

На правах рукописи

МАХАНЬКОВ ЕГОР СЕРГЕЕВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ
ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ**

Специальность:

08.00.14 – Мировая экономика

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2016

Работа выполнена на кафедре мировой экономики ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Аникин Олег Борисович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика автомобильного транспорта» ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

Стрыгин Андрей Вадимович

кандидат экономических наук, доцент, старший менеджер ОАО «Лукойл»

Кононова Наталья Валерьевна

Ведущая организация:

**ФГБОУ ВО «Дипломатическая академия
Министерства иностранных дел Российской
Федерации»**

Защита состоится « 20 » июня 2016 г. в 17:00 часов на заседании Диссертационного Совета Д 212.049.11 в ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» и на официальном сайте ГУУ <http://www.guu.ru>. Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://vak3.ed.gov.ru>.

Автореферат разослан « _____ » _____ 2016 г.

Ученый секретарь

Диссертационного совета Д 212.049.11,

кандидат экономических наук, доцент

А.В. Пасько

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Развитие мирового нефтегазового комплекса в современных условиях характеризуется нарастанием конкуренции в глобальном масштабе. Появление на мировом рынке, вместе с традиционными нефтегазовыми транснациональными корпорациями (ТНК), крупных игроков из ведущих развивающихся стран, способствует изменению структуры мировых рынков углеводородного сырья, смене приоритетов ведущих ТНК, изменению их глобальных стратегий. Указанные изменения происходят на фоне продолжающихся изменений в мировом топливно-энергетическом балансе, все большего инновационного характера развития отрасли, растущей конкуренции со стороны заменителей традиционной нефти (сланцевая нефть и сланцевый газ). Зарубежные вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК) переживают новый этап своего развития, связанный с поиском дополнительных конкурентных преимуществ в международном разделении труда, что ведет ко все большей их товарной и географической диверсификации на фоне интернационализации хозяйственной жизни в целом.

В свою очередь, активная политика интернационализации российских ВИНК, осуществляемая в последние годы, имеет свои особенности, обусловленные эволюцией этих компаний, специфики их формирования в условиях переходной экономики. Важную роль в изменении глобальных стратегий российских ВИНК сыграли: глобальный финансово-экономический кризис 2008-2009 гг.; ухудшение конъюнктуры мирового рынка нефти, выразившееся в беспрецедентном падении цен на нефть в 2014-2015 гг.; введение экономических санкций в отношении ряда российских хозяйствующих субъектов.

Даже без учета новейших факторов и тенденций развития мировой экономики, на деятельность российских ВИНК продолжают оказывать влияние ряд барьеров, сформировавшихся в результате внутренних противоречий развития национальной экономики. В их числе, например, несовершенство энергетического законодательства РФ и проблемы налогообложения деятельности ВИНК. Кроме того, в российских ВИНК все еще слабо применяются нормы и принципы корпоративного управления, сложившиеся в крупных нефтегазовых компаниях зарубежных стран.

В связи с этим, в сложившихся условиях для российских ВИНК необходимы принципиально новые подходы и стратегии развития с целью диверсификации направлений экспорта российской нефти, закрепления отечественных производителей в мировом секторе нефтепереработки, встраивания в транспортно-логистическую инфраструктуру мирового экспорта продукции топливно-энергетического комплекса

(ТЭК). Данные задачи необходимо решать как с учетом интересов российских вертикально интегрированных компаний-экспортеров, так и в контексте необходимости решения важнейших экологических и социальных задач, а также задач экономического развития страны в целом. Необходимо принимать во внимание, что рядом российских специалистов и исследователей уже осуществлены некоторые фундаментальные инновационные разработки в ТЭК, и данный опыт может быть активно использован отечественными ВИНК с целью оптимизации экспорта энергоносителей и формирования новых глобальных стратегий.

Комплексное рассмотрение указанных обстоятельств, указывает на актуальность и своевременность специального исследования, посвященного научному обоснованию глобальных стратегий российских ВИНК по различным направлениям интернационализации их деятельности.

Степень разработанности научной проблемы. Ряд положений диссертационного исследования сформирован на базе анализа, обобщения и переосмысления теоретико-методологических и научно-практических разработок зарубежных и отечественных ученых по проблемам ТЭК, вопросам стратегического развития зарубежных и отечественных нефтяных компаний. В зарубежной литературе эти проблемы рассматривались в трудах Бай Цзя, В. Грайса, Д. Гэвина, П. Дорана, У. Дюрана, Ж. Массе, Ж. Сапира, А. Сейфа, М. Херреро, Ф. Хуберта и др.

Проблемы развития ТЭК России, мировых рынков нефти и газа, особенностей инфраструктуры ТЭК наиболее представительно освещены в работах отечественных исследователей: В.Ю. Алекперова, А.Ф. Андреева, В.Я. Афанасьева, В.Б. Балабина, А.С. Бондаренко, О.Б. Брагинского, В.В. Бушуева, В.И. Волошина, Р.С. Гринберга, Ю.А. Ершова, Б.Г. Дякина, Ю.А. Ершова, С.З. Жизнина, М.М. Козеняшевой, А.А. Конопляника, А.А. Макарова, Ю.А. Мещанской, О.Г. Пенжоян, В.В. Полякова, Л.Л. Разумновой, Н.П. Савиной, В.И. Салыгина, В.И. Фейгина, Н.А. Цветкова Ю.К. Шафраника.

Особую роль для разработки основных диссертации сыграли исследования следующих ученых в области стратегического развития ВИНК в современной мировой экономике: Р.Ю. Ахриевой, И.Н. Гарифуллина, М.П. Голубева, Б.М. Гусейнова, И.В. Дадаян, Е.О. Егорова, М.Р. Зайнуллиной, Г.Ф. Касымовой, К.Н. Миловидова, А.Б. Михайлова, И.К. Пинкевича, А.М. Рогачевой, Е.Л. Хавкина, А.В. Шевелевой.

Вклад указанных исследователей в теоретическое обоснование и практическую разработку проблем развития мировых нефтегазовых рынков, а также деятельности крупнейших ВИНК, весьма высок. Тем не менее, ряд новых тенденций разви-

тия мирового рынка нефти, кризисных проявлений на нем, а также вопросы влияния антироссийских санкций на дальнейшее позиционирование российских ВИНК на мировых рынках углеводородного сырья, пока получили недостаточное научное обоснование в специальной литературе. Также имеются методические пробелы в области исследования особенностей корпоративного управления российских ВИНК с позиций накопленного за рубежом опыта и с учетом усиления на мировом рынке национальных нефтегазовых компаний из развивающихся стран.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию глобальных стратегий развития российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний под воздействием кризисного состояния российской экономики в целом и проблем в странах-покупателях российской нефти, с учетом экономических санкций, введенных против российских компаний, а также неустойчивости ценовой динамики современном на мировом рынке нефти. Группы предлагаемых мер рассмотрены на примере глобальной стратегии развития ОАО «Лукойл». Для выполнения указанной цели в работе поставлены и последовательно решены следующие основные **задачи**:

- систематизировать теоретические подходы, сложившиеся в экономической науке при анализе процессов глобализации ВИНК;
- выявить факторы развития современного мирового рынка нефти, в наибольшей степени оказывающие влияние на изменение глобальных стратегий ВИНК;
- на основе обобщения опыта ведущих стран выявить приоритетные направления стратегического развития ВИНК в отечественной и зарубежной практике;
- определить организационно-правовые особенности формирования глобальных стратегий отечественных ВИНК;
- разработать научно-методический подход для оценки механизма глобализации применительно к деятельности крупной российской ВИНК;
- предложить комплекс мер, направленных на повышение эффективности реализации глобальной стратегии российской ВИНК (на примере компании «Лукойл»).

Объект исследования – стратегии российских ВИНК в современных условиях глобализации.

Предмет исследования – пути реализации внешнеэкономического потенциала российской ВИНК в условиях глобализации.

Теоретико-методологическая основа исследования включает фундаментальные разработки отечественных и зарубежных исследований в области проблем

развития глобальной энергетики, мирового рынка нефти, глобальных стратегий ведущих ВИНК, особенностей внешнеэкономической деятельности российских нефтегазовых компаний. Диссертационное исследование основано на применении системного подхода, а также общенаучных методов познания (анализ статистических данных, исторический и логический методы, метод сравнительного анализа). Методы, используемые в исследовании, основаны на сложившихся в экономической науке теоретических подходах к развитию мировых энергетических рынков.

Информационная и источниковедческая база исследования. Для подготовки исследования важное значение имели труды ведущих исследовательских центров страны (Института мировой экономики и международных отношений РАН, Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина, Института энергетических исследований РАН, Всероссийского научно-исследовательского конъюнктурного института). Также автор широко использовал материалы Международного энергетического агентства, Департамента энергетической информации, Росстата, Евростата. В силу специфики объекта исследования автор изучил корпоративную отчетность компании «Лукойл», а также материалы специализированных периодических изданий («Нефтегазовая вертикаль», «Мировая экономика и международные экономические отношения», «Российский внешнеэкономический вестник»). Использование указанных источников обеспечило достоверность результатов диссертационного исследования.

Научная новизна исследования заключается в том, что на базе комплексного применения научных методов впервые была разработана авторская концепция укрепления позиций российских ВИНК в мировой энергетике на основе достижения оптимальных параметров реализации их глобальных стратегий в современных условиях развития мировых рынков нефти и газа; результаты исследования были конкретизированы в глобальной стратегии компании «Лукойл».

Научные результаты, содержащие признаки научной новизны, составляющий личный вклад автора, приращение научных знаний в области исследования мировой экономики:

- предложен авторский подход к исследованию вертикальной интеграции в современной мировой нефтегазовой отрасли, предполагающий выявление и обоснование новых аспектов глобализации мировой энергетики и мирового рынка нефти и факторов формирования конкурентной среды на современном мировом рынке нефти; установлено, что возможности оптимальной реализации глобальных стратегий ВИНК преимущественно связаны с возрастающим мировым спросом на нефтепро-

дукты и ростом инвестиционной активности нефтяных компаний развивающихся стран; доказана ограниченность воздействия процессов сланцевой революции на трансформацию глобальных стратегий ВИНК;

- доказана растущая взаимозависимость между основными трендами развития мировых рынков углеводородного сырья и глобальными стратегиями ВИНК на этих рынках (так, к числу основных тенденций, определяющих эту взаимосвязь, отнесены: волнообразность энергопотребления в современном мире и качественные изменения структуры мирового энергетического баланса); предложен авторский анализ воздействия факторов внешней среды на изменение роли нефтяного комплекса в мировом энергетическом балансе в среднесрочной перспективе; выявлены основополагающие тенденции трансформации мирового рынка нефти, которые будут определять изменение стратегий развития отдельных компаний;

- предложены и обоснованы наиболее эффективные формы интернационализации деятельности российских и зарубежных ВИНК с учетом анализа их преимуществ, сопоставления и сравнения приоритетов их глобальных стратегий, оценки зарубежного опыта государственной энергетической политики; установлено, что изменение корпоративных стратегий ВИНК в перспективе будут обусловлено: динамикой потребления на мировом рынке нефти; динамикой ВВП и численностью населения планеты и отдельных регионов; растущим уровнем концентрации доказанных запасов нефти в мире; долгосрочным ростом энергопотребления в мире в целом; высокой волатильностью мировых цен на нефть при фактически неизменном уровне издержек на ее добычу и транспортировку; изменением продуктовой структуры мирового рынка нефти в пользу увеличения доли выпуска и продажи неконвенциональной нефти из возобновляемых источников;

- разработаны перспективные направления интеграции российских ВИНК в мировой рынок, в частности, наиболее приемлемые формы и способы этой интеграции (приобретение зарубежных нефтяных компаний и доступ к технологиям добычи и производства нефти; реализация совместных проектов, очерченных определёнными временными, ресурсными рамками и осуществляемых в рамках стратегического партнёрства); оценены и сформулированы основные риски с которыми могут столкнуться российские ВИНК при реализации своих глобальных стратегий;

- установлено, что компания «Лукойл» все больше стремится к реализации потенциала своих зарубежных проектов, причем их специфика состоит в том, что большая их часть создана не в виде производственных мощностей, а как представительства компании или сбытовые подразделения; доказано, что приоритетным на-

чалом эффективной глобальной стратегии компании должно стать формирование устойчивой системы стратегического планирования, основные элементы которой были бы универсальны, независимо от внешнеэкономических условий; а также необходима корректировка основных направления развития компании ввиду нестабильной среды мирового рынка и ввода ограничений против российских компаний;

- разработаны методические аспекты повышения конкурентоспособности компании «Лукойл» на мировом рынке на основе внедрения ее новой глобальной стратегии, а именно: сформулированы требования к стратегии ВИНК с учетом требований мирового и российского рынков и ее основные направления; предложена авторская схема стратегического управления компанией с учетом требований к данной стратегии; построены матрицы позиционирования компании при ее реализации на основе анализа факторов внутренней и внешней среды; представлено авторское видение целей и задач системы сбалансированных показателей компании на зарубежных рынках по различным направлениям деятельности; выявлены резервы и направления совершенствования глобальной стратегии компании; доказано, что система показателей оценки стоимости бизнеса ВИНК должна быть дополнена показателем экономически добавленной стоимости, который необходимо включить в систему показателей контроля деятельности компании, в том числе на зарубежных рынках.

Практическое значение результатов исследования заключается, в том, что они изложены и обобщены в виде конкретных рекомендаций по совершенствованию внешнеэкономических стратегий ВИНК, которые могут использоваться при разработке корпоративных стратегий российских участников рынков углеводородного сырья.

Значение результатов исследования состоит в возможности их применения в деятельности отдельных органов государственной власти (Министерств энергетики РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства промышленности и торговли РФ).

Материалы исследования могут быть также использованы в рамках некоторых дисциплин, преподаваемых в вузах («Мировая экономика и международные экономические отношения», «Управление внешнеэкономической деятельностью», «Управление рисками в международном бизнесе», «Конъюнктура и ценообразование на мировом рынке»).

Тема диссертационного исследования соответствует следующим пунктам **паспорта специальности ВАК РФ 08.00.14 – «Мировая экономика»:**

18. Современные рыночные стратегии и их роль в развитии международного обмена. Методические аспекты международной конкурентоспособности. Формы и методы конкуренции в различных секторах мирового рынка.

21. Развитие ресурсной базы мирового хозяйства. Экономические аспекты глобальных проблем – экологической, продовольственной, энергетической. Мирохозяйственные последствия глобальных процессов, пути и механизмы их решения.

28. Пути и формы интеграции России в систему мирохозяйственных связей. Особенности внешнеэкономической деятельности на уровне предприятий, отраслей и регионов.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования вошли в отчет о НИР кафедры мировой экономики Государственного университета управления за 2015 год. Основные выводы и положения исследования доложены на международных и российских научно-практических семинарах и конференциях. Результаты работы опубликованы в 7 статьях общим объемом 3,34 печатных листа, в том числе в изданиях, рецензируемых ВАК РФ - 4 статьи общим объемом 1,6 п.л.

Структура и объем работы. Структура работы обусловлена содержанием и характером целей и задач исследования. Диссертация состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы, включающего 190 источников. Основная часть работы изложена на 144 страницах. В работе приведены 21 таблица, 14 рисунков и 13 приложений.

Структура работы

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты анализа глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний в условиях трансформации мирового рынка нефти

1.1. Изменение научных подходов к анализу глобальных стратегий вертикально-интегрированной нефтяной компании

1.2. Трансформация мирового рынка нефти в условиях глобализации мирохозяйственных связей

1.3. Новые факторы формирования глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний

ГЛАВА 2. Глобальные стратегии развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний на современном этапе

2.1. Механизмы реализации глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний в мировом и российском нефтяном комплексах

2.2. Зарубежный опыт формирования глобальных стратегий ВИНК под воздействием государственной энергетической политики

2.3. Институциональные и организационные основы формирования глобальных стратегий нефтяных компаний России

ГЛАВА 3. Пути совершенствования глобальных стратегий нефтегазовых компаний России (на примере компании «Лукойл»)

3.1. Формирование основных направлений глобальной стратегии развития компании

3.2. Приоритеты формирования системы стратегического управления глобальной стратегией компании

3.3. Резервы и направления совершенствования глобальной стратегии компании «Лукойл»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

Основное содержание работы

Во **введении** обоснована актуальность темы, определена степень разработанности проблемы исследования, определена цель и задачи, объект и предмет исследования, информационная база, научная новизна и научные результаты, хронологические рамки исследования, его теоретическая и практическая значимость.

В рамках **первой группы проблем** оценены научные подходы к анализу глобальных стратегий ВИНК, определены особенности трансформации мирового рынка нефти в условиях глобализации мирохозяйственных связей и выявлены новые факторы формирования глобальных стратегий ВИНК.

Глобализация мирохозяйственных связей оказывает определяющее влияние на развитие мировых энергетических рынков в современных условиях. В условиях отсутствия единой трактовки понятия глобализации применительно к мировому рынку нефти оно означает рост взаимозависимости его участников в условиях продолжающегося доминирования нефти в структуре мирового энергетического баланса. Процессы глобализации мировой экономики обусловили рост интеграции на современном мировом рынке нефти. Одновременно развиваются и процессы глобализации мировой энергетики, проявляющиеся во все большем регулирующем воздействии на рынки углеводородов ключевых ТНК в отрасли, а также в постепенной конвергенции национальных энергетических законодательств. Одним из проявлений процесса глобализации в энергетической сфере стало развитие вертикальной интеграции нефтяного бизнеса, которая на современном этапе проявляется в объединении усилий и ключевых компетенций нефтяных компаний, их диверсификации по товарному и географическому признаку.

Трансформация мирового рынка нефти в современных условиях происходит в условиях высокого уровня географической концентрации доказанных запасов нефти в мире, политической нестабильности в некоторых нефтедобывающих странах,

скачкообразной динамики мировых цен на нефть, сланцевой революции, появления на мировой рынке новых стран-производителей нефти, постепенного замещения нефти в мировом энергетическом балансе другими видами энергоносителей. Ценообразование на мировом рынке нефти дополнилось, кроме известных фундаментальных факторов, конъюнктурными и спекулятивными факторами.

В работе сформулированы особенности конкурентной среды на глобальном рынке нефти с учетом влияния на состояние рынка нефти новых конкурентов; влияния заменителей, экспортеров и покупателей. В результате было установлено, что для действующей на мировом рынке нефти конкурентной ситуации характерны такие черты, как: монополистический и олигополистический характер конкуренции на рынке; относительная неэластичность спроса на нефть и независимость от цен на нее и от уровня доходов ее импортеров; наличие значительных барьеров для входа новых игроков на рынок; большое значение неэкономических факторов формирования конкурентной среды; большая емкость рынка и практически гарантированный сбыт.

Тенденции и факторы формирования мирового рынка нефти оказывают непосредственное влияние на формирование и развитие глобальных стратегий российских ВИНК. В связи с этим, дальнейшие изменения корпоративных стратегий ВИНК будут связаны с:

- динамикой потребления на мировом рынке нефти (табл. 1);
- изменением роли нефтяного комплекса в структуре мирового энергетического баланса (табл. 2);
- динамикой ВВП и населения планеты и отдельных регионов;
- высоким (и усиливающимся) уровнем концентрации доказанных запасов нефти (рис. 1);
- долгосрочным ростом энергопотребления в мире в целом;
- высокой волатильностью мировых цен на нефть при фактически неизменном уровне издержек на ее добычу и транспортировку в современных условиях;
- изменением продуктовой структуры мирового рынка нефти в пользу увеличения доли выпуска и продажи неконвенциональной нефти из возобновляемых источников;
- переходом мирового рынка нефти из «физического» рынка продукции к «финансовому» рынку или рынку деривативов (фьючерсов).

Таблица 1. Динамика объемов доказанных запасов нефти по регионам мира, млрд. баррелей (на конец года)

Регион	1994 г.	2004 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изм. 1994-2014 гг.*
Северная Америка, млрд. барр.	127,6	223,7	221	220,2	232,5	+4,11
доля, %	11,4	16,4	13,4	13,2	13,7	
Латинская Америка, млрд. барр.	81,5	103,4	326,9	328,4	330,2	+15,26
доля, %	7,3	7,6	19,8	19,7	19,4	
Европа и Евразия, млрд. барр.	141,2	140,8	140,3	140,8	154,8	+0,48
доля, %	12,6	10,3	8,5	8,4	9,1	
Ближний Восток, млрд. барр.	663,6	750,1	797,9	807,7	810,6	+1,11
доля, %	59,4	54,9	48,2	48,4	48,0	
Африка, млрд. барр.	65,0	107,6	126,6	130,3	129,2	+4,94
доля, %	5,8	7,9	7,7	7,8	7,6	
АТР, млрд. барр.	39,2	40,6	41,4	41,5	42,7	+0,45
доля, %	3,5	3,0	2,5	2,5	2,5	
Итого	1118,0	1366,0	1654,1	1668,9	1700,1	2,60

Примечание: * - среднегодовое изменение величины запасов, %.

Источник: составлено и рассчитано по: BP Statistical Review of World Energy 2013. – UK, London, 2013. P.6; BP Statistical Review of World Energy 2015. – UK, London, 2015. P.6.

Таблица 2. PEST-анализ влияния факторов внешней среды на изменение роли нефтяного комплекса в мировом энергетическом балансе в кратко- и среднесрочной перспективе

Политические факторы	Р	Экономические факторы	Е
1. Борьба мировых держав за ресурсы. 2. Кризис на Украине, который может оказать влияние на состояние мирового нефтяного комплекса. 3. США и основные импортёры нефтепродуктов находятся на пути увеличения энергообеспеченности. 4. Рост зависимости Китая от энергоресурсов. 5. В число ведущих экспортёров нефти начинают входить страны Африки (Нигерия, Ангола, Ливия, Алжир).		1. Увеличение доходов населения и стремление повысить качество жизни обусловит повышение расходов на энергоносители. 2. Основным «локомотивом» увеличения потребления энергии и нефтепродуктов будут страны не входящие в ОЭСР.	
Социальные факторы	С	Технологические факторы	Т
1. Рост численности населения, который обуславливает рост спроса на нефтепродукты. 2. Изменение структуры приобретаемых транспортных средств в пользу гибридных автомобилей. 3. Повышение ответственности конечных потребителей в части отношения к экологии.		1. Стремление производителей автотранспортных средств снизить удельный расход топлива. 2. Рост эффективности технологий добычи нефтепродуктов. 3. В случае, если странам не удастся снизить выбросы углекислого газа, увеличившаяся средняя мировая температура может привести к катастрофическим последствиям и, соответственно, существенному снижению роли нефтяного комплекса.	

Источник: разработано автором.

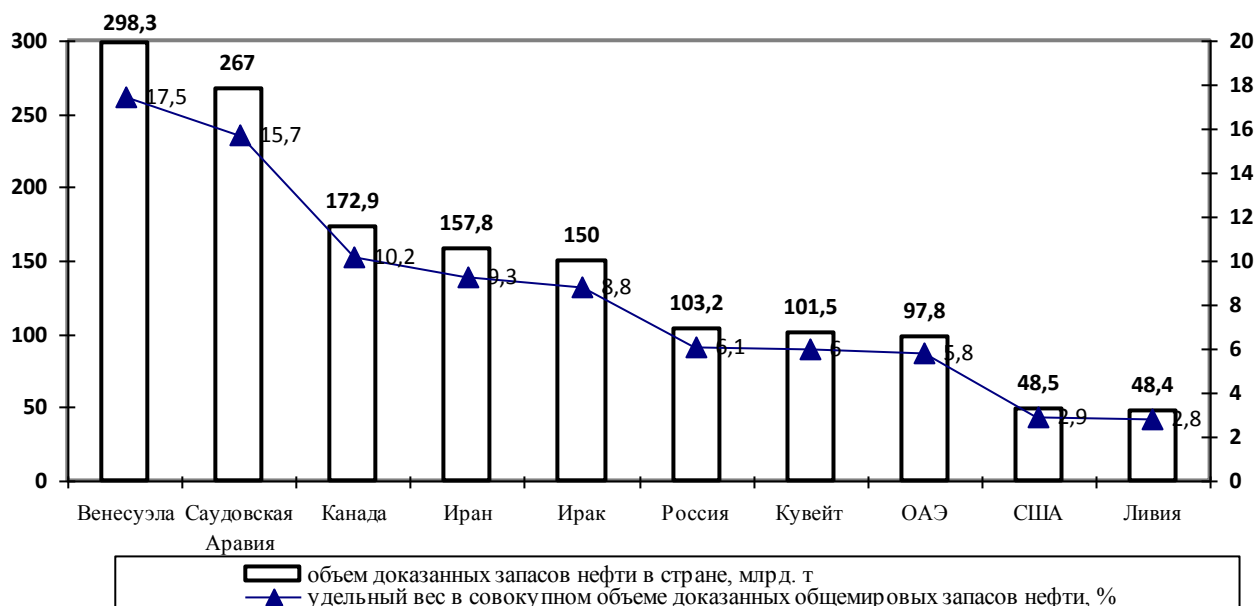


Рис. 1. Распределение доказанных запасов нефти по странам-лидерам (по данным на конец 2014 г.)

Источник: составлено и рассчитано по BP Statistical Review of World Energy 2015. – UK, London, 2015. P.6.

Данные обстоятельства в значительной степени обуславливают изменение подходов к формированию глобальных стратегий крупных ВИНК, для которых характерны дальнейшие процессы концентрации и интеграции, связанные, в первую очередь, с желанием обеспечить большой доступ к ресурсам углеводородного сырья в мире. Также важнейшим началом формирования глобальных стратегий ведущих мировых ВИНК становится научно-технический прогресс, преобразовавший технологическую составляющую международной конкуренции на мировом рынке нефти. В целом, повышение конкурентоспособности ведущих ВИНК на мировом рынке мы связываем с необходимостью снижения транзакционных издержек и, в связи с этим, по мнению автора, ВИНК необходимо формирование специфических конкурентных преимуществ в международном разделении труда (бренд, опыт работы в нефтяной отрасли, возможность экономии на масштабах, более успешный доступ к инновационным технологиям добычи, ресурсная обеспеченность и др.).

Наиболее востребованным видом интеграции на мировом рынке нефти стала вертикальная интеграция, которая в разных странах мира развивалась с присущей ей спецификой. Основным преимуществом вертикальной интеграции на мировом рынке мы считаем обеспечение гибкости реакции компаний на изменение конъюнктуры мирового рынка и производство более качественной продукции. Вместе с тем, жесткое регулирование вертикальной интеграции в нефтяной отрасли многих стран служит негативным фактором применения данной стратегии и требует тщательного

анализа. В результате вертикальной интеграции происходит усложнение глобальных стратегий нефтяных компаний (смена их ориентации, внедрение новых подразделений, дифференциация собственно ВИНК на международные и национальные). В последние годы под влиянием процессов глобализации мировой энергетики и повсеместного развития ВИНК происходила постепенная трансформация мирового рынка нефти, а развитие нефтяного бизнеса в условиях конкуренции все больше приобретает инновационный характер.

Вместе с тем, глобальные инвестиционные стратегии ВИНК объединены желанием всемирной диверсификации деятельности. Современная конкуренция среди крупнейших ВИНК обусловлена множеством факторов, среди которых автор в качестве первостепенных отмечает:

- дальнейшую реализацию энергетической политики развитых стран, направленную на повышение энергоэффективности национальных экономик и диверсификацию поставок энергоносителей;
- ухудшение фискальных режимов налогообложения ВИНК в ряде стран;
- относительную степень неразвитости транспортной инфраструктуры мирового экспорта углеводородов;
- неэластичность мирового спроса на нефть;
- наличие множества факторов неэкономического характера (например, военно-политические конфликты);
- сланцевую революцию (хотя и имеющую, на взгляд автора, ограниченное распространение в мире).

В рамках анализа второй группы проблем выявлены организационные, институциональные аспекты и направления реализации глобальных стратегий развития зарубежных и российских ВИНК.

В работе установлены отличия корпоративных моделей становления отечественных и зарубежных ВИНК. В ведущих развитых странах создание ВИНК было обусловлено стремлением компаний к контролю зарубежных рынков нефтепродуктов и источников сырья, а также возможностями экономии на масштабе производства. В работе доказана тенденция опережающего развития национальных нефтегазовых компаний развивающихся стран по сравнению с классическими ВИНК из развитых стран. Также усилилась тенденция к повсеместной оптимизации организационных структур ВИНК. За рубежом крупные ВИНК как правило формируются с целью достижения энергетической безопасности стран.

В России же объективной основой формирования ВИНК стало поддержание уровня добычи по сравнению с переработкой (что подтверждается данными табл. 3) и дальнейшего финансирования отрасли. Существующая модель российских ВИНК с существенной ориентацией на экспорт сырья оправдана лишь в условиях положительной восходящей ценовой динамики на мировом рынке нефти. В связи с этим, резко актуализируется необходимость корректировки долгосрочной стратегии развития внешнеэкономических связей ВИНК РФ.

Таблица 3. Показатели деятельности крупнейших ВИНК РФ в 2014 г.

Компания	Выручка, млрд. руб.	Чистая прибыль, млрд. руб.	Объемы добычи нефти, млн. т	Объем переработки нефти, млн. т	Доля переработки в совокупной добыче, %	Коэффициент интеграции
1	2	3	4	5	6	7
«Роснефть»	4694,0	551,00	190,9	99,8	52,3	1,91
«ЛУКОЙЛ»	4526,5	328,99	88,6	66,7	75,3	1,33
«Газпром нефть»	1 504,0	177,92	66,3	43,5	65,6	1,52
«Сургутнефтегаз»	814,1	256,516	61,4	18,5	30,1	3,32
«Татнефть»	363,5	63,85	26,5	9,2	34,7	2,88

Источник: составлено и рассчитано по: ТЭК России – 2014. – М.: Аналитический центр при Правительстве РФ, июнь 2015. – С. 17; данные компаний.

Для российских ВИНК характерны доминирование в сфере добычи и разведки сырья, а также высокая доля экспорта в структуре поставок. Их эффективное развитие в современных условиях, как показало исследование, ограничено относительной выработанностью запасов первичных углеводородов, а также наблюдающейся отрицательной динамикой мировых цен на нефть. Данная модель эффективна лишь в условиях опережающего (относительно роста издержек) роста мировых цен на нефть, а также при значительном, ранее созданном производственно-экономическом потенциале, поэтому актуальность комплексного изменения глобальных стратегий российских ВИНК на современном этапе возрастает.

Российские ВИНК формируют свою глобальные стратегии исходя из исторических предпосылок своей эволюции, сформировавшейся правовой базы регулирования отрасли, экспортоориентированного характера нефтяной отрасли. Им сегодня принадлежат лидирующие позиции по доказанным запасам углеводородов на мировом рынке, однако ключевое воздействие на приоритеты их международной деятельности оказывает государственная энергетическая политика.

Авторский анализ позволил выделить ключевые направления, по которым российские ВИНК проходили свою интеграцию в мировой рынок:

- приобретение зарубежных нефтяных компаний и доступа к новейшим технологиям добычи и производства нефти;

- реализация совместных проектов добычи;
- участие в реализации совместных проектов по внедрению инновационных технологий в освоении, добыче, производстве и переработки нефти.

Современный этап развития характеризуется активным выходом российских ВИНК к акционерному капиталу крупнейших западных нефтегазовых корпораций и нефтяных секторов зарубежных стран. Активизация российских ВИНК в сделках по трансграничным слияниям и поглощениям вызвана необходимостью осуществлять технологически сложные проекты, которые возможно осуществить лишь совместно с ведущими мировыми ВИНК. Покупателями доли в активах ведущих отечественных ВИНК могут являться лишь эти глобальные компании. Кроме того, российским ВИНК необходимо заимствование опыта управления активами тех ведущих игроков, которые осуществляют активную экспансию на зарубежные рынки.

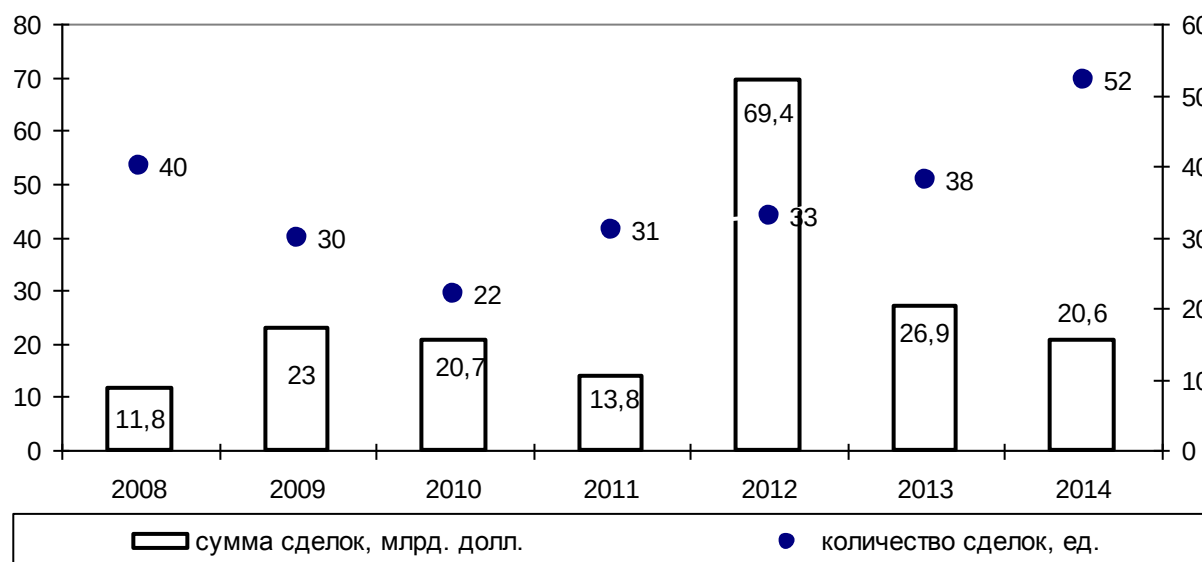


Рис. 2. Динамика стоимостных объёмов и количества сделок по слиянию и поглощению в российском нефтегазовом секторе за 2008-2014 гг.

Источник: составлено по: Рынок слияний и поглощений в России в 2013 г. // KPMG. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_MA_3r_2014.pdf; Рынок слияний и поглощений в России в 2012 г. // KPMG. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_MA_2r%202013.pdf; Рынок слияний и поглощений в России в 2014 г. // KPMG, 2015. – С.41 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_MA_4r_2015.pdf (дата обращения: 26.12.2015).

Геополитический кризис 2014-2015 гг. осложнил эффективное позиционирование российских ВИНК на зарубежных рынках, поскольку против российских нефтегазовых корпораций со стороны США и ЕС были установлены экономические санкции, что выразилось как в отказе зарубежных партнеров от совместных проектов, так и в запрете на экспорт в Россию технологий нефтедобычи и нефтепереработки, ограничении доступа к услугам в сфере добычи и разведки нефти на шельфе и в Арктике.

Влияние санкций на частные компании может снизить их инвестиционную активность на зарубежных территориях и нефтяных инфраструктурных комплексах.

В этой связи автор считает необходимым формирование надежной системы оценки рисков ВИНК на зарубежных рынках. Для реализации глобальных стратегий российских ВИНК, по мнению автора, ключевую роль играют следующие риски нефтедобычи в мире: политика США по отношению к странам-экспортерам нефти и связанные с этим геополитические проблемы; неопределенность прогнозов восстановления экономик развитых стран-импортеров нефти после текущего кризиса; рецессия и цикличность в мировой экономике в целом; перманентная волатильность курсов резервных валют; рост государственного долга в некоторых развитых странах; повышение вмешательства государства в деятельность ВИНК (в первую очередь, на основе инструментов налоговой и бюджетной политики).

Принципиальное значение для формирования эффективных глобальных стратегий ВИНК, как показывает анализ опыта зарубежных стран, играют меры государственной энергетической политики. В этой связи, исходя из опыта США, в России возможно: формирование эффективной сети взаимосвязанных энергетических ВИНК; дальнейшее стимулирование со стороны государства закрепления ВИНК в наиболее перспективных сегментах мировой нефтедобычи. Исходя из опыта КНР необходимо внедрять масштабную стратегию энергосбережения и наращивать долю газа и угля в структуре национального энергетического баланса.

Проведена дифференциация глобальных стратегий отечественных ВИНК на инвестиционные, инновационные и маркетинговые, причем, по мнению автора, при реализации зарубежных инвестиционных стратегий российские ВИНК должны больше акцентироваться на формировании международных нефтегазовых консорциумов, а что касается маркетинговых стратегий – зарубежного брендинга и формирования корпоративного имиджа. В части инновационного развития необходимо стремиться к разработке и освоению технологий по глубоководному бурению, выходу на шельф, разработке месторождений сланцевой нефти. В этой связи необходимо ориентироваться не только на импорт зарубежных технологий, но и на создание совместных предприятий по геологоразведке и добыче углеводородов с труднодоступных месторождений. С учетом высокого уровня концентрации добычи нефти в стране (по расчетам автора, пять крупнейших ВИНК обеспечивают 84,7% общероссийской добычи, см. табл. 4), необходимо делать акцент на совместном инвестировании указанных компаний в развитие новых нефтеперерабатывающих мощностей в развивающихся странах.

Таблица 4. Добыча нефти в России ведущими компаниями в 2015 г.

Компания	Объём добычи, млн. т	Удельный вес, %
«НК «Роснефть»	254	47,6
«ЛУКОЙЛ»	85,7	16,1
«Сургутнефтегаз»	61,6	11,5
«Газпромнефть»	34,3	6,4
«Татнефть»	27,2	5,1
«АНК «Башнефть»	19,9	3,7
«Славнефть»	15,5	2,9
Прочие компании	35,8	6,7

Источник: Россия установила новый рекорд по добыче нефти в 2015 году: Компании получили 534 млн т, наибольший прирост у «Татнефти» и «Башнефти». – Информационно-аналитический портал «Нефть России», [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oilru.com/news/495231/> (дата обращения: 17.02.2016).

Автор отмечает ограниченность возможностей по инвестиционно-инновационному обновлению нефтегазового комплекса, заявленному в Энергетической стратегии страны на период до 2030 г. ввиду дефицита инвестиционных средств и ограничений импорта технологий в связи с антироссийскими санкциями. В связи с этим, российским ВИНК необходимо стремиться к внедрению практики трансграничных конгломератных слияний и поглощений в своих глобальных стратегиях с ведущими ВИНК стран ЕС и США, что будет нацелено на освоение зарубежных инновационных технологий нефтедобычи и нефтепереработки, а также решение логистических проблем.

Третья группа проблем связана с оценкой способов и механизмов совершенствования глобальных стратегий российских ВИНК на примере компании «Лукойл».

Установлено, что соотношение международных и внутренних операций в глобальной стратегии компании «Лукойл» постоянно изменяется. В последние годы наблюдается стабильная позитивная динамика изменения стоимости зарубежных активов, и роль зарубежных проектов в совокупной нефтедобыче компании продолжает возрастать (табл. 5).

Таблица 5. Изменение роли зарубежных проектов в деятельности группы «Лукойл» за 2009-2014 гг.

Показатель		2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014/2009 гг., %
Доказанные запасы углеводородов, млн барр. н.э.	российские проекты	15736	15495	15628	15676	15787	17600	11,8
	международные проекты	1768	1760	1641	1620	1614	1760	-0,5
	доля международных проектов, %	10%	10%	10%	9%	9%	10%	0
Эксплуатационное бурение, тыс. м.	российские проекты	2385	2286	2493	3391	3524	4343	82,1
	международные проекты	355	446	460	503	563	578	62,8
	доля международных проектов, %	13%	16%	16%	13%	14%	13,3%	0,3
Эксплуатационный фонд нефтяных скважин, скв.	российские проекты	28237	28605	28930	29550	30598	33931	20,2
	международные проекты	1522	1738	1905	2048	2213	2361	55,1
	доля международных проектов, %	5%	6%	6%	6%	7%	7%	2
Добыча углеводородов, млн барр. н.э.	российские проекты	738	741	717	713	725	844	14,4
	международные проекты	69	76	74	81	79	110	59,4
	доля международных проектов, %	9%	9%	9%	10%	10%	13%	4

Источник: Рассчитано по: Справочники аналитика // Официальный портал компании «Лукойл». [Электронный ресурс]. – Режим доступа - http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2133_.html (дата обращения: 23.11.2015).

На рис.3 представлена сводная оценка роли международных проектов в деятельности группы «Лукойл» по ключевым показателям (как среднегодовая доля от общих объёмов деятельности) за 2009-2014 гг.

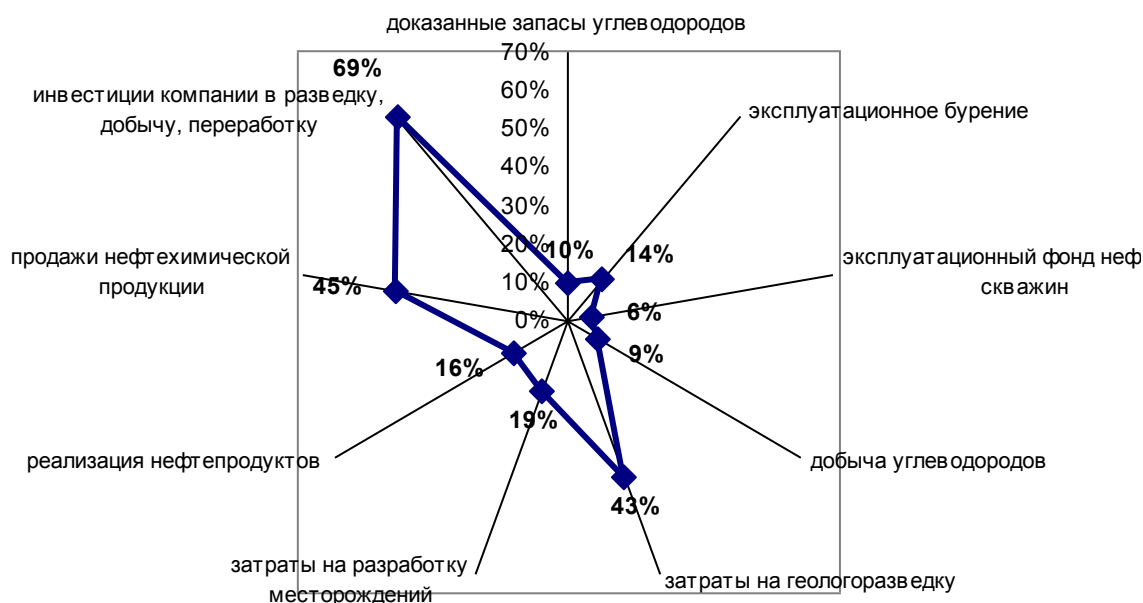


Рис. 3. Оценка роли международных проектов в деятельности группы «Лукойл» по ключевым показателям за 2009-2014 гг.

Источник: Рассчитано автором по: Справочники аналитика // Официальный портал компании «Лукойл». [Электронный ресурс]. – Режим доступа - http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2133_.html (дата обращения: 23.11.2015).

Компания уделяла особое внимание полному раскрытию потенциала зарубежных проектов путём осуществления существенных объёмов инвестиций в процессы разведки, добычи, переработки, транспортировки и сбыта углеводородов – на осуществление инвестиций в зарубежные проекты в последние годы приходилось в среднем порядка 70 % от совокупного объёма инвестиций компании. Особенностью распространения активов компании «Лукойл» на зарубежных рынках является то, что большая часть их создана не в виде производственных мощностей (с соответствующим высоким уровнем инвестиционного и ресурсного наполнения), а как представительства компании или сбытовые подразделения. На текущем этапе развития индекс транснационализации группы «Лукойл» уже превышает 45 %, что относит её к одной из наиболее вовлечённых в международные отношения компаний России и свидетельствует об эффективности проводимой в последние годы глобальной стратегии.

В работе было отмечено некоторое снижение позиций компании ОАО «Лукойл» в мировой нефтегазовой индустрии по запасам углеводородов и добыче нефти, однако наблюдается рост добычи газа и объёмов нефтепереработки, стоимости зарубежных активов. При этом мы наблюдаем постепенный прирост удельных затрат на добычу углеводородов на международном направлении деятельности.

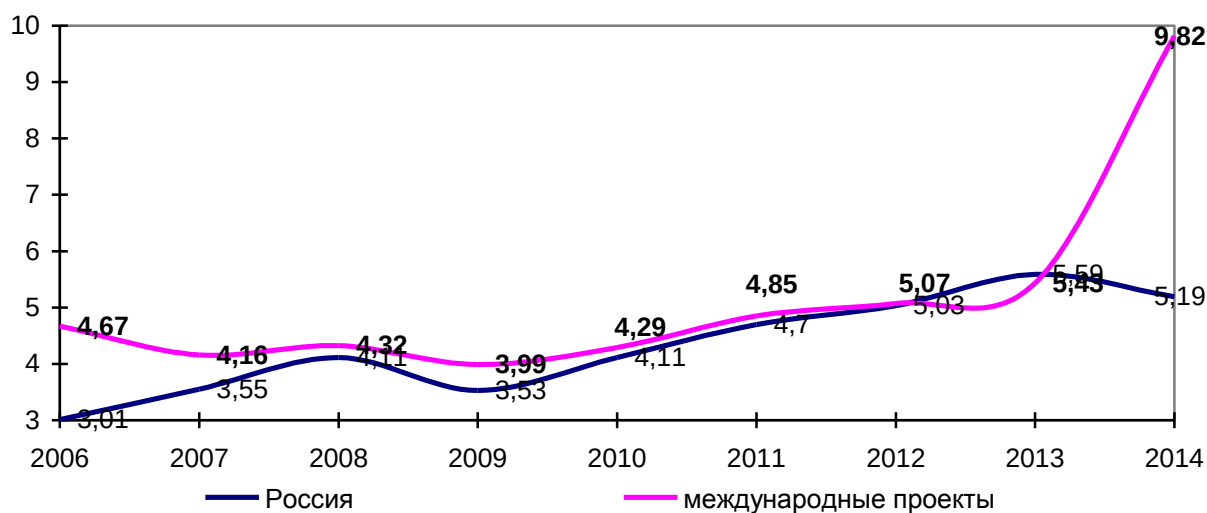


Рис. 4. Удельные затраты на добычу углеводородов по внутренним и международным направлениям, долл./барр. н. э.

Источник: составлено по данным отчётности компании за 2006-2014 гг.

В целом, под влиянием кризиса компания все-таки не смогла трансформироваться в ведущую ВИНК (т.е. супермэйджора) с высоким уровнем капитализации, сбалансированными добычей, переработкой и сбытом нефтепродуктов. В связи с

этим, в работе обоснована необходимость формирования системы стратегического планирования внешнеэкономической деятельности компании.

Одной из особенностей осуществления глобальной стратегии компании «Лукойл» на данном этапе стала попытка перенять модель выхода на зарубежные рынки ведущих нефтяных компаний мира, осуществляя не только экспорт углеводородных ресурсов, но и бизнес-модели, как одного из конкурентных преимуществ на зарубежных рынках. Для построения и реализации подобного аспекта глобальной стратегии деятельность компании должна была учитывать множество разнородных нюансов на зарубежных рынках нефти. В итоге в деятельности компании произошёл существенный сдвиг от ориентации на внутренний рынок к осуществлению полноценной транснациональной деятельности. В большей степени акценты на использовании внешнеэкономического потенциала в реализации стратегии были сделаны в области сбыта нефтепродуктов.

Несмотря на наличие довольно широкой сбытовой сети АЗС в зарубежных странах на момент разработки стратегии, в целях повышения капитализации компании была поставлена задача осуществления крупных приобретений для расширения каналов сбыта. Анализируя эффективность поставленных задач глобальной стратегии развития группы «Лукойл» можно констатировать, что большая часть задач этой стратегии не была реализована. В числе причин можно назвать: постановку чрезмерно амбициозных задач, не релевантных недолгому опыту функционирования компании на международных рынках; осуществление стратегического прогнозирования в условиях благоприятной экономической среды, в условиях роста ключевых элементов (спроса и цен на нефть и нефтепродукты) рыночной конъюнктуры; отсутствие системы качественного анализа внешней информации; кризис 2008 – 2009 гг. Поэтому компания не смогла трансформироваться в ведущую ТНК мира с высоким уровнем капитализации, сбалансированными добычей, переработкой и сбытом нефтепродуктов.

В работе предложена концептуальная схема стратегического управления компанией ОАО «Лукойл» с учетом вызовов реализации ее глобальной стратегии.

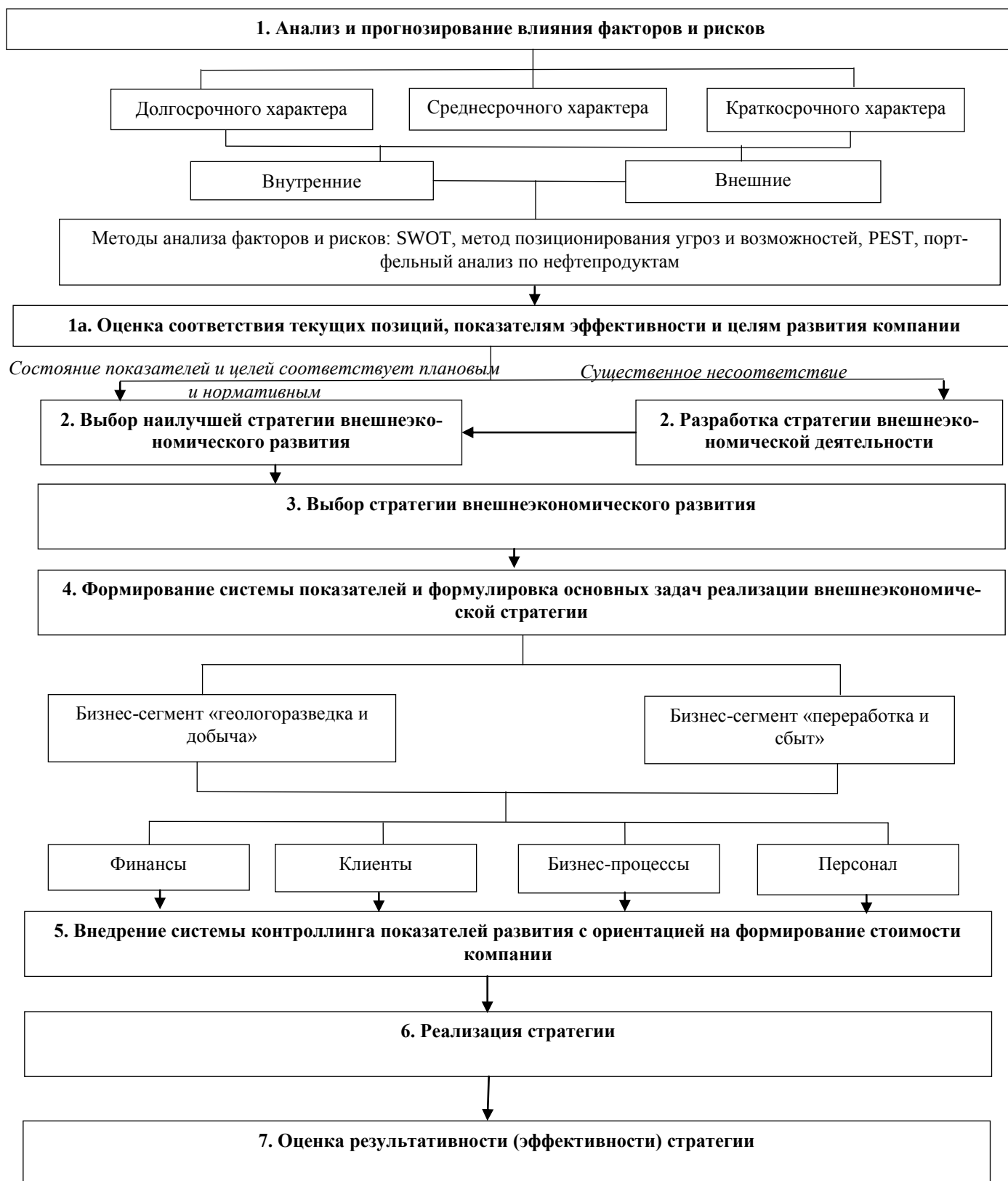


Рис. 5. Концептуальная схема формирования системы стратегического управления компанией «Лукойл»

Источник: разработано автором.

Проведенный PEST-анализ внешней среды компании показал, что в краткосрочной перспективе на деятельность компании в наибольшей степени окажут влияние такие риски, как: волатильность курса национальной валюты, низкие цены на

нефть, нестабильность политической ситуации в некоторых странах Ближнего Востока. В долгосрочном плане основным риском считаем непредсказуемость ситуации на мировых финансовых рынках. Также существенное влияние окажет негативное восприятие компании на зарубежных рынках, рост стоимости заемных ресурсов и разбалансированности корпоративного бюджета, снижение маржи нефтепереработки, отзыв лицензий по ряду зарубежных проектов ввиду политических причин. При негативном влиянии указанных факторов одной из ключевых стратегических целей компании должно стать повышение её акционерной стоимости на основе: внедрения концепции, ориентированной на создание стоимости компании; развития и усиления бренда компании на зарубежных рынках; повышения значимости сегмента нефтепереработки и сбыта на зарубежных рынках.

Доказано, что система формирования глобальной стратегии компании «Лукойл» должен отвечать ряду требований: должна учитывать специфику деятельности ВИНК этноцентрического типа, к которым относится компания «Лукойл»; должен учитываться опыт ведущих зарубежных ВИНК, реализующих глобальные стратегии на нефтяных рынках; должна быть гибкой и способной в короткие сроки адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды; должна учитывать взаимосвязь основных функций деятельности нефтяной ТНК, в частности, финансовой, производственной, маркетинговой, инновационной. Наиболее важным направлением представляется полноценное внедрение концепции управления стратегическим развитием с ориентацией на создание стоимости компании.

Стоит отметить, что в последние годы в компании «Лукойл», учитывая её высокую интегрированность в мирохозяйственные связи, были предприняты существенные организационные усилия по внедрению концепции, ориентированной на результат. Вместе с этим, в последние годы эта концепция реализуется недостаточно полно, что, на наш взгляд, обусловлено следующими ее недостатками: её неполнотой с точки зрения расчёта ключевых показателей, влияющих на стоимость компании; нечёткой связью с ключевыми показателями эффективности компании; недостаточно ясным представлением наёмного управляющего персонала о своей роли в контроле и формировании стоимости компании.

На наш взгляд, систему показателей оценки стоимости бизнеса компании «Лукойл» на современном этапе важно дополнить также показателем EVA (экономически добавленная стоимость), который должен быть включен в систему показателей контроля деятельности компании, в том числе на зарубежных рынках.

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C, \text{ где:}$$

1. NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – чистая операционная прибыль за вычетом налогов, но до выплаты процентов:

$$NOPAT = EBIT - Taxes;$$

2. WACC (Weighted Average Cost of Capital) – средневзвешенная стоимость капитала, рассчитываемая как:

$$WACC = \left(\frac{E}{D + E} \right) \cdot y + \left(\frac{D}{D + E} \right) \cdot b \cdot (1 - t),$$

где y – ожидаемая или требуемая доходность от вложенного капитала (в %); D – объем заемных средств; E – объем собственного капитала; b – стоимость заемных средств (в %); t – ставка корпоративного налога на прибыль (в %)

3. C – объем капитала, инвестированного в активы для обеспечения оперативной деятельности.

К числу приоритетных направлений совершенствования глобальной стратегии ОАО «Лукойл» автор относит: дальнейшую активизацию геологоразведочных работ в странах Западной и Восточной Африки; переориентация сегмента нефтепереработки на рынки стран Юго-Восточной Азии; активное освоение новых сегментов нефтепереработки; дальнейшая географическая диверсификация экспорта нефти.

В работе представлено авторское обоснование целей и задач системы сбалансированных показателей глобальной стратегии компании «Лукойл» на зарубежных рынках по разным направлениям. Так, по направлению «финансы» во внешне-экономической деятельности, с точки зрения концепции управления, ориентированной на стоимость, видятся: повышение прибыльности компании на международных направлениях; повышение эффективности ПИИ на зарубежных рынках. По направлению «бизнес-процессы» наиболее важно повышение эффективности процессов управления; повышение эффективности бизнес-процессов в сегменте «геологоразведка и добыча» и в сегменте «переработка и сбыт. По направлению «клиенты» необходимо повысить удовлетворенность потребителей на зарубежных рынках; увеличить стоимость бренда компании и улучшить его восприятие на зарубежных рынках. По направлению «персонал» в числе основных целей по проекции «персонал» на зарубежных направлениях нами видятся: повышение производительности труда по международным проектам и повышение лояльности персонала к компании по международным проектам.

**По теме диссертации опубликованы следующие работы
общим объемом 3,34 п.л.:**

1. *Маханьков Е.С.* Зарубежный опыт формирования глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний // Материалы XXIII Международная научно-практическая конференция «Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований». – Новосибирск, 2016 (0,86 п.л.);
2. *Маханьков Е.С.* Новейшие факторы формирования глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний // Сб. научных трудов «Сибирский экономический вестник». – Вып. 2. – Новосибирск, 2016 (0,58 п.л.);
3. *Маханьков Е.С.* Особенности позиционирования ОАО «Лукойл» на мировых рынках углеводородного сырья в посткризисных условиях // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 8. – С. 57-60 (0,4 п.л.);
4. *Маханьков Е.С.* Теоретико-методологические основы анализа глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2016. - № 2 (0,4 п.л.);
5. *Маханьков Е.С.* Изменение роли нефтяного комплекса в структуре мирового энергетического баланса в условиях глобализации мирохозяйственных связей // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2016. - № 3 (0,4 п.л.);
6. *Маханьков Е.С.* Организационные основы формирования глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний в России // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 3(0,4 п.л.);
7. *Маханьков Е.С.* Стратегические аспекты позиционирования российских нефтегазовых компаний на рынке Европейского союза (на примере компании «Лукойл») // Материалы II Международной научно-практической конференции «Наука сегодня: постулаты прошлого и современные теории». – Саратов, 8.07 2015 г. (0,3 п.л.).