

УДК: 338.45.665.7(574)

Б.С. Салпек

PhD докторант Казахского экономического университета им. Т. Рыскулова, Казахстан, г. Алматы  
e-mail: aimasha\_06@mail.ru

### **Сравнительный анализ практики реализации инвестиционной стратегии предприятий нефтегазового сектора Республики Казахстан**

Инновационный путь развития отрасли, определенный в рамках Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010-2014 годы как генеральное направление, предполагает необходимость активизации инвестиционной деятельности нефтегазовых предприятий, что, в свою очередь, предопределяет важность формирования и реализации инвестиционной стратегии. Однако отсутствие исследований в области управления инвестиционным развитием нефтегазовых предприятий в условиях выполнения сектором роли системообразующей отрасли является одним из важнейших факторов, существенным образом сдерживающим повышение эффективности функционирования нефтегазовых предприятий.

**Ключевые слова:** инвестиции, стратегический менеджмент, нефтегазовый сектор.

Б.С. Салпек

### **Қазақстан Республикасы мұнай мен газ кәсіпорындарының инвестициялық стратегияларын жүзеге асыруын салыстырмалы талдау**

Саланың инновациялық даму бағыты Қазақстан Республикасын үдемелі индустриялық-инновациялық дамыту жөніндегі 2010-2014 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламада анықталған бағытқа сай мұнай мен газ кәсіпорындарының инвестициялық қызметін белсендіру қажеттігін талап етеді, ол өз кезегінде инвестициялық стратегиясын құрып және жүзеге асыруын алдын ала анықтайды. Бірақ мұнай мен газ кәсіпорындарының инвестициялық даму саласында зеттеулердің жоқтығы қызмет ету тиімділігін көтермелеу факторларының маңыздысы болып табылады.

**Түйін сөздер:** инвестициялар, стратегиялық менеджмент, мұнай мен газ секторы.

B.S. Salpec

### **The comparative analysis of formation and realization investment strategy of the oil and gas enterprises of the Republic of Kazakhstan**

The innovative way of development of the branch, defined within GPFIR as the general direction, assumes need of activization of investment activity of the oil and gas enterprises that, in turn, predetermines importance of formation and realization of investment strategy. However lack of researches in the field of management of investment development of the oil and gas enterprises which would consider system influence of investments is one of the major factors, essentially constraining increase of efficiency of functioning of the oil and gas enterprises.

**Key words:** investments, strategic management, oil and gas sector.

Принятие инвестиционных решений по развитию и модернизации производственного потенциала предприятия является ключевым вопросом на всех этапах развития предприятия, поэтому роль инвестиций как фактора развития предприятия трудно переоценить. Успешность проводимой инвестиционной стратегии, которая, в свою очередь, коррелирует с общей стра-

тегией развития предприятия, определяет продвижение развития всего предприятия.

Значение нефтегазового сектора Казахстана трудно переоценить в национальной экономике. Мультипликативно воздействуя на развитие всей национальной экономики, нефтегазовый сектор Казахстана за годы независимости стал системообразующей отраслью экономики. Именно этот

факт предъявляет особые требования при формировании инвестиционной стратегии нефтегазовых предприятий. От того, каким образом будут распределены и использованы инвестиции между нефтегазовыми проектами, зависит общий экономический эффект и конкурентоспособность отрасли в целом и ее хозяйствующих структур. Мультипликативный эффект для всей экономики может быть еще более значимым, поскольку нефтегазовый сектор сегодня формирует будущее благосостояние всей казахстанской экономики путем пополнения Национального Фонда Казахстана.

Разработка инвестиционной стратегии компании нефтегазового комплекса включает, прежде всего, анализ общей, финансовой и инвестиционной стратегии компании, изучение инвестиционных намерений и ожиданий на их соответствие миссии компании. Отправной точкой разработки инвестиционной стратегии должна являться долгосрочная стратегия развития компании, определяющая пути достижения ее стратегических целей. В общем случае долгосрочная стратегия направлена на стабильный долговременный рост стоимости компании, что тесно связано с обеспечением устойчивых темпов прироста запасов природных ресурсов и развитием производственных мощностей по транспортировке/переработке/хранению углеводородного сырья.

На сегодняшний день практически все предприятия нефтегазового сектора разрабатывают и реализуют собственную инвестиционную стратегию. Проведенный сравнительный анализ стратегических планов АО «ПНХЗ», ТОО «АНПЗ», АО «РД «КазМунайГаз», ТОО «Тенгизшевройл», ТОО «ПетроКазахстан», АО МНК «КазМунайТениз» показал, что при определении стратегического плана развития все предприятия ориентировались на задачи, поставленные акционерами. Так, в АО «ПНХЗ», ТОО «АНПЗ», АО «РД КМГ», АО МНК «КазМунайТениз» единственным акционером является АО «КазМунайГаз», 100% акционером которого, в свою очередь, является АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына». В ТОО «ТШО» 20% принадлежит АО «КазМунайГаз», в ТОО «ПетроКазахстан» есть доля АО «РД КМГ».

Необходимость разработки Программы по развитию нефтегазового сектора на 2010-

2014 гг. обусловлена стабильным укреплением роли нефтегазовой отрасли в экономике страны. Общеизвестно, что отрасль должна стать точкой опоры в достижении синергетического эффекта роста всей казахстанской экономики. Программа направлена на решение ряда важных отраслевых задач, ожидается повышение эффективности добычи и переработки углеводородного сырья, рационального использования ресурсов нефти и газа, роста объемов международного транзита, а также достижение полной энергетической независимости страны, бесперебойного и полного обеспечения потребностей внутреннего рынка в нефтепродуктах и газе [1].

Наиболее важными элементами стратегического плана предприятия являются миссия и стратегические цели, к которым могут относиться в разный период времени существования компании: расширение сегмента рынка, повышение эффективности технического оборудования, введение принципиально новых технологий, обеспечение необходимого контроля за качеством продукции, изменение системы оплаты труда, повышение профессионального уровня работников, создание положительного социально-психологического климата.

Данное исследование направлено на решение проблемы выбора наиболее оптимальной практики формирования и реализации инвестиционной стратегии нефтегазовыми предприятиями Казахстана. Гипотеза исследования была построена на том, что есть 4 ключевых фактора выбора оптимальной инвестиционной стратегии нефтегазовых предприятий: технологический, экономический, управленческий, фактор глобализации регионализации.

Для проведения сравнительного анализа практики формирования и реализации инвестиционной стратегии предприятий нефтегазового сектора было проведено глубинное интервью с руководителями предприятий нефтегазового сектора Казахстана.

Глубинное интервью – это метод, применяемый при проведении исследований в области менеджмента и маркетинга. В данной работе была использована одна из разновидностей глубинного интервью – экспертное интервью. Экспертное интервью позволяет получить обоснованное на реальном опыте и компетентности интервьюера заключение. Для проведения экспертного интервью в работе были отобраны топ-менеджеры ве-

**Таблица 1** – Эксперты, с которыми было проведено глубинное интервью

	Фамилия и имя	Должность
1.	Данбай Шухрат	Генеральный директор АО «ПНХЗ»
2.	Уразбаев Кайрат	Генеральный директор ТОО «АНПЗ»
3.	Нурсеитов Абат	Генеральный директор АО «РД «КазМунайГаз»
4.	Жакиев Ануарбек	заместитель генерального директора ТОО «Тенгизшевройл»
5.	Карибаев Асылбек	Президент, ТОО «ПетроКазахстан»
6.	Аншибаев Амантай	Генеральный директор АО МНК «КазМунайТениз»
7.	Кожабеков Дастан	Заместитель генерального директора Казахстанского института нефти и газа

**Таблица 2** – Сравнительный анализ стратегических планов АО «ПНХЗ», ТОО «АНПЗ», АО «РД «КазМунайГаз», ТОО «Тенгизшевройл», ТОО «ПетроКазахстан», АО МНК «КазМунайТениз»

	Стратегические планы развития	Миссия предприятия	Стратегические цели
АО ПНХЗ»	Стратегический план развития АО «ПНХЗ» до 2020 г.	Лидер даунстрим рынка Ответственный переработчик нефти Качественный производитель нефтепродуктов	Важнейшими приоритетами АО «ПНХЗ» являются: Перерабатывать 7,5 млн. тонн нефти и вакуумного газойля к 2020 году. Производить нефтепродукты, соответствующие качеству экологического класса Евро-5 к 2020 году. Обеспечить 50% потребления высокооктановых бензинов в РК к 2020 году, или 2,8 млн. тонн высокооктановых бензинов в год
ТОО «АНПЗ»	Стратегический план развития АО «АНПЗ» до 2016 г.	Стратегическая цель превратить ТОО «АНПЗ» в НПЗ по выпуску высококачественных нефтепродуктов, отвечающих мировым стандартам и сырья нефтехимии для развития отечественного производства	Кардинальное решение задач по увеличению глубины переработки нефти на Атырауском НПЗ связано с внедрением вторичных процессов, обеспечивающих дополнительную глубину переработки (коксование, вакуумный блок АВТ-3), а также именно с внедрением базового процесса глубокой переработки, такого, как каталитический крекинг. В рамках реализации КГПН предусмотрено строительство 14 современных технологических установок.
«РД «КазМунайГаз»	Стратегический план АО «РД «КазМунайГаз», в том числе и среднесрочный план до 2016 г.	Миссия Компании заключается в эффективной и рациональной добыче углеводородов с целью максимизации выгод для акционеров Компании, в создании долгосрочных экономических и социальных выгод для регионов деятельности компании, а также в содействии реализации потенциала каждого сотрудника Компании.	Основной целью РД КМГ является рост акционерной стоимости компании. РД КМГ стремится достигнуть роста стоимости посредством увеличения запасов и добычи углеводородного сырья, увеличения прибыльности существующих активов и развития новых направлений бизнеса. Развитие опыта управления морскими проектами, газовым бизнесом и международными активами, в том числе в партнерстве с крупными международными нефтегазовыми компаниями
ТОО «Тенгизшевройл»	Стратегический план ТОО «ТШО»	Стратегическая цель компании состоит в том, чтобы приносить наибольшую пользу партнерам, Республике Казахстан, Атырауской области и своим сотрудникам.	Компания стремится стать самым безопасным, эффективным и прибыльным предприятием нефтяной и газовой отрасли в мире». Неотъемлемой частью перспективной задачи является организация которая: Обладает наибольшими возможностями и привержена своему делу; Обеспечивает деятельность на уровне мировых показателей в сфере охраны здоровья, техники безопасности и охраны окружающей среды, надежности и эффективности производства; Пользуется заслуженным уважением среди всех заинтересованных сторон, инвесторов, заказчиков, среди представителей органов власти и населения Казахстана, а также среди своих сотрудников не только за достижение целей, но и способы их достижения.

ТОО «ПетроКазахстан»	Стратегический план ТОО «Петро Казахстан»	Цель компании «Петро Казахстан» – стать признанным лидером в казахстанской нефтегазовой отрасли.	Корпоративная стратегия «ПетроКазахстан» на ближайшие годы строится на росте и поддержании уровня нефтедобычи, наращивании новых запасов углеводородов и замещении добычи дополнительными запасами, увеличении выхода светлых нефтепродуктов за счет повышения глубины переработки, росте денежных потоков и чистой стоимости активов, а также обеспечении высокого уровня безопасности производства
АО МНК «КазМунайТениз»	Стратегия развития акционерного общества Морская нефтяная компания «КазМунайТениз» до 2020 года утверждена Советом Директоров 21 сентября 2011 г.	Миссия: Разведка и добыча углеводородного сырья на море с заботой о сохранении окружающей среды и здоровье людей. Видение: АО МНК «КазМунайТениз» - ведущая морская нефтегазовая компания в Каспийском регионе, эффективно управляющая морскими нефтегазовыми проектами.	Основные цели деятельности компании: разведка и добыча нефти и газа в рамках контрактов на недропользование в морских проектах; эффективное и рациональное освоение нефтегазовых ресурсов РК; прирост и дальнейшее увеличение ресурсов нефти и газа. Компания придерживается максимальной информационной прозрачности своей деятельности, а также четко следует принципам экологической и социальной политики.

дущих нефтегазовых компаний Казахстана. Интервью проводилось в марте-апреле 2013 года, всего было опрошено 7 человек. Ниже приведены данные об экспертах.

Как показали результаты глубинного интервью, на сегодняшний день практически все предприятия нефтегазового сектора разрабатывают и реализуют собственную инвестиционную стратегию.

Как видно, по данным таблицы 2, практически все исследуемые компании поставили цели повышения объема нефтедобычи и добычи газа, увеличение ресурсной базы, капитализации, выручки и чистой прибыли компании.

Как правило, стратегии развития в нефтегазовом секторе ориентированы на период от 10 до 30 лет, что обусловлено долгосрочной ориентированностью инвестиционных проектов нефтегазовых компаний. В конечном итоге основная цель любого стратегического планирования – достижение определенных финансовых результатов, а так как именно стратегические цели компании являются наиболее показательным индикатором любой стратегии, они являются основным объектом настоящего исследования. Как показал, сравнительный анализ стратегий развития максимальный горизонт стратегий казахстанских компаний до 2020 г. На наш взгляд, с учетом долгосрочных капиталовложений период стратегических планов исследуемых компаний должен быть взят минимум за 10 лет.

Также сравнительный анализ стратегических планов показал, что в большинстве случаев стратегические планы разрабатывались и реали-

зовывались на регулярной основе, но существует определенные противоречия при формировании стратегического плана на уровне предприятия и государственного стратегического плана. В середине 90-х годов в условиях нестабильных, меняющихся условиях экономического развития того периода, государство делегировало большую часть управленческих функций предприятиям, выбор наиболее эффективной стратегии развития должно осуществляться самими предприятиями на основании ситуационного подхода к управлению. Возникающие проблемы решались предприятиями путем использования управленческого консультирования специалистами, обучения кадров, заказа и внедрения научных разработок в организацию управления предприятиями. Но в этой ситуации оказались не учтенными общегосударственные интересы. Наиболее ярко это проявилось в нефтеперерабатывающем секторе.

Анализируя состояние развития нефтеперерабатывающей отрасли, в целом, следует заключить, что действующие в настоящее время нефтеперерабатывающие заводы не обеспечивают потребности Казахстана в нефтепродуктах первой необходимости - автобензин, дизельное топливо, авиакеросин. Суммарная загрузка перерабатывающих мощностей не превышает 60%. Основная причина низкой загрузки производственных мощностей, на наш взгляд, это отсутствие в отрасли единого вертикально интегрированного технологического комплекса, который включал бы предприятия по добыче, транспортировке, переработке углеводородно-

го сырья и реализации извлеченных продуктов. При наличии трех нефтеперерабатывающих заводов в Казахстане не получило развитие химическое и нефтехимическое производство. Одной из причин этого является то, что строившиеся в советский период НПЗ не были рассчитаны для глубокой переработки тяжелой отечественной нефти.

При наличии трех нефтеперерабатывающих заводов в Казахстане не получило развитие химическое и нефтехимическое производство. Одной из причин этого является то, что строившиеся в советский период НПЗ не были рассчитаны для глубокой переработки тяжелой отечественной нефти. В настоящее же время проведение технической реорганизации потребует усложнения технологических процессов и больших затрат, чтобы приспособить предприятия для переработки сырья подобного качества. Данный пример подтверждает, что нефтегазовый сектора играет значительную роль не только как основной источник пополнения государственного бюджета, но и стратегически важная отрасль, которая влияет на развитие всей экономики [2]. Поэтому вопросы стратегического планирования, в том числе вопросы стратегии инвестирования должны решаться не только исходя из интересов акционеров, но и государства.

В ходе глубинного интервью практически все эксперты признали, что надо более тщательно проводить преинвестиционный анализ модернизации нефтегазовых предприятий, в том числе и НПЗ. Так, эксперт из Казахстанского института нефти и газа и АО КМГ Кожобеков Д. считает, что нужно применять экономические рычаги ответственности за результаты проектов модернизации НПЗ (штрафные санкции или др. меры). В вопросах стратегического планирования наиболее острыми на его взгляд являются вопросы реконструкции производственных мощностей, выбора технологий, обеспечение сырьевыми ресурсами, изменение организационно-правовой формы, инновации – освоение новых технологий, разработка и выпуск новых видов продукции, выход на новые рынки.

На вопрос «Как формируется инвестиционная стратегия в Вашей компании? Какие факторы определяют стратегию инвестирования?» все опрошенные подтверждали сложность разработки эффективной инвестиционной стратегии.

Рассмотрим более подробно особенности реализации инвестиционной стратегии в исследуемых компаниях. Мы уже отметили, что практически во всех исследуемых компаниях либо единственным акционером является АО «КазМунайГаз», либо есть доля в уставном капитале.

Инвестиционная стратегия холдинговой структуры, как АО «КазМунайГаз», по сути есть стратегия сочетания отдельных инвестиционных стратегий дочерних компаний и проектов корпоративного уровня. Причем проекты корпоративного уровня (например, ЧУ «Корпоративный университет «Самрук-Казына») не привязаны к какой-либо бизнес-единице, но направлены на повышение эффективности функционирования всей холдинговой системы. Дочерние и аффилированные компании составляют основу производственной базы АО «КазМунайГаз».

В научной литературе есть исследования, которые доказывают, что холдинговая система способствует сохранению инвестиционной активности в условиях финансовой нестабильности [3]. Но отдельные авторы называют и недостатки такого распределения когда, у материнской компании появляется возможность влиять на результаты инвестиционной деятельности (а, зачастую, и интерпретировать) ex-post, исказив стимулы предприятий [4]. В условиях казахстанских реалиях материнские компании трансформировались и приобрели значение группы компаний под стратегическим контролем управляющей организации. Функция головной компании заключается в эффективном управлении всеми активами. Наделение управляющей компании полномочиями достигается в силу преобладания доли в уставном капитале и наличия контрольного пакета акций, а также путем заключения договоров или иных обязательств, предусматривающий контроль одного участника над решениями другого.

Рассмотрим отдельные инвестиционные проекты исследуемых компаний.

АО «ПНХЗ». Инвестиционная стратегия разрабатывается основным акционером АО «КазМунайГаз», который и утверждает и финансирует планы модернизации завода [5]. Генеральный директор АО «ПНХЗ» признает, что инвестиционная стратегия АО «ПНХЗ» после вхождения в состав нацкомпании «КазМунайГаз» четко определило выбор стратегического направления

развития предприятия. Сегодня основная цель Павлодарского нефтехимического завода – это выпуск востребованной продукции в необходимом для нужд страны объеме и соответствующей по своему качеству требованиям мирового рынка. Достигнута эта цель будет, прежде всего, за счёт создания современной производственной базы. Для этого в ближайшее время на ПНХЗ начнётся полномасштабная практическая реализация проекта модернизации, которая позволит заводу перерабатывать до 7 млн тонн сырой нефти в год, увеличить глубину переработки сырья до 90%, добиться улучшения качества моторного топлива до соответствия требованиям стандарта Евро-5. [6].

ТОО «АНПЗ». Инвестиционная стратегия разрабатывается по вышеописанной схеме. На в стадии практической реализации находятся инвестиционных проекта: «Строительство комплекса по производству ароматических углеводородов» (КПА) и «Строительство комплекса глубокой переработки нефти» (КГПН).

КГПН является наиболее значимым проектом, который стал результатом создания международного консорциума по модернизации НПЗ. Стратегическая цель инвестиционного проекта - организация современной технической базы на ТОО «АНПЗ» по выпуску высококачественных нефтепродуктов, отвечающих мировым стандартам и нефтехимического сырья для развития отечественного производства. В ходе глубинного интервью, генеральный директор Уразбаев Кайрат признал, что реконструкция и модернизация АНПЗ потребовало введения в штат новых руководящих единиц – первого заместителя генерального директора по развитию и модернизации и директора по капитальному строительству и реконструкции. В управлении капитального строительства и реконструкции реализацией двух инвестпроектов занимаются пять департаментов: по организации строительства КПА и КГПН; по строительству КПА; по строительству КГПН; по техническому сопровождению проектов КПА и КГПН; по комплектации и приемки материалов и оборудования.

За ходом реализации проектов строительства КПА и КГПН осуществляют мониторинг на еженедельной и ежемесячной основе АО «КазМунайГаз» и АО «КазМунайГаз – переработка и маркетинг» [5].

АО «РД КазМунайГаз» - ведущая дочерняя компания АО «КазМунайГаз» в области разведки и добычи углеводородов в Казахстане, в числе лидеров нефтегазового бизнеса в Каспийском регионе, способная конкурировать в глобальном масштабе. АО «РД КМГ» входит в тройку лидеров по объему добычи нефти в Казахстане. По консолидированным объемам компания контролирует около 15% добычи Казахстана, по консолидированным доказанным запасам – около 3%. В официальных документах компания заявляет, что инвестиционная стратегия основана на следующих приоритетах:

- Безусловным приоритетом деятельности РД КМГ является обеспечение безопасных условий труда своих сотрудников, а также рациональное использование природных ресурсов на уровне лучших мировых стандартов охраны окружающей среды и техники безопасности.

- Развитие человеческого капитала, который РД КМГ рассматривает как движущий фактор развития и обеспечения конкурентоспособности компании.

- Геологоразведка - как основа долгосрочного роста Компании является приоритетной деятельностью в достижении цели по росту ресурсной базы РД КМГ.

- Прибыльность – как необходимое условие существования Компании.

В сравнении с другими компаниями РД КМГ имеет уникальные преимущества, которые состоят в том, что через отношения с материнской компанией АО «КазМунайГаз» РД КМГ имеет приоритетный доступ к нефтегазовым активам и инфраструктуре на территории Казахстана.

ТОО «Тенгизшевройл» было создано по приглашению Правительства Республики Казахстан и корпорации «Шеврон» в 1993 году для разработки месторождения Тенгиз. На сегодняшний день ТШО стала крупнейшей и самой безопасной компанией в Казахстане, основной продукцией которой является сырая нефть, газ и сера.

Анализ практики формирования инвестиционной стратегии в подобных международных консорциумах показывает экономическая эффективность принимаемых управленческих решений, в том числе и инвестиционных, в них выше, чем в национальных нефтяных компаниях. В приложении 2 приведены данные о показателях эффективности работы нефтегазовых

компаний с участием государства и без участия государства в России, Китае, Норвегии, Франции и Саудовской Аравии. Показатели соотношения выручка в расчете на работника, выручка в расчете на баррель запасов в международных нефтяных компаниях, где нет государственной доли значительно выше, чем в национальных нефтяных компаниях. Объяснить такой феномен можно с одной стороны тем, что государственные нефтяные компании преследуют общегосударственные цели, поэтому зачастую их деятельность противоречит с интересами максимизации прибыли. Но с другой стороны, в реальности эффективность работы международных нефтяных компаний выше, поскольку у них опыт работы в нефтяной индустрии больше, есть возможность привлекать более квалифицированные кадры со всего мира, то есть реальные преимущества, которые позволяют быть более эффективными.

Ключ успеха инвестиционной стратегии кроется в механизме принятия управленческих решений, который ориентирован на интенсификацию производства. При экстенсивном развитии упор делается на увеличение объемов добычи путем инвестирования собственных средств и частного финансового капитала в перспективные проекты в нефтегазовом секторе, направленные на открытие и разработку новых крупных месторождений на основе концессии. Ускоренная добыча нефти позволяет получить дополнительную прибыль в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной, с учетом ухудшения состояния нефтяного пласта, - может привести только к неизбежным потерям.

Сопоставив цели и задачи инвестиционных стратегий исследуемых компаний, можно сделать ряд выводов:

- несмотря на различия в целях и задачах инвестиционных стратегий, обусловленные различными характеристиками самих компаний, важным элементом стратегического планирования каждой компании является увеличение объема капиталовложений и инвестиций, направленных на увеличение уровня добычи и доказанных запасов компании за счет вложения дополнительных средств в развитие новых технологий и геологоразведку, а также в улучшение финансовых показателей компании;

- преимуществом национальных нефтяных компаний является относительная открытость

доступа финансовым средствам материнской компании АО «КазМунайГаз». Дочерние компании осуществляет оценку экономической эффективности проекта и консолидацию материалов проекта, внося необходимые дополнения в презентацию проекта в Комитет проектного анализа Правления АО «КазмунайГаз», где получает одобрение или отправляется на доработку. В итоге, инвестиционная стратегия АО «КазМунайГаз» формируется на основе плана капиталовложений по долгосрочному развитию всех дочерних и аффилированных компаний;

- сроки стратегического планирования, в том числе и инвестиционных стратегий, казахстанских нефтегазовых проектов, к сожалению, носят среднесрочный характер. На мировом рынке исходя из длительного периода инвестирования сроки стратегического планирования в нефтегазовом секторе не менее 20-30 лет;

- вместе с тем национальным компаниям приходится конкурировать с международными нефтяными компаниями за доступ к нефтегазовым активам, при этом эффективность деятельности последних выше, чем в национальных компаниях. В условиях Казахстана совместные нефтегазовые предприятия получают дополнительное преимущество в виде значительного опыта материнской компании нефтегазовой индустрии, а также возможности привлечения более профессиональных кадров.

Несомненно, оценка эффективности реализации инвестиционной стратегии сложная задача ввиду ее интегрированности. Проблема в том, что стратегия является эффективной с субъективной точки зрения самого участника делового процесса и в том случае, если она удовлетворяет интересам этого участника, а также демонстрирует определенные ожидаемые результаты. Тем не менее, в рамках настоящего исследования можно утверждать, что наиболее эффективными на сегодняшний день являются стратегии развития ТОО «ТШО», АО «РД КазМунайГаз» и АО «ПНХЗ». Долгосрочное стратегическое планирование инвестиций в этих компаниях позволило им успешно пройти проверку мировым экономическим кризисом и не только показать стабильный рост, но и остаться в позитивных трендах по всем основным экономическим показателям, выбранным в качестве основных в настоящем исследовании.

**Литература**

- 1 Программа по развитию нефтегазового сектора в Республике Казахстан на 2010 – 2014 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 18 октября 2010 года №1072.
- 2 Strategicheskiy plan Ministerstva nefiti i gaza RK na 2011-2015 gody, utverzhdenyy Postanovleniyem Pravitel'stva RK ot 14 fevralya 2011 goda №134.t
- 3 Volchkova N. Does Financial-Industrial Group Membership Affect Fixed Investment: Evidence from Russia. CEFIR. 2001.
- 4 Gautier A., Heider F. The Benefit and Cost of Winner Picking: Redistribution Vs Incentives Bonn Econ Discussion Papers, 2002. Vol.31.
- 5 при написании статьи раздела использовались материалы сайта [www.pnhz.kz](http://www.pnhz.kz), а также результаты проведенного глубокого интервью
- 6 при написании статьи раздела использовались материалы сайта [www.anpz.kz](http://www.anpz.kz), а также результаты проведенного глубокого интервью

**References**

- 1 Programma po razvitiyu neftegazovogo sektora v Respublike Kazakhstan na 2010 - 2014 gody , utverzhdennaya postanovleniyem Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 18 oktyabrya 2010 goda № 1072 .
- 2 Strategicheskiy plan MINISTERSTVA NEFTI i gaza RK N.A. 2011-2015 Gody , utverzhdenny Postanovleniyem Pravitel'stva RK OT 14 fevralya 2011 Goda № 134.t
- 3 Volchkova N. li finansovo-promyshlennaya gruppya Chlenstvo vliyayut investitsii v osnovnoy kapital : dannyye po Rossii. TSEFIR . 2001 goda.
- 4 Got'ye A. , Khayder F.pribyli k zhatram pobeditelya Komplektovaniye : Pereraspredeleniye Vs stimuly Bonn Ekon Dokumenty dlya obsuzhdeniya , 2002.Vol.31.
- 5 pri napisanii stat'i razdela ispol'zovalis' materialy sayta [www.pnhz.kz](http://www.pnhz.kz) , a takzhe rezul'taty provedennogo glubinnogo interv'yu
- 6 pri napisanii stat'i razdela ispol'zovalis' materialy sayta [www.anpz.kz](http://www.anpz.kz) , a takzhe rezul'taty provedennogo glubinnogo interv'yu