10,012	-1,370,433	-7,529	-1,168,760

- As shown in Table 5, even though export revenues are sold at a much higher FX rate, the existence of high domestic inflation increases the local component of the OPEX and CAPEX, which together with the fiscal contributions, imply that in local currency (VEF) the Earnings Before Interest,

Depreciation and Amortization (EBITDA) becomes negative, even though for dollars this is not the case (given the high retention rate from PDVSA).

- This estimate is very conservative, as dollars sold to the Central Bank are in the range of US\$ 2.3-4.0 billion, and per official statements just non-oil imports for 2016 would be US\$ 20 billion. Moreover, if the debt service and capital expenditures are included, the cash flow before financing operations is negative between US\$ 5.6 – 10.2 billion for the three scenarios of average oil price considered, and in local currency between VEF 1.1 and VEF 1.5 trillion [4]. As a comparison, the reported amount of debt from PDVSA with the Central Bank is over VEF 2 trillion as of September 2016 (a cumulative increase of VEF 1.1 trillion in 2016).

- Although there are limitations in the use of CAPEX figures provided by PDVSA given the distortions in the exchange rate that were explained previously, the CAPEX amount for 2016 is significantly lower than what is recorded as CAPEX for PDVSA (US\$ 7.2 billion for 2016 vs US\$ 14.4 billion in 2015). This implies further delays in current projects, which implies constraints in the production potential for coming years, in the absence of other sources of financing.

The historically high levels of inflation, combined with the important distortions in relative prices and the uncertainty about the economic policy in general, cautions against concentrating in just a reference case, especially given the implications in terms of the financing activities for the large and negative results in the cash flow from operations. However, this analysis can be further extended to illustrate several tradeoffs that PDVSA faces, which affect the cash flow available to the company and provide further dilemmas for policymakers.

3 Corporate governance and industrial practices

There are a lot of problems derived by the lack of coordination and effective corporate governance in the sector. PDVSA appears to be poorly coordinated with

the ministries and other government agencies. Contracts by different government entities have no common database to share insights on projects. Hence, resources have been misallocated. According to reports from Ministry inspectors, 100% of the Engineering, Procurement and Construction contracts faced delays. Early production in the Orinoco Belt and operations elsewhere, are delayed due to inadequate contractual practices [5]. For example, local committee review periods extend from 150 to 280 days and direct contracts by Service Orders limit the enforcement of Public Procurement Laws. Furthermore, technical specifications of contracts are faulty, extending execution time due to changes and amendments in prices and inputs; and some of these show higher prices in dollars. Amendments delay and stop projects as management is located away from execution areas. Services and work programs are also delayed due to contractors' poor performance and the appalling delivery from Bariven (PDVSA's procurement affiliate) . In many cases, managerial procedures have been highly irregular. Recently, charges of corruption in PDVSA's procurement deals led to indictments and convictions in US courts, and according to PDVSA's Audited Financial Statements for 2015, the company confirmed it was a "*victim of fraud in its process of international procurement*" [6].

The suspension of operations in projects and plants due to inefficient management and practices has been very costly to PDVSA. For example, Petrocedeno's waste management project had serious delays and an interruption in solid waste management is estimated to cost US\$26 million per-day. Further, Petrocedeno's upgrader had a 15-day non-planned stoppage in 2015 that implied losses for approximately US\$16.8 million.

One of the main observations regarding the management of the oil JVs operations is the high centralization of decisionmaking in PDVSA, which reduces the financial and operational autonomy of these companies and increases the operational risks, given PDVSA's discretionary use of the resources and the inability of the JV management to finance the expansion of projects with their own

operative cash flow. As a result, final investment decisions by JVs partners have been deferred, severely stretching the financial capacity required for infrastructure development.

Concluding

This work offers a bleak diagnostic of the situation of PDVSA and the Venezuelan oil industry. The country wasted a tremendous opportunity during a decade of high oil prices. A combination of massively dismissing human capital, the nationalization of operators and service companies, and the over-extraction of resources from the National Oil Company; led to investment stagnation and production decline. The problems of the company were accelerated by the oil price decline, but were not caused by it. Even though the government has recently assumed a much more pragmatic stance, trying to attract investors, it has been largely unable to do so. PDVSA's cash flow crunch in 2016 is very severe. The company has accumulated large arrears with contractors and partners, and even had trouble paying diluent suppliers. Our cash-flow exercise under different assumptions of exchange-rates and oil prices, points to a significant deficit of anywhere from US\$ 5-11 billion.

In spite of the re-profiling of part of its 2017 debt payments in 2016, the risk of default over the next two years are still significant. The cost of default could be substantial, a combination of possible asset and shipment seizures, lack of commercial credit, and limits to the ability of importing diluent. The costs related to avoiding these effects might be also large.

PDVSA and the industry also face significant operational difficulties that would make it hard to rapidly recover production, even if the cash-flow and institutional environment significantly improves. However, there is no doubt that the outstanding resource base of Venezuela, better macroeconomic policies, and a more pro-investment regulatory framework, could lead to significant increases in production in the medium-term.

References

1. Hernandez I. et al. Weathering Collapse: An Assessment of the Financial and Operational Situation of the Venezuelan Oil Industry. – Center for International Development at Harvard University, 2016. – №. 327.
2. Wolf C. Does ownership matter? The performance and efficiency of State Oil vs. Private Oil (1987–2006) //Energy Policy. – 2009. – Т. 37. – №. 7. – С. 2642-2652.
3. Apergis N., Ewing B. T., Payne J. E. A time series analysis of oil production, rig count and crude oil price: Evidence from six US oil producing regions //Energy. – 2016. – Т. 97. – С. 339-349.
4. Moore M. et al. Catching the brass ring: Oil market diversification potential for Canada //The School of Public Policy Publications. – 2011. – Т. 4. – №. 16.
5. Palacios L. Venezuela's Growing Risk to the Oil Market //Center on Global Energy Policy, Columbia University. – 2016.
6. Annual report PDVSA: [Электронный ресурс] – Режим доступа www URL: <http://www.pdvsa.com/images/pdf/RELACION%20CON%20INVERSIONISTAS/Informes%20Anuales/informe%20de%20gestion/2015/Informe%20Gestio%CC%81n%20Anual%20%202015.pdf>

Приложение А

Экономическая оценка PDVSA

Таблица А.1 – Анализ прибыли предприятия за 2017 – 2018 гг., на долларах

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	Удельный вес (%)			
				Темп роста (снижения), %	Уровень к выручке в 2017г, %	Уровень к выручке в 2018г, %	Отклонение
Выручка	28.814	29.444	630	102,19	100	100	0
Себестоимость	16.566	16.617	51	100,31	57,49	56,44	-1,06
Валовая прибыль	12.248	12.827	579	104,73	42,51	43,56	1,06
Управленческие и коммерческие расходы	5.354	5.575	221	104,13	32,32	33,55	1,23
Прибыль (убыток) от продаж	6.894	7.252	358	105,19	23,93	24,63	0,70
% к получению	6.798	24.050	17.252	353,78	23,59	81,68	58,09
% к уплате	2.500	3.000	500	120,00	8,68	10,19	1,51
Прочие доходы	1.881	3.218	1.337	171,08	6,53	10,93	4,40
Прочие расходы	1.889	7.983	6.094	422,60	6,56	27,11	20,56
Прибыль (убыток) до налогообложения	11.184	23.537	12.353	210,45	38,81	79,94	41,12
Налог (13%)	1.454	3.060	1.606	210,45	5,05	10,39	5,35
Чистая прибыль	9.730	20.477	10.747	210,45	79,44	159,64	80,20

Таблица А.2 Отчёт о финансовых результатах за 5 лет, на долларах

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка	63.385	34.698	21.364	28.814	29.444
Себестоимость продаж	62.314	35.493	21.348	16.566	16.617
Валовая прибыль (убыток)	1.071	-795	16	12.248	12.827
Коммерческие расходы	4.567	2.051	1.674	676	700
Управленческие расходы	5.876	4.467	4.578	4.678	4.875
Прибыль (убыток) от продаж	-9.372	-7.313	-6236	6.894	7.252
Проценты к получению	9.867	8.008	5.678	6.798	24.050
Проценты к уплате	7.543	6.500	6.789	2.500	3.000
Прочие доходы	3.098	1.500	3.456	1.881	3.218
Прочие расходы	2.890	1.900	3.789	1.889	7.983
Прибыль (убыток) до налогообложения	-6.840	-6.205	-7680	11.184	23.537
Текущий налог на прибыль	-889,2	-807	-998	1.454	3.060
Чистая прибыль (убыток)	-5.951	-5.398	-6.682	9.730	20.477

Приложение Б

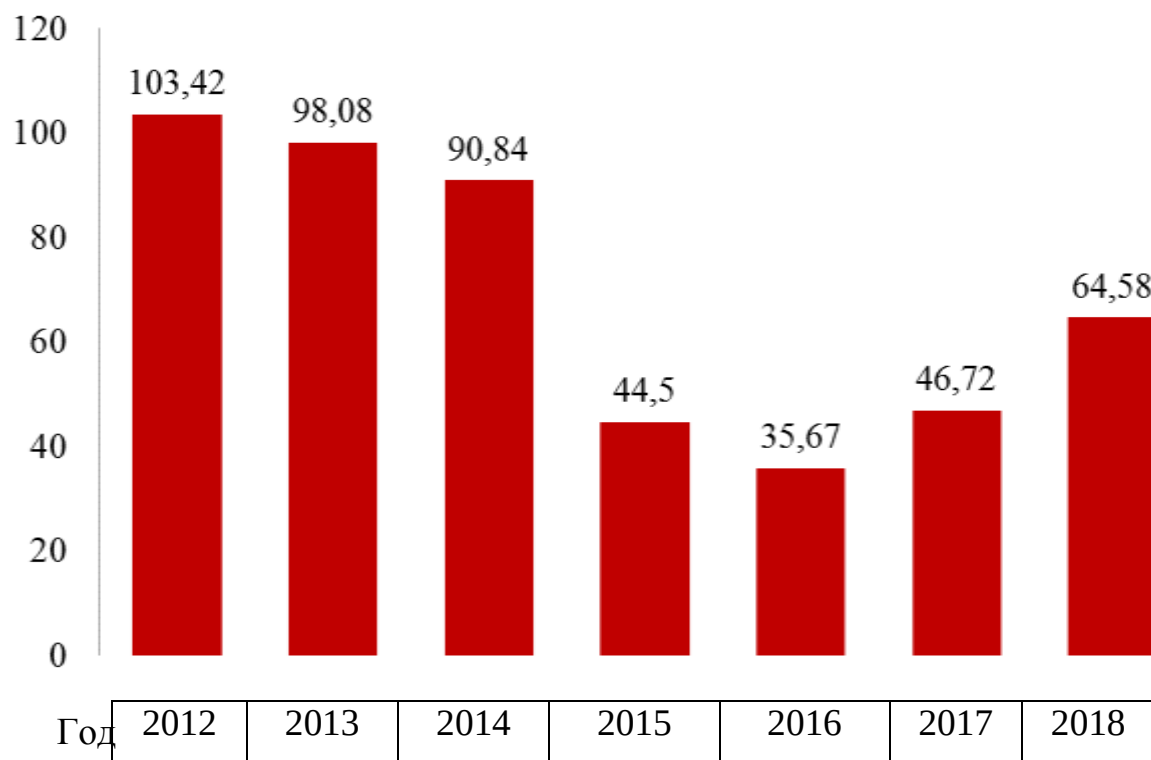
Влияние ставки дисконтирования на показатели эффективности проекта

Таблица Б.1 - Зависимость дисконтированной суммы от ставки дисконтирования

Годы				Дисконтированные суммы (КРУ) в зависимости от ставки дисконтирования						
Потоки	1	2	3	5	0%	10%	20%	30%	40%	50%
CFa	1000	1000	1000	1000	5000	3791	2991	2436	2035	1737
CFb	2000	600	600	600	4400	3547	2961	2538	2221	1975
CFc	800	800	1000	1500	5400	3959	3031	2403	1961	1640

Приложение В
Динамика цен на нефть

Таблица В.1 – Цен на нефть на доллар



Приложение Г
Экономический анализ разработки месторождения

Таблица Г.1 - Расчет прибыли на внешнем рынке, на долларах

Показатель	2013 г.	2014 г.
Среднесуточная добыча нефти млн.барр. /день	1156	1030
Выручка	26459	27923
Себестоимость продаж	21613	20376
Валовая прибыль (убыток)	4845	7547
Коммерческие расходы	1097	1237
Управленческие расходы	1322	1335
Транспортные расходы	1175	1097
Затраты на геологоразведочные работы	2160	1727
Прибыль (убыток) от продаж	-909	2152
Проценты к получению	2707	2847
Проценты к уплате	1430	1360
Прочие доходы	769	864
Прочие расходы	623	598
Прибыль (убыток) до налогообложения	514	3905
Текущий налог на прибыль	67	508
Чистая прибыль (убыток)	447	3397

Таблица Г.2 - Расчет прибыли на внутреннем рынке, на долларах

Показатель	2013 г.	2014 г.
Среднесуточная добыча нефти млн.барр. /день	496	441
Выручка	11339	11967
Себестоимость продаж	9263	8732
Валовая прибыль (убыток)	2077	3235
Коммерческие расходы	470	530
Управленческие расходы	567	572
Транспортные расходы	503	470
Затраты на геологоразведочные работы	926	740
Прибыль (убыток) от продаж	-389	922
Проценты к получению	1160	1220
Проценты к уплате	613	583
Прочие доходы	329	370
Прочие расходы	267	256
Прибыль (убыток) до налогообложения	220	1673
Текущий налог на прибыль	29	218
Чистая прибыль (убыток)	192	1456

Таблица Г.3 - Доход от реализации проекта, на долларах

Показатель	2013	2014
Среднесуточная добыча нефти млн.бarr. /день	1652	1471
Выручка	37.798	39.890
Себестоимость продаж	30.876	29.108
Валовая прибыль (убыток)	6.922	10.782
Коммерческие расходы	1.567	1.767
Управленческие расходы	1.889	1.907
Транспортные расходы	1.678	1.567
Затраты на геологоразведочные работы	3.086	2.467
Прибыль (убыток) от продаж	-1.298	3.074
Проценты к получению	3.867	4.067
Проценты к уплате	2.043	1.943
Прочие доходы	1.098	1.234
Прочие расходы	890	854
Прибыль (убыток) до налогообложения	734	5.578
Текущий налог на прибыль	95,42	725,14
Чистая прибыль (убыток)	639	4.853

Таблица Г.4 - Основные технико-экономические показатели разработки месторождения

№	Показатели	Сроки разработки месторождения	
		За 1 год	За проектный
1	Проектный уровень добычи нефти, тыс. т	72,76	326,30
2	Проектный уровень добычи попутного газа, млн. м	12,49	56,03
3	Проектный уровень добычи жидкости, тыс. т	72,76	352,90
4	Проектный срок разработки, годы		2
	Накопленная добыча, Млн. т:		
5	- нефти	0,33	1,35
6	- жидкости	0,33	1,38
7	- попутного газа	57,89	232,31
8	Накопленная закачка воды, млн. т	0	1,27
9	Фонд скважин, всего	3	20
10	В т.ч.: добывающих	3	14
11	нагнетательных	0	6
12	Фонд скважин для бурения, всего	2	19
13	В т.ч.: добывающих	2	13
14	нагнетательных	0	6