

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА В НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ**

Магистерская диссертация
обучающегося по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
заочной формы обучения, группы 09001685
Ординян Пайкара Арменовича

Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент кафедры мировой
экономики Растопчина Ю.Л.

Рецензент:
Профессор кафедры маркетинга
БГТУ им. В.Г. Шухова
д.э.н., доц. Старикова М.С.

АННОТАЦИЯ

В работе рассматриваются вопросы формирования стратегий нефтяных ТНК в российских условиях. Особое внимание уделяется возможностям зарубежных нефтяных ТНК использовать инновационные и инвестиционные преимущества при разработке крупных российских нефтяных проектов. Обоснована стратегическая мотивация развития деятельности и подробно проанализированы стратегии нефтяных ТНК применяемые в России.

Обозначены перспективы развития и соответствие деятельности нефтяных ТНК с проводимой энергетической политикой в России.

Теоретические обобщения и основные выводы диссертационного исследования могут быть полезны при принятии решений в практической деятельности нефтяных ТНК в России, а также при развитии деятельности российских нефтяных компаний за рубежом.

ANNOTATION

The dissertation describes the process of strategies development by oil transnational corporations for Russian environment. Special attention is paid to oil TNC's possibilities for to utilize innovation and investment advantages, while participating in Russian oil projects. The dissertation proves strategic motivation of increasing activities of oil TNCs in Russia. Strategies, which are applied by oil TNCs in Russia, are analyzed.

Prospects of development and conformity of activity of the oil transnational corporations with a carried-out energy policy in Russia are identified.

Theoretical summarizing and conclusions of the dissertation can be applied in decision-making of oil multinationals in their business activities in Russia and for planning of activities of the Russian oil companies abroad.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Нефтяные транснациональные компании в мировом нефтяном рынке: особенности организации и сферы деятельности.....	11
1.1. Экономическая сущность, признаки и типология транснациональных компаний.....	11
1.2. Основные этапы формирования мирового нефтяного рынка и особенности его транснационализации.....	18
1.3. Характеристика деятельности транснациональных компаний в нефтегазовой бизнес-среде.....	40
Глава 2. Стратегии нефтяных транснациональных компаний на мировом нефтяном рынке.....	50
2.1. Специфика стратегического управления транснациональных компаний как интегрированных бизнес-структур.....	50
2.2. Сравнительный обзор факторов, влияющих на формирование и реализацию стратегии развития нефтяных транснациональных компаний на мировом рынке.....	68
2.3. Международный опыт формирования стратегии развития современных нефтяных транснациональных компаний.....	81
Глава 3. Особенности формирования стратегий развития российских нефтяных транснациональных компаний.....	95
3.1. Исследование основных параметров российского рынка нефти.....	95
3.2. Проблемы и перспективные направления деятельности нефтяных транснациональных компаний на российском рынке.....	107
Заключение.....	127
Список использованных источников.....	132
Приложения.....	143

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях глобализации мировой экономики, где основным субъектом выступают транснациональные корпорации (ТНК), происходят качественные изменения как социально-политической, так и экономической жизни. Усиление роли глобализации в значительной степени обусловлено деятельностью ТНК.

Через перемещение капитала, товаров, услуг и технологий ТНК увеличивают вовлеченность национальных экономик в общемировые процессы развития, так как на долю ТНК приходится около половины мирового ВВП, 2/3 международной торговли и международного перемещения капитала, 4/5 международного обмена технологиями, обеспечивая 57 млн. рабочих мест по всему миру [4].

Глобализация, характеризуется постоянным ростом числа ТНК и их экспансией практически во все отрасли экономики, в том числе и нефтяную. Если в 2003г. в мире насчитывалось 61000 ТНК с более 900000 иностранными филиалами и объемами прямых иностранных инвестиций по всему миру 7 трлн. долл., то в 2015 г. их число составляло около 77000, а объемы прямых иностранных инвестиций - 20,5 трлн. долл.

Среди ТНК особое место занимают нефтяные ТНК, которые в большинстве случаев являются крупнейшими ТНК в мире. Более того среди 10 крупнейших нефинансовых ТНК в мире у 4-х (British Petroleum Company Plc, ExxonMobil Corporation, Royal Dutch/Shell Group, Total) основная деятельность связана с нефтяной отраслью. На долю 4-х крупнейших нефтяных ТНК приходится около 30% зарубежных активов, 60% продаж от их общего количества и обеспечивается почти 450 тыс. рабочих мест по всему миру.

Специфика нефтяного рынка, а также современные черты мировой экономики влияют на организационную структуру и стратегии нефтяных ТНК. К основным факторам, изменяющих стратегии нефтяных ТНК можно

отнести интеграционные процессы, технологический процесс, либерализацию национальных экономик, проводимая инвестиционная и энергетическая политика стран-производителей нефти.

Между тем, усиление глобализации способствует экономической нестабильности внешней среды на мировом нефтяном рынке, что отражается на устойчивости нефтяных ТНК, которые осуществляют свою деятельность в различных странах/регионах. Поэтому способность нефтяных ТНК противостоять изменяющимся условиям является источником их конкурентного преимущества.

С другой стороны, присутствие сравнительно небольшого числа крупнейших нефтяных ТНК на мировом нефтяном рынке, их вовлеченность в национальную экономику обуславливает значимость и уникальность проводимой ими стратегической политики и принимаемого стратегического выбора развития. Поэтому можно констатировать, что развитие мирового нефтяного рынка во многом зависит от выбора небольшой группы компаний - нефтяных ТНК.

Таким образом, изучение стратегий нефтяных ТНК крайне важно в аспекте нестабильности мировой системы и малой предсказуемости мирового нефтяного рынка.

Основой современных стратегий развития нефтяных ТНК является концентрация ресурсов, которая в значительной степени обеспечивается осуществляемыми прямыми иностранными инвестициями с целью приобретения материальных и нематериальных активов. Поэтому нефтяные ТНК главный акцент в своей стратегии делают на инвестирование разведки и добычи нефтересурсов.

В то же время развитие нефтяных ТНК, носит сложносоставной характер, совмещается как вертикальное (приобретение актива/ресурса), так и горизонтальное (доступ к рынку) развитие, что также находит свое отражение в организационной структуре и применяемых стратегиях развития.

Россия, как одна из ведущих стран-экспортеров нефти, на территории которой сосредоточено около 10% мировых разведанных запасов нефти и 30% -природного газа, с ее геополитическим и экономическим положением в мире все больше увеличивает заинтересованность нефтяных ТНК в присутствии на российском рынке.

В условиях сравнительной политической и экономической стабильности, высоких цен на нефть, проводимой энергетической политики и других факторов увеличивается приток прямых иностранных инвестиций в российский нефтяной сектор экономики, а также увеличивается участие нефтяных ТНК в разработке российских нефтяных месторождений. При этом стратегия развития нефтяных ТНК на территории России, обуславливается региональными особенностями и российской спецификой.

Таким образом, актуальность темы магистерского исследования обусловлена современными тенденциями на мировом нефтяном рынке, факторами, изменяющими стратегию развития нефтяных ТНК и приоритетами деятельности нефтяных ТНК на территории России.

Объектом магистерской диссертации является деятельность нефтяных транснациональных корпораций в мировом хозяйстве.

Предметом исследования выступают закономерности формирования стратегии нефтяных ТНК и их использование на территории России.

Цель и основные задачи исследования. Целью магистерской диссертации является анализ стратегий нефтяных ТНК в условиях глобализации мировой экономики, рассмотрение факторов обуславливающих изменение стратегий и специфики стратегий нефтяных ТНК на территории России.

Для реализации поставленной цели в рамках данного исследования необходимо решить следующие задачи:

- определить стратегии, используемые ТНК, и выявить приоритетные и специфические для нефтяных ТНК на основе тенденций развития мирового нефтяного рынка;

- установить и систематизировать факторы международной экономической среды, максимально влияющие на изменение стратегий нефтяных ТНК; оценить ресурсный потенциал, специфику и тенденции развития российского нефтяного рынка;
- раскрыть особенности выхода нефтяных ТНК на российский рынок, изменение их стратегии в российских условиях;
- проанализировать специфику конкурентной борьбы между российскими и зарубежными ТНК и оценить перспективы расширения деятельности зарубежных ТНК на российском нефтяном рынке;

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретико-методологическая основа исследования состоит в использовании основ аналитического и системного подходов к изучению объекта исследования, позволяющих объединить множество разнородных явлений, выявить основные устойчивые связи между ними, спрогнозировать дальнейшее развитие.

В работе применяются традиционные методологические приемы логического, причинно-следственного анализа и синтеза, систематизации данных, а также использованы методы графического и экономико-статистического анализа, экспертных оценок.

Теоретическую базу научного исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов в области глобальной экономики, транснациональных корпораций и международного стратегического менеджмента: Аешин А.А., Козеняшев К.А., Цыпкин К.О., Му Лихао, Чжан Цзысюань, Й. Шумпетера, И. Ансоффа, Д. Брайта.

Информационно-статистическая база исследования. Информационно-статистическую базу работы составили официальные отчеты западных нефтяных ТНК и крупнейших российских нефтяных компаний: ОАО «Лукойл», «British Petroleum», «ExxonMobil», «Royal Dutch/Shell», «Repsol YPF» и др.

Кроме того, в ходе исследования были изучены статистические материалы по объемам и результатам деятельности ведущих ТНК мира и России таких специализированных организаций как ЮНКТАД, Комиссии по Транснациональным Корпорациям, действующей в рамках ООН, рейтинги журналов Forbes (Forbes-2000), Эксперт (Эксперт-200), а также обзоры, подготовленные различными профессиональными объединениями.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов исследования. Теоретическая и практическая значимость состоит в детальной проработке вопросов, связанных с деятельностью нефтяных ТНК, которые ранее не нашли свое отражение в научной литературе.

Основные положения и выводы работы, полученные на основе научного исследования, могут быть использованы в работе нефтяных ТНК в России, разработке инвестиционных программ по улучшению инвестиционного климата и привлечению прямых иностранных инвестиций.

Материалы научного исследования могут быть рекомендованы для использования в научно-исследовательской работе по теме, а также при подготовке ряда учебных курсов по мировой экономике и международным экономическим отношениям.

Научная новизна исследования. Научная новизна исследования состоит в систематизации тенденций развития мирового нефтяного рынка и выявлении перспектив развития зарубежных нефтяных ТНК на российском нефтяном рынке.

Хронологические рамки исследования. Практический материал, используемый в работе, охватывает условный временной отрезок 2011-2017 гг.

Основные положения и выводы диссертационного исследования изложены автором в 3 научных публикациях, в том числе 1 в журнале, рекомендованном ВАК РФ:

Ординян П.А., Растопчина Ю.Л., Ковалева Е.Н., Москвитин И.А., Чубирко А.А. Глобальные инвестиционные тренды транснациональных

корпораций: возможности применения международного опыта для российской экономики [Текст] / П.А. Ординян, Ю.Л. Растопчина, Е.Н. Ковалева, И.А. Москвитин, А.А. Чубирко // Современная экономика: проблемы и решения. – 2018. – №5 (статья в рецензируемой журнале ВАК).

Структура работы и ее содержание подчинены целям и задачам диссертационного исследования. Работа состоит из введения, трех глав, объединяющих восемь параграфов, заключения, списка использованных источников и 10 приложений. Основной текст работы изложен на 115 страницах. Список использованных источников включает 103 наименований. Работа содержит 15 рисунка и 10 таблиц.

Во введении обоснована важность и актуальность выбранной темы, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, изложена научная новизна и практическая значимость.

Первая глава «Нефтяные транснациональные компании в мировом нефтяном рынке: особенности организации и сферы деятельности» посвящена анализу понятия ТНК и выделению из их числа нефтяных, рассмотрели какое место занимают нефтяные ТНК в мировой экономике. Также были рассмотрены основные направления деятельности нефтяных ТНК и этапы формирования мирового нефтяного рынка понятие нефтяных ТНК, выделив их из целого множества ТНК.

Во второй главе «Стратегии нефтяных транснациональных компаний на мировом нефтяном рынке» раскрывается методический аспект исследования и определения стратегий нефтяных ТНК. Исследуются факторы, под влиянием которых формируются стратегии нефтяных ТНК, анализируются методы снижения их воздействия в зависимости от политики компании и от страны, а также способы выхода нефтяных ТНК на национальный рынок. На примере одного из направлений деятельности нефтяных ТНК были систематизированы и проанализированы применяемые стратегии в наиболее привлекаемых районах деятельности нефтяных ТНК.

В третьей главе «Особенности формирования стратегий развития

российских нефтяных транснациональных компаний» были проанализированы особенности и условия деятельности нефтяных ТНК в России, выделена российская специфика и систематизированы стратегии нефтяных ТНК применяемые на российском рынке.

В заключении обобщены выявленные автором основные выводы по этапам исследования и сформулированы результаты диссертационного исследования.

ГЛАВА 1. НЕФТЯНЫЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ В МИРОВОЙ НЕФТЯНОМ РЫНКЕ: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Экономическая сущность, признаки и типология транснациональных компаний

Как такового единого и четкого определения транснациональной компании (корпорации) в научной экономической литературе не существует. Широкое применение термина ТНК связано с использованием его в документах таких организаций как ООН и ЮНКТАД.

В зависимости от критериев качественного и количественного характера, ТНК называют многонациональными, транснациональными, планетарными, международными, мировыми, межнациональными компаниями. В настоящее время употребляются следующие определения ТНК:

- Транснациональные корпорации - это инкорпоративные или неинкорпоративные компании, объединяющие компании головного офиса (материнские компании) и их зарубежные подразделения (дочерние компании). При этом материнской компанией признается компания, контролирующая активы других структур в странах, отличных от страны головного офиса, посредством владения некоторой долей акционерного капитала (доля акционерного капитала в 10% или более обычных акций или прав голоса в случае с инкорпоративной структурой, а также эквивалент этого для неинкорпоративной структуры признается величиной достаточной для осуществления контроля над активами).

- Транснациональные корпорации - это такие корпорации, производственная и торгово-сбытовая деятельность которых вынесена за пределы национального государства, активно использующие объективные

тенденции международного разделения труда и усиливающие процессы интернационализации мира, способствующие установлению новых схем во всемирном разделении труда.

- Транснациональная корпорация - это корпорация, осуществляющая основную часть своей производственно-хозяйственной деятельности за пределами страны, в которой зарегистрирована при этом используя сеть своих отделений, филиалов, предприятий и бизнес-структур [4].

Из приведенных определений видно, что в сравнении с другими организационно-правовыми формами бизнеса, ТНК выделяют следующие два основных аспекта:

- наличие зарубежных филиалов;
- место осуществления основной производственно-хозяйственной деятельности.

Более четкие критерии выделения ТНК из общего числа хозяйствующих субъектов экономики представлены в докладах ЮНКТАД и другой специальной литературе:

- количество стран, в которых действует компания (в соответствии с различными предлагаемыми подходами минимум составляет от 2 до 6 стран);
- определенное минимальное число стран, в которых размещены производственные мощности компании;
- минимум доли иностранных операций в доходах или продажах фирмы (как правило, 25%);
- владение не менее, чем 10% «голосующих» акций в трех или более странах - тот минимум долевого участия в зарубежном акционерном капитале, который обеспечивал бы фирме контроль над экономической деятельностью зарубежного предприятия и представлял бы прямые зарубежные инвестиции;
- многонациональный состав высшего руководства компаний, состава её персонала [48, С. 11].

Таким образом, транснациональная корпорация - это комплекс, использующий в своей деятельности международный подход и предполагающий формирование транснационального производственного, торгового и финансового комплекса с единой стратегией ведения и развития бизнеса.

Учитывая, что формулировка понятия «транснациональная корпорация» затрагивает интересы многих государств, компромиссный вариант определения понятия «ТНК» в Комиссии по транснациональным корпорациям ООН гласит, что ТНК - это компания:

- объединяющая хозяйственные единицы в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности;

- оперирующая в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или несколько центров принятия решений;

- в которой отдельные экономические единицы настолько связаны посредством собственности или каким-либо другим образом, что одна или более из них могут оказывать значительное влияние на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

Поскольку в данной работе мы будем часто использовать материалы и статистические данные ЮНКТАД, из всех вышеперечисленных определений и критериев ТНК, является целесообразным придерживаться тех, что сформулированы ЮНКТАД.

ТНК международны по характеру своей деятельности, так как владеют или контролируют производство продукции или услуг вне пределов страны базирования, в разных странах мира, располагая там свои филиалы, функционирующие в соответствии с глобальной стратегией, разрабатываемой материнской компанией. Во многом благодаря тому, что ТНК прибегают в своей хозяйственной деятельности практически ко всем доступным формам международного бизнеса, ТНК эффективны не только внутри страны базирования, но и за ее пределами [4].

Для успешной координации своей деятельности ТНК используют рычаги контроля, главным образом, материнской компании над дочерними филиалами:

- преобладающая доля в уставном капитале;
- обладание необходимыми ресурсами (технологическими, сырьевыми и др.);
- назначение персонала на ключевые посты;
- информация (маркетинговая, научно - техническая и т.д.);
- особые договоренности, например, об обеспечении рынков сбыта;
- неформальные механизмы.

Таким образом, при исследовании ТНК важно учитывать роль зарубежных операций ТНК во всех аспектах экономической жизни компаний.

Между тем, развитие мировой экономики привело к многообразию ТНК, отличающихся по масштабам, формам и специализации. Их число из года в год становится все больше, а роль для мировой экономики более значимой. Если в начале 1990-х гг. число ТНК составляло 37 тысяч, а количество их зарубежных филиалов доходило до 170 тысяч, то уже к 2014г. в мире действовало порядка 70 тысяч ТНК и почти 690 тысяч зарубежных филиалов. При этом накопленные ими инвестиции превысили 9 трлн. долларов, а глобальные активы составили 19 трлн. долларов.

В настоящее время ТНК контролируют от трети до половины мирового промышленного производства, две трети международной торговли, около четырех пятых мирового банка патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау [4].

Поэтому для выделения объекта нашего исследования - нефтяных ТНК – из всего многообразия ТНК, на наш взгляд целесообразно провести их классификацию.

Классификация ТНК зависит от критерия самой классификации. Поэтому стоит обратить внимание на то, что берется за ее основу. В качестве

критерия может выступать показатель или совокупность признаков, влияющих на выбор той или иной ТНК, как объекта исследования. Наиболее распространенной классификацией является классификация ТНК по отраслевой структуре экономики. В отчете ЮНКТАД за 2015г. выделены 100 крупнейших нефинансовых ТНК по общим активам фирм, которые специализированы и осуществляют свою деятельность в одной из отраслей экономики. (см. Приложение 1)

Рассмотрим наиболее крупные группы отраслевой структуры 100 крупнейших нефинансовых ТНК мира за 2015г. (страна размещения материнской компании / место в рейтинге ЮНКТАД по зарубежным активам). (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Отраслевые структуры 100 крупнейших нефинансовых ТНК мира за 2015г.

№	Отрасль экономики	Наименование	Страна размещения	Место в рейтинге ЮНКАД по зарубежным активам
1	Электроника и электрооборудование	General Electric	США	1
		Siemens	Германия	17
		IBM	США	31
		Sony Corporation	Япония	33
		Hewlett-Packard	США	40
2	Телекоммуникации	Vodafone Group Plc.	Великобритания	2
		France Telecom	Франция	10
		Telecom Italia Spa	Италия	24
		Telefonica SA	Испания	36
		Singtel Ltd.	Сингапур	66
		Nokia	Финляндия	69
3	Автомобильные	Ford motor Company	США	3
		General Motors	США	4
		Toyota Motors Corporation	Япония	8
		Volkswagen Group	Германия	18

Окончание таблицы 1.1

4	Нефтяная промышленность	British Petroleum Company Plc.	Великобритания	5
		Royal Dutch/Shell Group	Великобритания, Нидерланды	7
		Total	Франция	9
		Exxon Mobil Corporation	США	6
		Chevron Texaco Corp	США	21
		Conoco Phillips	США	32
		Repsol YPF SA	Испания	47
5	Химия и фармацевтика	Pfizer Inc.	США	23
		Roche Group	Швейцария	27
		Sanofi – Aventis	Франция	39
		Basf AG	Германия	48

Составлено по материалам: [89]

Данная классификация показывает, что ТНК осуществляют свою деятельность практически во всех отраслях экономики. При этом нефтяная промышленность входит в число групп с наибольшим числом ТНК. Кроме того, следует отметить, что под значительным контролем ТНК находятся многие мировые товарные рынки, например, железной руды, меди, бокситов, джута, бананов, натурального каучука, а также мировой рынок нефти.

Среди 10 крупнейших нефинансовых ТНК в мире у 4-х (British Petroleum Company Pic, ExxonMobil Corporation, Royal Dutch/Shell Group, Total) основная деятельность связана с нефтяной отраслью. На долю 4-х крупнейших нефтяных ТНК приходится около 30% зарубежных активов от их общего количества и обеспечивается почти 450 тыс. рабочих мест по всему миру (см. Приложение 2).

Таким образом, адаптируя понятие ТНК к нефтяному рынку можно обозначить объект нашего исследования как инкорпоративные или неинкорпоративные компании, осуществляющие свою основную производственно-хозяйственную деятельность на нефтяном рынке, объединяющие компании головного офиса (материнские компании) и их зарубежные подразделения (дочерние компании).

При этом нефтяной материнской компанией признается компания, контролирующая активы других структур в странах, отличных от страны головного офиса, посредством владения некоторой долей акционерного капитала (доля акционерного капитала в 10% или более обычных акций или прав голоса в случае с инкорпоративной структурой, а также эквивалент этого для неинкорпоративной структуры признается величиной достаточной для осуществления контроля над активами).

Основные типы нефтяных компаний представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Типы нефтяных компаний		
Типы компаний	Основные характеристики	Компании
Крупнейшие	<ul style="list-style-type: none"> - Зарубежные активы > 100млрд. долл. - Прибыль > 3 млрд. долл. - Глобальный характер операций - Расширенная интеграция 	Royal Dutch/Shell ExxonMobil; British Petroleum Company; Total
Высокоэффективные средние по размерам компании «открыватели» нефти	<ul style="list-style-type: none"> - Краткосрочный операционный цикл - Небольшие затраты на прирост запасов - Глобальные совместные предприятия - Оптимизация портфеля активов апстрим - Партнерство с национальными нефтяными компаниями 	Chevron Texaco Conoco Philips
Поставщики энергоносителей	<ul style="list-style-type: none"> - Газ, электричество, водоснабжение - Финансовые услуги, ориентация на потребителей - Высокоразвитые торговые возможности - Высокое развитие информационных технологий 	Enron
Национальные нефтяные компании: чистые импортеры	<ul style="list-style-type: none"> - Небольшие запасы нефти, невысокий уровень добычи - Средний или крупный внутренний рынок - Возможности интеграции 	ENI Group Pertamina Petronas-Petroliam Nasional Bhd.
Национальные нефтяные компании: чистые экспортеры	<ul style="list-style-type: none"> - Огромные запасы нефти, низкие затраты на добычу - Небольшой или средний внутренний рынок: экспорт нефти – лучшая альтернатива - Открытый доступ для иностранных нефтяных компаний 	Petroleus Mexicanos, Saudi Aramco, Kuwait National Petroleum

Составлено по материалам: [28]

В основном данные нефтяные ТНК имеют общие активы более 100 млрд. долл. и входят в сотню крупнейших нефинансовых ТНК в мире по уровню зарубежных активов по классификации ЮНКТАД.

Однако стоит отметить тот факт, что на мировом нефтяном рынке помимо нефтяных ТНК, которые представляют интерес для нашего дальнейшего исследования, существуют компании, хозяйственная деятельность которых в той или иной степени затрагивает нефтяную отрасль.

В основном это компании, которые были образованы по мере развития нефтяного рынка. К ним можно отнести национальные нефтяные компании, компании обслуживающие основное производство, подрядчики нефтяных компаний, мультиэнергетические компании, а также более мелкие нефтяные компании и другие. Однако, в данной исследовательской работе нами они не рассматриваются.

1.2. Основные этапы формирования мирового нефтяного рынка и особенности его транснационализации

Современное состояние развития нефтяных ТНК нельзя рассматривать в отрыве от этапов становления мирового нефтяного рынка. Специфика развития мирового нефтяного рынка стала основополагающим фактором, который предопределил общие тенденции и особенности положения нефтяных компаний, применяемые ими методы конкурентной борьбы, а также их стратегии.

В своем развитии мировой нефтяной рынок прошел путь от простого рынка наличного товара до торгов на биржах в режиме реального времени. При этом мировой рынок нефти всегда характеризовался своим приоритетным и международным характером. Международный характер нефтяных ТНК можно охарактеризовать через индекс транснациональности. Рассмотрим уровень транснациональности по отраслям экономики 100 крупнейших нефинансовых ТНК в мире за последние 10 лет (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Характеристика отраслей 100 крупнейших нефинансовых компаний по уровню транснациональности в период 2014-2017гг.

Отрасль	Количество компаний				Средний индекс транснациональности (ТНИ) по индустрии, %			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Производство электрического и электронного оборудования, Электричество, газ и воды	18	18	17	18	49,3	50,7	56,3	49,81
Автомобильная промышленность	14	14	11	11	35,8	42,3	48,4	50,05
Нефтяная промышленность	14	13	9	10	50,3	53,3	59,6	54,93
Химико-фармацевтическая промышленность	17	14	12	12	63,2	60,4	56,9	51,15
Диверсифицированная отраслевая структура	2	6	5	5	43,6	38,7	54,1	65,24
Телекоммуникации	5	3	13	8	46,3	33,3	57,8	55,48
Металлургия	2	1	2	3	27,9	43,5	43,5	58,57
СМИ	2	2	3	3	83,4	86,9	78,1	83,67
Производство продуктов питания, напитков и табачных изделий	12	10	6	4	61,0	78,9	75,3	65,83
Торговля	5	4	5	8	30,5	17,9	46,7	50,21
Другие отрасли	6	13	17	18	-	-	-	-

Составлено по материалам: [36]

Как видно из таблицы многие компании действующие в различных отраслях мировой экономики в настоящее время имеют средний индекс транснациональности выше 50%. В то же время сокращение числа ТНК в отрасли обычно сопровождается увеличением индекса транснациональности, что говорит о расширении бизнеса оставшихся участников и увеличении их доли на мировом рынке. Это характерно в основном всем отраслям экономики. Однако в некоторых отраслях наблюдается обратная тенденция - сокращение числа ТНК сокращает степень транснационализации и наоборот (торговля, химико-фармацевтическая промышленность).

Нефтяная промышленность за рассматриваемый период характеризуется снижением числа нефтяных ТНК в отрасли, что говорит о усилении конкуренции между нефтяными ТНК, а также трансформации

мирового нефтяного рынка. В то же время средний уровень транснациональности был всегда выше среднего, что говорит о более выраженном международном характере операций нефтяных ТНК. А если рассматривать данный показатель в отдельности по нефтяным компаниям, то наивысший уровень транснациональности у компании «BP», а наименьший - Petronas-Petroleum Nasional Bhd. (табл. 1.4)

Таблица 1.4

Уровень транснациональности нефтяных ТНК, входящих в 100 крупнейших нефинансовых ТНК мира в 2017г.

Наименование	Страна размещения	Индекс транснациональности TNL, %
British Petroleum Company Pic.	Великобритания	82,1
Total	Франция	74,1
Royal Dutch/Shell Group	Великобритания, Нидерланды	71,8
ExxonMobil Corporation	США	66,1
Chevron Texaco Corp	США	59,2
Eni Group	Италия	50,0
Repsol YPF SA	Испания	47,5
Conoco Phillips	США	38,4
Equinor	Норвегия	34,4
Petronas-Petroleum Nasional Bhd.	Малайзия	25,7

Составлено по материалам: [28]

Данный факт говорит о неравномерности развития нефтяных ТНК. В группу нефтяных ТНК, где индекс транснациональности превышает 50% входят в основном нефтяные ТНК развитых стран: США и Европейского Союза.

Почему произошло неравномерное развитие нефтяных ТНК? Каким образом сложился мировой нефтяной рынок и почему для многих стран он стал приоритетным? Ответы на эти и другие вопросы лежат в его историческом развитии.

Несмотря на то, что нефть была обнаружена и добывалась во многих странах, как таковой нефтяной рынок впервые появился в США в конце XIX века с развитием нефтяных поставок на северо-востоке США. Именно наличие и развитие системы терминалов и трубопроводов позволило экспортировать нефтепродукты с Восточного побережья США по всей

стране, что дало колоссальный стимул для его расширения не только в стране, но и за ее пределами.

Надо отметить, что именно транспортирующая составляющая играла и по сей день играет на нефтяном рынке ключевую роль, и многие компании, которые сейчас представляют гигантов нефтяного бизнеса, начинали с развития транспортировки.

Например, компания Royal Dutch/Shell, ExxonMobil и др. Некоторые ученые оспаривают данное мнение о начале развития нефтяной промышленности в США и выдвигают предположение, что строительство в 1847г. компанией «Paraffin Young» в Шотландии первого нефтеперегонного завода и переработка угольных сланцев стало началом отсчета истории современного нефтяного рынка. Тем не менее, несмотря на разные точки зрения, бурное развитие нефтяной промышленности началось лишь с 60-х годов XIX века. Поэтому годом начала развития современной нефтяной промышленности принято считать 1859 г., когда американец Эдвин Дрейк пробурил первую в мире нефтяную скважину (рис. 1.1).

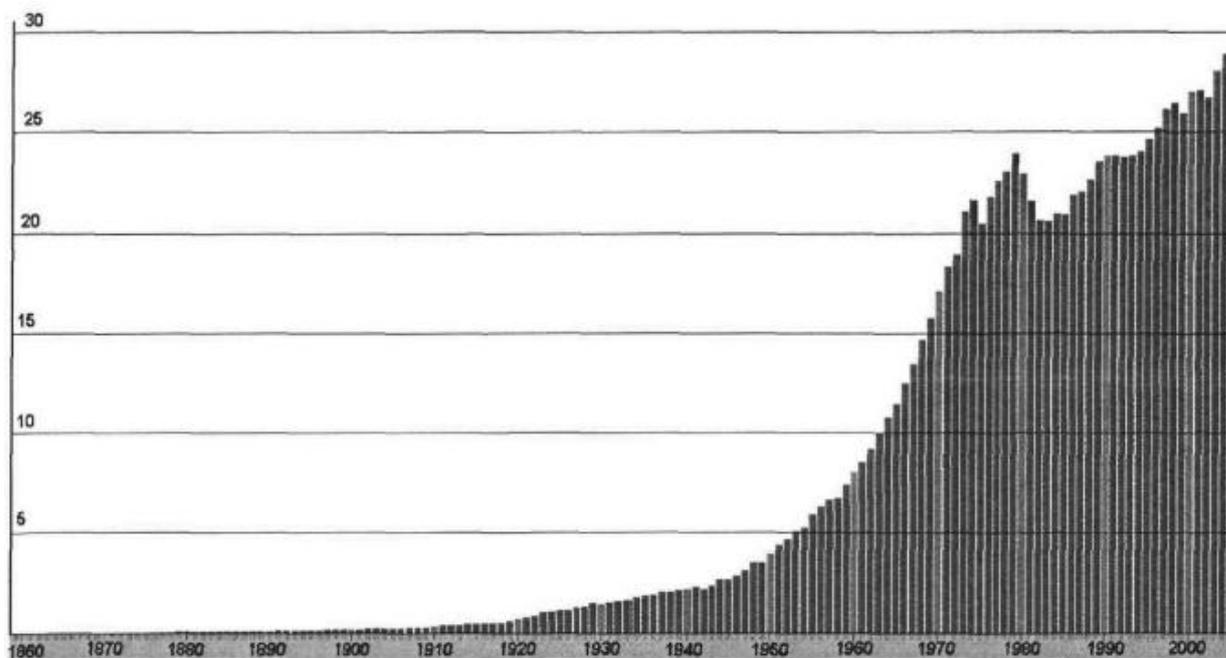


Рис. 1.1 Динамика мировой нефтедобычи с 1859 по 2015 гг. (млрд. барр.)
Составлено по материалам: [13, С. 349]

За первые двадцать лет XX века объемы добычи возросли в 5 раз - с 20 млн. т. до 100 млн. т. в год. Одновременно шло и увеличение числа стран, добывающих нефть. К 1910 г. нефть была обнаружена и добывалась в таких странах как Иран, Россия, США, Ирак, Мексика и др.

Первоначально большая часть нефти добывалась исключительно с целью продажи на внешнем рынке. В то время около 97% основных торговых операций нефтью совершались на центрально - американском и ближневосточном региональных рынках, причем главная роль принадлежала центрально- американскому, который имел два смежных сектора - район Карибского моря, куда поступала нефть из Латинской Америки, и район Мексиканского залива - нефтяной экспортный центр США.

Необходимо отметить, что на протяжении нескольких десятилетий нефтяная промышленность США была относительно проста и однородна. Единственным целевым нефтепродуктом был керосин, производителем и торговцем которого выступала фирма Standard Oil. В начале данная фирма занималась переработкой, транспортировкой и маркетингом, но позже путем слияния и поглощения в сферу ее деятельности была включена добыча нефти. К 1880 гг. эта компания контролировала 90% перерабатывающей промышленности и по существу доминировала в нефтяной отрасли США.

Тем не менее, ей не удалось избежать антимонопольного контроля и в 1911-1915 гг. в результате государственного вмешательства она распалась на несколько отдельных компаний среди них (в скобках приведены современные названия): Standard Oil New-York (Exxon), Standard Oil California (Chevron), Standard Oil Indiana (Amoco), Standard Oil Ohio (British Petroleum America), Continental Oil (Conoco) [4].

Также на мировой арене осуществляли свою деятельность такие нефтяные компании, как British Petroleum (англо-иранская частная компания). Министерство нефтяной промышленности (Россия), Royal

Dutch/Shell (англо- голландская холдинговая компания), Техасо (США), Yacimientos Petroliferos Fiscales (Аргентина) и др.

Однако вплоть до 1973г. мировой нефтяной рынок регулировался в основном семью вертикально-интегрированными компаниями (Еххон, Mobil, Gulf, Техасо, Standard Oil California, BP, Royal Dutch/Shell), которые в интересах потребителей, главным образом в США, поддерживали устойчиво низкие цены на уровне около 1,5-3 долл. за барр.

В 1930-х годах экспорт нефти составлял около 50 млн. т., причем примерно 1/5 части добычи нефти приходилась на промышленно развитые страны. В этот период также возросла роль Ближнего Востока, как крупного производителя нефти, т.к. производство нефти в данном регионе с учетом транспортировки было самым рентабельным, за счет низкой себестоимости добычи нефти.

С этой целью Великобритания и Франция подписали договор о разделении сфер влияния в арабских странах, т.к. именно компании этих стран имели значительные капиталовложения в разработке нефтяных месторождений. При этом США были отстранены от этого колониального разделения. Договоренность о регулярной официальной публикации уровней стандартных ставок на танкерный фрахт и всеобщем признании американских стандартов качества нефти была достигнута в рамках созданного еще в 1928 г. международного нефтяного картеля. Таким образом, имеются веские основания для официального признания именно этого периода началом формирования мирового нефтяного рынка [51].

В 1940 г. мировая добыча нефти достигла 300 млн. т., а число стран-производителей - 40. В 1950 г. объем добычи составил 525 млн.т. Накопленный объем добычи за 90 лет достиг 7,5 млрд. т. В 1950 г. добыча нефти в США составила 270,4 млн. т., в Венесуэле - 78,2 млн. т., в СССР - 40 млн. т., в Иране - 32,3 млн. т., в Саудовской Аравии - 27,0 млн. т., в Кувейте - 17,3 млн. т.

В послевоенный период на рынке стали доминировать международные нефтяные компании и их главной проблемой была защита своих активов. Они контролировали цены на нефть, что автоматически гарантировало надежность поставок [4].

Со второй половины 1950-х годов в развитии мировой торговли нефтью важную роль стали играть специальные нефтеэкспортные центры, расположенные вблизи основных районов нефтедобычи.

Эти центры, находившиеся на довольно больших расстояниях друг от друга, стали пунктами отправки основных потоков нефтяного топлива. Несмотря на формальные различия, экспортные цены, действовавшие в каждом центре, имели единую расчетную основу и были привязаны к цене «франко-скважина» американской (техасской) нефти, доставляемой на побережье Мексиканского залива. Принято считать, что конец 1960-х годов характеризующийся выработкой единой основы цены и обусловленным ею дальнейшим бурным развитием международной торговли нефтяным топливом, знаменует завершение периода формирования всемирного рынка нефти.

В области нефтедобычи и переработки, эти события произошли вследствие всеобщего характера потребления нефти, географического несовпадения центров ее добычи и потребления, высокой экономической эффективности и возможности транспортировки на дальние расстояния больших объемов нефтяного топлива [13].

Изобретение новых методов бурения и проходки скважин удешевило поиск, разведку и добычу нефти. Темпы роста добычи к началу 60-х годов ускорились. В 1960 г. в мире было добыто 1067 млн. т нефти, а суммарная добыча за 10 лет (1951-1960) составила 7,9 млрд. т. - т.е. за десятилетие нефти было добыто больше чем за предыдущие 90 лет. Общее число продуцентов нефти превысило 50 (добыча нефти началась в Китае, Индии, Алжире, Нигерии и некоторых других странах) [89, С. 76].

Форсированная добыча на Ближнем Востоке привела к увеличению роли этого региона в мировой добыче нефти. В 1960 г. в США было добыто 350,0 млн. т., в СССР и Венесуэле – по 150,0 млн. т., в Кувейте - 85,0 млн. т., в Саудовской Аравии - 60,0 млн. т., в Иране и Ираке - по 50,0 млн. т., в Канаде - 25,0 млн. т., в Индонезии - 20,0 млн.т., в Мексике -15,0 млн. т., в Алжире - 10,0 млн.т.

В 1970 г. в мире добывалось 2338,0 млн. т. нефти, а число стран-производителей приблизилось к 60. Основным фактором увеличения числа производителей в мире стал процесс деколонизации стран. Приобретая независимость, страны создавали нефтяные компании: Petrobras (Бразилия), Sasol (ЮАР), EGPC (Египет), ONGC (Индия), CVP (Венесуэла), OGPC (Пакистан), Sonatrach (Алжир), INOC (Ирак), Petropetru (Перу). Темпы прироста добычи нефти оставались высоким. (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Средние темпы прироста мировой добычи нефти (%)

Период	1955-1959	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1995	1995-1998
Средний темп прироста за период	6,2	7,6	8,0	5,6	2,0	-2,6	2,3	0,9	3,1

Составлено по материалам: [6]

В 1960 г. была создана Организация стран Экспортеров Нефти (ОПЕК), в которую вначале вошли Саудовская Аравия, Кувейт, Иран, Ирак и Венесуэла. Позже к ОПЕК присоединились еще 9 стран - Объединенные Арабские Эмираты, Катар, Алжир, Габон, Ливия, Нигерия, Индонезия, Эквадор. К 1973 г. страны ОПЕК добывали 80% от общемирового экспорта нефти, и ОПЕК фактически превратился в мировой нефтяной картель. Со временем страны - члены ОПЕК приступили к национализации своей нефтяной промышленности [81, С. 34-36].

Первоначально было отмечено недоверие к новой организации, т.к. после ее появления заметных изменений на международном нефтяном рынке

не наблюдалось. Однако в 1973 и 1974 гг., когда политические, экономические и другие факторы, влияющие на добычу нефти, благоприятствовали производителям, положение в мире существенно изменилось, после того как ОПЕК взяла под свой контроль цены на нефть, увеличив их в 4 раза, взяв под свой контроль доминирующую роль в ценообразовании на нефтяном рынке [83, С.13-25.].

Вместе с тем сменился доминирующий характер конкуренции, преобладать стала вертикальная конкуренция между национальными компаниями стран-членов ОПЕК (созданными на основе добывающих активов вертикально-интегрированных международных компаний) и компаниями, действующими в сфере переработки, сбыта и т.п.

В середине первой половины 1970-х годов наметилось резкое сокращение темпов и масштабов развития нефтяного хозяйства развитых стран, которое было вызвано энергетическим кризисом и резким ростом цен на нефть в основных пунктах ее экспорта. К этому времени на мировом рынке усилилась тенденция роста зависимости развитых стран от внешних поставок нефти. Так, США из экспортера нефти превратились в импортера, причем этот импорт обеспечивал 30% ее внутреннего потребления. Вместе с тем, наблюдался постепенный возврат к многолетним тенденциям в нефтедобыче и потреблении жидкого топлива.

В экономически развитых странах произошел значительный рост производства и потребления нефтепродуктов, например, США увеличили свой импорт почти вдвое. Результатом этого процесса явилась стабилизация объемов экспортно-импортных операций с нефтепродуктами в мире.

В конце 1970-х годов во внешнеторговом обороте экономически развитых стран преобладали импорт сырой нефти (4/5 всего объема) и экспорт нефтепродуктов (3/4 объема). В экспортно-импортных операциях развивающихся стран приоритет принадлежал сырой нефти (более 80% объема) [95, С. 190-207].

Возникновение в этот период биржевой торговли жидким топливом означало новый этап развития мирового рынка нефти. Переход контроля над собственным нефтяным хозяйством (ресурсы, добыча, цены) к странам ОПЕК, привел к изменению характера конкуренции с горизонтальной (между отдельными вертикально-интегральными нефтяными монополиями) на вертикальную (между отдельными звеньями «нефтяной цепочки»).

В результате, практически вся поступающая на рынок нефть стала закупаться монополиями уже не на внутрифирменной, а на коммерческой основе, т.е. по официальным продажным ценам стран-членов ОПЕК, которые, став законодателями мировых цен на нефть, лишили монополии возможности влиять на конъюнктуру рынка путем измерения уровней добычи и цен.

Нефтяной картель, сохранив за собой контроль над транспортировкой, переработкой и сбытом, оказывал влияние на конъюнктуру рынка со стороны спроса на жидкое топливо, манипулируя накопленными коммерческими запасами и ценами потребления через механизм межотраслевой конкуренции.

Создавшиеся в конце 1970-х годов условия, дестабилизировавшие и дезинтегрировавшие рынок нефти, сопровождались регулярными нарушениями нефтеснабжения в странах-потребителях, возросшей неустойчивостью цен, ростом числа компаний, ведущих операции с нефтью.

Уникальной удачей стран - экономических лидеров было открытие и разработка в период роста цен на нефть и под влиянием энергетических кризисов 1973-1974 и 1979 гг. коммерчески эффективных месторождений нефти в Северном море (Норвегия и Великобритания). Западная Европа стала первым нефтегазовым районом, где добыча нефти из подводных шельфовых месторождений стала рутинной массовой операцией. Для того, чтобы сбить цены на нефть, устанавливаемые странами ОПЕК, но одновременно оставить конкурентоспособными американскую, канадскую нефть и нефть Северного

моря, западные страны стали активно внедряться в управление мировым рынком нефти [48, С. 17].

В число продуцентов вошел ряд африканских стран, а также Таиланд и Гватемала. Происходит быстрый рост добычи нефти в странах, не входящих в ОПЕК, в т.ч. СССР, Мексике, Китае, Малайзии. Это привело к тому, что к 1980 г. доля ОПЕК в мировой добыче нефти сошла с 50,4% в 1970 г. до 43,9%. Число стран-продуцентов за эти годы выросло до 70.

Был отменен правительственный контроль над нефтегазовой отраслью в США, что дало свободу действий нефтяным фирмам в Северной Америке и за ее пределами.

Инвестиции американских фирм дали толчок росту нефтедобычи в большом числе стран мира. Усилилась конкуренция как между экономическими развитыми странами за источники энергоресурсов, так и между экономически развитыми странами и ОПЕК. С целью противодействия ОПЕК в 1974г. было создано Международное энергетическое агентство (МЭА), которое превратилось в орган по регулированию энергетической политики экономически развитых стран. Выросло число фирм и число стран-продуцентов среди экономически развитых стран. Обострение конкурентной борьбы способствовало ускорению технического прогресса в нефтедобыче, повышению эффективности поисково-разведочных работ, расширению их географии.

Бурное развитие нефтяных компаний, успех ОПЕК в контроле над ценами привел к созданию государственных компаний более чем в десяти странах, включая Филиппины, Катар (Qatar General Petroleum Corp.), Австралию, Малайзию, Канаду, Эквадор (Petroleus del Ecuador), Францию (Elf), Кувейт (Kuwait Petroleum Co.), Новую Зеландию и Габон [85].

В середине 1980-х годов в США была создана Нью-Йоркская нефтяная биржа (НИМЭКС). К 1989 году действовали уже 4 нефтяные биржи: НИМЭКС, Лондонская международная биржа (ИПЭ), биржи в Сингапуре (СИМЭКС) и Роттердаме (РОЭФЭКС). В результате сделок

высокоспекулятивного характера на указанных биржах с середины 1980-х годов страны ОПЕК лишились возможности диктовать цены на нефть.

Падение цен на нефть в начале 1980-х годов заставило страны-импортеры и нефтяные компании увеличить закупки жидкого топлива на свободном рынке посредством коммерческих сделок типа «нет-бэк», т.е. определение уровня цен на сырье «обратным счетом» по технологической цепочке от уровня цен продаж конечного продукта. Другим словами, принимаются во внимание фактические доходы, получаемые от продажи на рынке конечных нефтепродуктов, из которых вычитаются фактические издержки. Такая система позволяет четко определить исходную цену на сырую нефть, которая гарантирует переработке и сбыту необходимую маржу[4].

При этом концепция цен «нет-бэк» неизбежно приводила к острой конкуренции среди поставщиков и внутри самой ОПЕК, поскольку производители боролись за удовлетворение ограниченного рыночного спроса. Поэтому многие из них предлагали колоссальные скидки к ценам «нет-бэк», что напрямую отразилось на цене сырой нефти - цена падала.

Во второй половине 1980-х годов при расширении нетрадиционных форм торговли нефтью (различные виды встречной торговли, «пакетные» (комбинированные) продажа нефти и нефтепродуктов, сделки типа «нет-бэк») для обеспечения стабильного сбыта экспортеры внедрялись в переработку и сбытовую сеть на территории стран-импортеров, что привело к еще большей раздробленности структуры торговли нефтью. В результате мировой рынок нефти приобрел сложную многосегментную структуру.

Активные процессы диверсификации и глобализация деятельности его субъектов привели к взаимопроникновению многих компаний в смежные виды деятельности либо в географическом, либо в технологическом плане. При этом прежде четкие границы деятельности стали размытыми, что привело к усилению как горизонтальной, так и вертикальной конкуренции.

Усложнению структуры рынка также способствовал процесс приватизации, который охватил ряд стран вслед за Великобританией, где были приватизированы такие компании как British Petroleum и Britoil. В течение короткого времени эта тенденция набирала силу, и вслед за Великобританией приватизации подверглись нефтяные компании в Новой Зеландии (Petrocorp), Аргентине (YPF и Gas del Estado), Франции (Elf), Италии (ENI), Перу (Petroperu), Канаде (Petrocanada), Сингапуре (Singapore Petroleum) и др [79, С. 78-80].

Уменьшение потребления нефти в мире после энергетических кризисов 1973-1974 и 1979 гг. привело к сокращению ее добычи, но после 1986 года рост добычи нефти в мире возобновился. В 1992 г. он достиг уровня 1980 г. (3130 млн. т.) и продолжает расти (добыча нефти в мире в 1999 г. составила 3651,8 млн. т., число продуцентов - 90).

Вторая тенденция, наблюдавшаяся в мировой нефтяной промышленности - это фактор удорожания добычи нефти.

Анализ процесса удорожания добычи нефти позволяет выявить следующие основные факторы:

- удорожание капитала, постоянное увеличение заработной платы в экономически развитых странах;
- ухудшение геологических условий, истощение извлекаемых запасов месторождений, увеличение доли мелких месторождений, более дорогих в освоении.

В 1990-х годах наметилась тенденция роста цен на нефть на мировом рынке, которая продолжается до настоящего времени. Этому способствовала политическая обстановка в мире, в частности кризис в Персидском заливе и Азиатский кризис, события 11 сентября и последствия от урагана Катрина на юге США, а также неравномерность развития самой мировой экономики. Так, в сентябре-октябре 1996г. на мировом нефтяном рынке наблюдалась повышенная напряженность. Рост цен составил свыше 24 долл. барр., что объяснялось заметным увеличением мирового спроса в связи с началом

отопительного сезона в основных странах-потребителях нефти (сезонный фактор), низким уровнем коммерческих запасов жидкого топлива, конфронтацией между Ираком и США, задержками выхода Ирака на мировой рынок, усилением арабо-израильского конфликта [4].

Ситуация на Ближнем Востоке на протяжении всего существования мирового нефтяного рынка продолжает оставаться напряженной, а после предпринятой США ракетной атаки Ирака в октябре 1996 г. и последних событий 2006г. вокруг Ирана реакция нефтяного рынка была незамедлительной, цены достигли рекордно высокого уровня соответственно до 39,75 долл./барр., до 75-76 долл./барр. Данную ситуацию можно рассматривать как кратковременный нефтяной кризис. Сравнивая с кризисами 1973-1974 и 1979- 1980 гг., положение на мировом рынке топливно-энергетических ресурсов кардинально изменилось. Снабжение первичными энергоносителями в мире стало в целом более диверсифицированным. Сократилась тотальная зависимость потребителей от поставок ближневосточной нефти. Подписано соглашение о сотрудничестве в энергетической области и поставке энергоносителей из России на территорию Западной Европы - Европейская энергетическая хартия. Возросла роль, действующего с ноября 1974г., международного энергетического агентства, которое превратилось в координационный энергополитический центр для важнейших стран-потребителей нефти. Тем не менее. Ближний Восток остается важным элементом мирового нефтяного рынка, что доказывают последние события вокруг Ирана - одного из главных поставщиков нефти на мировой рынок [66].

За последние десятилетия, особенно в последние годы, наблюдалась трансформация большого числа нефтяных компаний из государственно-бюрократических - в рыночно ориентированные. Также происходили крупные операции по слиянию и поглощению нефтяных компаний. В первую очередь это относится к странам Восточной Европы и странам бывшего

СССР, с распадом которого на мировой арене появился ряд независимых государств.

Так, бывшие государственные компании Pemex, Saudi Aramco, KPC, PTT, Petronas, CPC, допустили к себе частный капитал, при этом, изменив свою организационную структуру, выбрали промежуточный курс, балансируя между традиционной государственной и частной компанией. Российская компания ТНК и British Petroleum Company Plc. образовали холдинг «ТНК-ВР Холдинг», через слияние российских активов ВР и Тюменской нефтяной компании.

Более крупные нефтяные ТНК на нефтяном рынке также осуществили крупномасштабные операции по слиянию и поглощению: British Petroleum (Великобритания) и Amoco (США), Exxon и Mobil, и Total Fina и Elf.

Данные трансформации нефтяного рынка говорят о том, что все более напряженной становится конкурентная борьба между различного рода нефтяными компаниями. Появление новых и объединение старых компаний усиливают данную тенденцию. Идет постоянная борьба за разделение нефтяных ресурсов и сфер влияния. Тем не менее, оценивая разделение общемировых запасов нефти в мире, государственные нефтяные компании оставили за собой большую их часть и ключевую роль на мировом нефтяном рынке.

Сложившаяся ситуация на мировом нефтяном рынке вынуждает нефтяные компании внедрять все больше технологий, обеспечивающих максимальную отдачу от имеющихся месторождений. Этому также способствует и политика стран-экспортеров нефти, направленная на снижение себестоимости добычи нефти. Истощение старых месторождений, падение дебита скважин и переход к более дорогим источникам добычи вынуждает применять высокие технологии и достижения научно-технического развития (НТР). К их числу можно отнести бурение горизонтальных скважин, гидроразрыв пласта, применение большого спектра вторичных методов добычи (закачка горячего пара, ПАВ и т.д.). Активно

применяются новые конструкционные материалы (новые сплавы, улучшенные марки цемента и т.д.) Использование информационных технологий и автоматизации значительно упрощает процессы поиска и разведки нефти [4].

В целом, анализируя развитие мировой нефтяной промышленности за последние годы XX и начало XXI вв., следует отметить обострение конкуренции между нефтяными компаниями, а также продолжающийся рост цен на нефть за счет нестабильной политической обстановки в странах-производителях. (рис. 1.2)

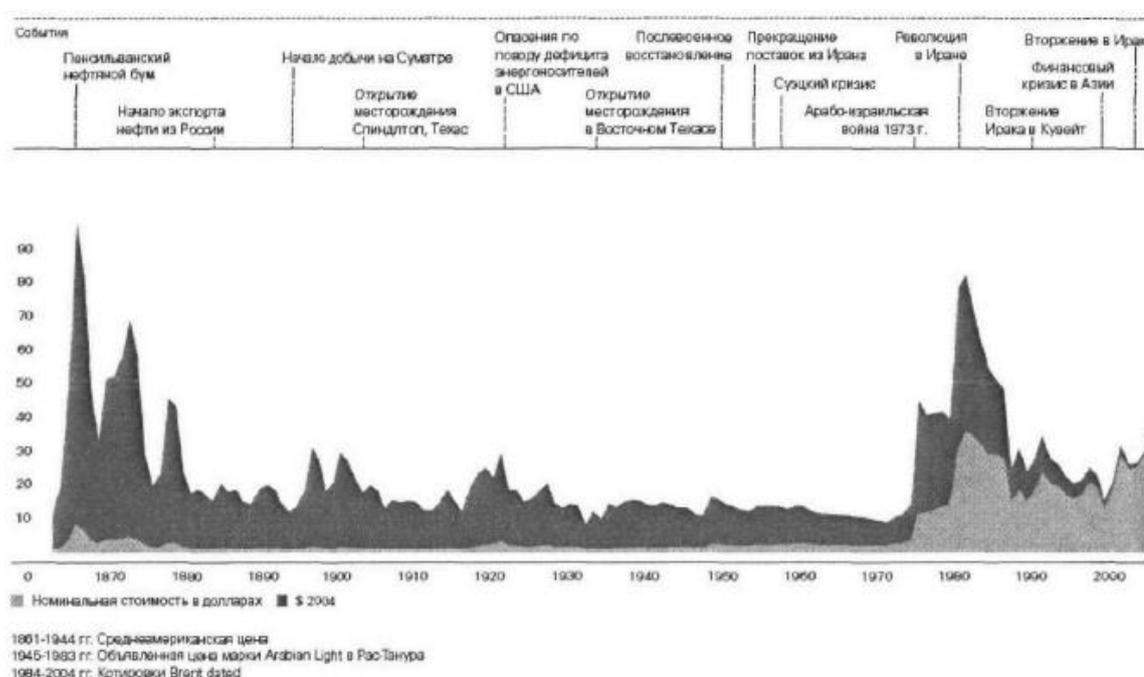


Рисунок 1.2 Развитие мировой нефтяной промышленности за XX и начало XXI вв

Составлено по данным: [111]

Таким образом, систематизируя данные о развитии мирового нефтяного рынка, можно выделить несколько этапов развития: начальное развитие (до 1950 - 60-х гг. XX в), период великих потрясений (с 1960-70-е гг. до 1990-х) и современное развитие (с 1990-х гг. на сегодняшний день).

Начальное развитие нефтяного бизнеса характеризовалось четкой специализацией фирм:

- по разработке и эксплуатации нефтяных месторождений;

- транспортировке от скважин до нефтеперерабатывающих заводов;
- переработке нефти;
- доставке продуктов нефтепереработки на рынок;
- маркетингу.

Редко, когда компания совмещала более чем две специализации. Нефтяной бизнес отличался легкостью входа и выхода из него, большим числом фирм, пытавшихся заниматься нефтью. Наиболее рискованным были разработка и добыча нефти, поскольку в то время не существовало научно обоснованной геологической информации, которая бы позволяла с определенной степенью уверенности прогнозировать продуктивность пластов. Скорее, полагались на везение и элементарные, эмпирические сведения и теории. Стремительное открытие новых высокопродуктивных нефтяных месторождений приводило к значительным колебаниям предложения на рынке нефти.

Другой немаловажной особенностью являлось то, что основные рынки находились в удалении от месторождений нефти, а нефтеперерабатывающие заводы, как правило, размещались рядом с этими рынками. Сформировались такие условия, при которых ключевым звеном в нефтяном бизнесе стала транспортировка нефти к рынкам и затем продуктов ее переработки к потребителям железнодорожным, речным и трубопроводным транспортом [48, С. 30].

Начиная с 1950-60-х гг. в развитии нефтяного бизнеса наблюдались следующие тенденции:

- вертикальное интегрирование компаний;
- появление более экономичных и эффективных альтернатив небольшим нефтеперегонным заводам (НПЗ) в лице мощных современных НПЗ, что сместило акценты в сторону большей значимости обеспечения гарантированного источника нефти и работы с максимальной нагрузкой;
- увеличение спроса на нефть и нефтепродукты;
- развитие международного нефтяного рынка;

- появление у нефтяных компаний дополнительных стимулов в новых географических регионах с точки зрения использования уже накопленного опыта ведения бизнеса;

- выход на рынок стран Персидского залива, что обосновывалось дешевизной нефти данного региона;

- вход нефтяных компаний в нефтехимический бизнес (производство удобрений, продуктов химии и нефтехимии). Данная тенденция была связана с техническими и технологическими изменениями;

- пересмотр баланса отношений и цен между странами-производителями и нефтяными компаниями, в связи с образованием ОПЕК.

На современном этапе развития нефтяного рынка тенденции прошлых лет в основном сохраняют свою актуальность. При этом развитие мировой экономики и международных экономических отношений (МЭО) привнесли новые факторы, влияющие на состояние мирового нефтяного рынка. Среди данных факторов следует выделить следующие:

- продолжающееся неравномерное развитие мировой экономики. Бурный рост экономик стран Юго-Восточной Азии, главным образом, Китая и Индии;

- состояние экономик основных стран-потребителей нефти, перспективы спроса и предложения нефти в Западной Европе и США;

- экспортные возможности и политика стран экспортеров нефти;

- политическая обстановка на Ближнем Востоке;

- продолжающаяся универсализация нефтяных компаний, их стремление охватить весь производственный комплекс и превращения в универсальные энергетические компании.

Остановимся более подробно на особенностях современной ситуации на мировом нефтяном рынке нефти.

Мировой рынок нефти, как часть мировой экономики, испытывает на себе современные процессы глобализации, которая является объективным процессом развития мировой экономики. Под воздействием глобализации

усложняются старые и формируются качественно новые системы общественных отношений.

Происходит постоянный процесс интернационализации развития производительных сил, являющийся базой для интеграционных процессов, ведущих к реальному формированию мирового хозяйства, глобализации рынков, как всеобщей мировой экономической целостности. Так, основными движущими силами глобализации являются:

- либерализация;
- интернационализация;
- ускорение научно - технического прогресса;
- расширение деятельности ТНК и международной производственной кооперации;
- интенсификация производства.

Через ТНК, и связанные с ними транснациональные банки (ТНБ), перемещаются главные товарные и финансовые потоки, что обусловлено, главным образом, необходимостью перераспределения сырьевых и финансовых ресурсов между странами [4].

Так на мировом нефтяном рынке по каналам международной торговли в начале XXI века проходит около половины добываемой в мире нефти. На ее долю приходится более 20% суммарной стоимости экспорта всех развивающихся государств. При этом для ряда крупнейших мировых поставщиков нефти ее удельный вес в экспорте был всегда весьма существенным и составлял, например, в Нигерии - 95-96%, Анголе - 91%, Иране и Омане - 88-90%, ОАЭ - 78%, Саудовской Аравии - 73%, Ливии - 77%, Венесуэле - 65%, Мексике - 33%, Индонезии - 24%. Характерно, что для вышеперечисленных развивающихся стран доля нефти в общем экспорте имеет неуклонную тенденцию к росту [48, С. 30].

В то же время, как на любой национальный рынок отдельной страны, так и на рынок в мировом масштабе, мировой рынок нефти и его

конъюнктура испытывают влияние постоянно действующих факторов экономического и политического характера.

При этом спрос на нефтяном рынке в основном зависит от темпов экономического развития основных стран-потребителей, а предложение связывается с политикой стран, добывающих нефть и динамикой разведанных запасов.

По данным МЭА мировой спрос на нефть сохраняет тенденцию к росту, несмотря на значительный рост цен за последние десятилетия. Основным движущим фактором роста становится замещение нефтью других видов топлива, а также бурное развитие экономики в некоторых странах мира, например Китае. В 2013 г. мировое потребление нефти составило 3636,6 млн. т. против 3562,6 – в 2012г. и 3538,2 - в 2011г. (таблица 1.6)

Таблица 1.6

Динамика спроса на нефть на рынке нефти (млн. т.)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего	3762,24	3791,52	3864,71	4006,22	4074,53	4147,73
Страны ОЭСР	2342,25	2342,25	2371,53	2415,44	2430,0	2449,60
Северная Америка	1171,12	1176,0	1192,52	1234,56	1249,20	1268,71
Западная Европа	746,59	746,60	751,47	761,23	761,23	761,23
Страны бывшего СССР	190,3	180,55	185,43	185,43	190,31	195,19
АТР	419,65	419,65	424,53	414,77	419,65	419,65
Развивающиеся страны	961,3	1000,33	9954,56	1044,25	1078,41	1112,57
Китай	229,34	243,98	273,26	317,18	331,82	346,46

Рассчитано по данным: [98]

Потребление нефти является индикатором развития отдельных стран и регионов. Развитие страны увеличивает благосостояние ее населения, что приводит к росту затрат на товары, где нефть является основой их производства [48, С. 31].

Быстрый рост мирового спроса на нефть, а также повышение цен на энергоресурсы, провоцирует многие компании создавать необходимые запасы для поддержания бесперебойного обеспечения данным видом сырья и сокращения уровня риска. По оценкам экспертов, в 2013г. запасы нефти у

промышленных компаний в странах организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) возросли на 12 млн. барр. и составили 2461 млн. барр.

Поставщики нефти на мировой рынок представлены как частными, так и государственными компаниями. На долю 24 крупнейших нефтяных компаний, в 2014 г. (не считая России) приходилось около 60% мировой нефтедобычи, и 45% нефтепереработки. Столь высокий показатель свидетельствует о чрезвычайно высокой степени монополизации мирового рынка нефти. (табл. 1.7)

Таблица 7

Крупнейшие нефтяные компании мира за 2017г.

Компания (Страна)	Добываемый объем (ежесуточно в млн. барр.)	Показатели годовой выручки (млрд. долл.)
Saudi Aramco (Саудовская Аравия)	12,7	1 млрд долл. в день
Газпром (Россия)	8,1	150
National Iranian Oil Company (Иран)	6,1	42
ExxonMobil (США)	5,3	343,2
Роснефть (Россия)	4,66	74,87
PetroChina (Китай)	3,9	214,8
Royal Dutch Shell (Голландия, Великобритания)	4	234,8
Petroleos Mexicanos (Мексика)	3,6	86,2
Chevron (США)	3,5	110,4
Kuwait Petrol Corporation (Кувейт)	3,2	70,24

Составлено по данным: [111]

Следует отметить, что зачастую нефтяные компании являются государственными, так как в нефтяной промышленности затрагиваются не только интересы частного бизнеса, но и национального государства. Так из перечисленных в таблице нефтяных компаний, только 5 являются частными. Для многих стран нефть является стратегическим ресурсом, поэтому государственные нефтяные компании имеют более высокий уровень 36 обеспеченности нефтяными запасами, по сравнению с частными, у которых данный показатель составляет 8-13 лет.

В то же время влияние нефтяных ТНК на национальную экономику через размещение своих филиалов на национальном рынке чрезвычайно

актуально, особенно для развивающихся стран и стран с переходной экономикой. Экономике этих стран испытывают на себе неравномерность развития отраслей. Если страна является экспортером нефти, то смещение развития сдвигается на отрасли ТЭК.

Поэтому для обеспечения экономической безопасности приоритет отдается государственным компаниям, на долю которых в последние годы приходится около 40% добытой в мире нефти, в большинстве случаев являются фундаментом и основным источником формирования государственного бюджета страны.

В этой связи нефтяные ТНК при расширении своей деятельности, в основном в развивающихся странах, используют иные инструменты проникновения на национальный рынок. Нефтяные ТНК при проникновении на национальный рынок используют стратегии взаимодействия с местными компаниями-конкурентами. Так, лицензирование местных компаний и экспорт сменяются приобретением национальных нефтяных компаний, открытием филиалов, образованием стратегических альянсов.

В большинстве случаев при развитии национальной нефтяной отрасли контрагентами нефтяных ТНК выступают государственные компании или компании с государственным участием, т.к. в процессе развития мирового нефтяного рынка произошло разделение интересов государственных и частных нефтяных компаний. Так, разведка и добыча («апстрим») – стал преимущественно государственным бизнесом, в нем, безусловно, доминируют государственные нефтяные компании, контролируя 90% запасов и свыше 70% добычи нефти и газа. А переработка нефти, сбыт («даунстрим») - контролируется в основном частными нефтяными ТНК [48, С. 43].

С точки зрения экспортно-импортных операций, крупнейшими потребителями нефти являются США, ЕС, Япония, Китай и Индия. При этом Континентальная Европа, большая часть стран Юго-Восточной Азии практически полностью импортируют нефть. США и Китай часть необходимой нефти добывают, а другую часть импортируют. Однако

структурные изменения, которые происходят в мире, смещают возрастающую потребность в нефти в сторону Юго-Восточной Азии, главным образом за счет экономического роста в Китае (см. приложение 3).

Таким образом, неравенство между основными зонами потребления и производства нефти приводит к колоссальным объемам финансовых и торговых потоков нефти. Следует отметить, что на мировом рынке нефти спрос оказывает более существенное влияние, нежели предложение. Это приводит к тому, что ТНК находятся в постоянной конкурентной борьбе.

1.3. Характеристика деятельности транснациональных компаний в нефтегазовой бизнес-среде

Основные тенденции на мировом нефтяном рынке требуют от нефтяных компаний мгновенного реагирования и приспособления к изменяющимся условиям. Это, прежде всего, отражается на изменении стратегий компаний и их развитии.

Нефтегазовая бизнес-среда сформировалась и развивается под влиянием множества экономических, политических, технологических и других условий. Изменения в деятельности нефтяных ТНК находятся в прямой зависимости от состояния внешней экономической среды и являются отражением исторических условий и событий. История развития нефтяных ТНК, которые в настоящее время лидируют в нефтяном бизнесе, наглядно показывает, как развивались нефтяные компании.

Начав свое развитие с разведки и добычи нефти, в настоящее время большинство нефтяных ТНК представляют собой большие финансово-промышленные группы и многоуровневые холдинги, в состав которых могут входить сотни и даже тысячи фирм и специализированных компаний. Стремление нефтяных ТНЖ охватить все больше сфер своего влияния от разведки и добычи до нефтепереработки и нефтехимии, приводит к

возрастанию числа дочерних фирм, доля собственности в которых может составлять от 10 до 100% [48, С. 44]..

К тому же, с учетом возрастания вопросов экологии, нефтяные компании начали разрабатывать технологии по альтернативным источникам энергии, что в конечном итоге сформировало качественно новое направление деятельности.

Развитие нефтяных ТНК, также как и других компаний, пошло постепенно. По мере развития своей деятельности нефтяные ТНК осваивали все новые направления деятельности, выделяя их в отдельный производственный блок, ориентированный на определенный бизнес-сегмент. Такая дифференциация деятельности внутри компании необходима для более эффективного производства.

Поэтому стратегия развития компании должна строиться не только за счет постановки общекорпоративных целей, а учитывать реализацию целей по каждому направлению производственного процесса. В этой связи нефтяные ТНК развивали каждое направление, ставя определенные цели и учитывая общую концепцию их стратегического развития.

Так, основными направлениями деятельности всех без исключения нефтяных ТНК являются:

- upstream (апстрим) - разведка и добыча;
- downstream (даунстрим) - транспортировка, переработка, маркетинг;
- chemicals - нефтепереработка, продукты нефтехимии;
- energy - энергетика, альтернативные источники энергии [48, С. 44]..

Более наглядно основные направления деятельности нефтяных ТНК отражены в их организационной структуре, которая является результатом устройства управления внутри компании. Формирование и развитие столь разноплановых бизнес-направлений сформировали определенную организационную структуру, которая непосредственно влияет на эффективность решения стратегических задач и напрямую зависит от изменения внешней экономической среды и от самой компании: ее размеров,

целей, объемов продаж и прибылей. Многие специалисты выделяют 2 типа организационных структур: «жесткие» и адаптивные.

«Жесткие» организационные структуры определяются фиксированностью границ, набора входящих в них элементов, закреплённостью связей. К ним можно отнести функциональную и основывающиеся на ней разновидности дивизиональной организационной структуры.

Адаптивные или гибкие организационные структуры характеризуются гибкой структурой, которая может легко видоизменяться и приспосабливаться к новым целям и задачам. К данной группе можно отнести такие разновидности структур как матричные, проектные, программно-целевые, фрагментарные, «гибридные», холдинги. Следует отметить, что чем шире и разнообразнее становится поле деятельности компании, тем сложнее использовать преимущества «жестких» организационных структур. Поэтому в меняющихся условиях нефтяного рынка нефтяные ТНК сделали акцент на адаптивных видах организационных структур: на дивизиональной и холдинговой структурах [48, С. 46].

Дивизиональная организационная структура характеризуется такой степенью централизации в управлении компанией, что подразделения (филиалы) последней имеют полные полномочия в принятии оперативных управленческих решений, центральный офис компании решает вопросы стратегического управления и контролирует деятельность компании в целом, т.е. данная структура ориентирована на конечный результат. Она может быть применима для производств, выпускающих широкий спектр продукции, действующей в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями. А также для организации, осуществляющей свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках и странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Так, дивизионную

организационную структуру применяют следующие нефтяные ТНК: «Total», «ExxonMobil», «ConocoPhillips», «ChevronTexaco Corp.» и др. (рис. 1.3)

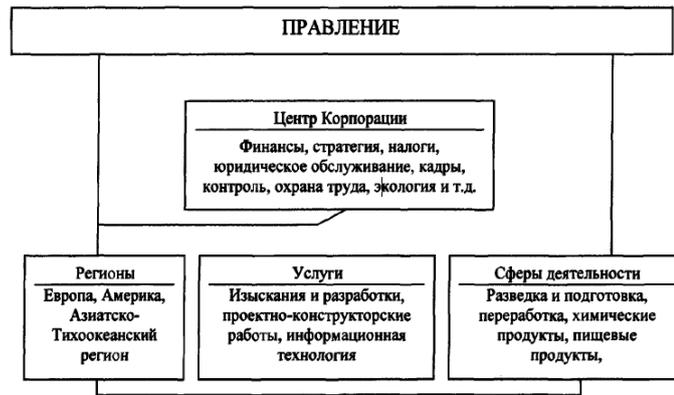


Рис. 1.3 Организационная структура современной ТНК на примере «Корпорации ВР»

Составлено по материалам: [16]

Различают несколько видов дивизиональных структур, основанных на разделении компании на элементы, которое происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей и географическим регионам. Среди промышленных компаний наиболее распространена продуктовая структура, когда штаб-квартире крупной диверсифицированной компании, выпускающей широкую номенклатуру продукции для различных рынков, подчиняются ее подразделения, специализированные по видам продукции (рынкам сбыта) и ведущие самостоятельную хозяйственную деятельность.

Так, например, основу корпорации «ВР» составляют три международные компании «BP Exploration», «BP Oil» и «BP Chemicals». Каждая из этих компаний отвечает и контролирует за определенный вид деятельности: «BP Exploration» - за весь комплекс геолого-разведочных работ, разработку и эксплуатацию нефтяных и газовых месторождений, а также за переработку газа; «BP Oil» осуществляет переработку нефти, оптовый и розничный сбыт продукции нефтегазоперерабатывающих заводов по всему миру; «BP Chemicals» - контролирует предприятия химического профиля, работающие на основе углеводородного сырья. Сходную организационную структуру имеет нефтяная ТНК «ExxonMobil».

Подобно организациям, действующим в масштабах одной страны, компании, функционирующие на международном уровне, выбирают организационную структуру, соответствующую их стратегии. Выбор организационной структуры таких фирм определяют три основных фактора:

1. Как побудить организацию, действующую в основном внутри страны, полностью использовать для своего роста возможности, имеющиеся за рубежом;

2. Как наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов в целях координации деловой активности на международном уровне;

3. Как координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений фирмы во многих странах. Компании, которые значительно увеличили объем продаж на зарубежных рынках, изучают возможность создания в соответствующих странах своих производственных мощностей. Однако доля зарубежных продаж в общем объеме реализуемой продукции может оставаться относительно небольшой [4].

В этой связи многие нефтяные ТНК проводят реструктуризацию, выделяя группы управления активами - многочисленные компании и подразделения. Каждая группа ориентирована на определенный регион или страну при этом наделена правами вести бизнес по своему усмотрению, но в рамках основных направлений деятельности нефтяной корпорации.

Так, например, в 2003г. подразделение нефтяной ТНК «BP» в России объединило свои активы с Тюменской нефтяной компанией, образовав новую компанию «ТНК-BP». При этом цели и задачи «ТНК-BP» не противоречат общекорпоративной стратегии развития нефтяной ТНК «BP», а наоборот является существенным шагом ее развития в этом регионе.

По мере дальнейшего роста деловой активности фирмы на международных рынках она обычно создает специальное международное отделение. При этом все функции, обеспечивающие деятельность фирмы на

зарубежных рынках, концентрируются в этом подразделении (обычно достаточно высокого ранга), которое подчиняется президенту компании. Как правило, такой руководитель имеет достаточно широкие полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов.

В целом дивизиональная организационная структура четко ориентируется на потребности рынка, использует инновации в решении конкретный проблем, ослабевают бюрократические тенденции за счет развития горизонтальных связей и реализации межфункциональных программ, дает интерес, простор инициативе подразделений, повышает общий уровень квалификации персонала [44, С. 30].

В то же время она усложняет коммуникации, приводит их к дублированию, порождает высокую потребность в новых ресурсах, затрудняет внутриорганизационный контроль, а взамен «ведомственности» функциональных подразделений вызывает к жизни другое негативное явление – неоднозначное разграничение ответственности и полномочий, т.е. недостаточное стимулирование некоторых подразделений по сравнению с другими.

Эти негативные явления в определенной степени преодолеваются переходом к новым типам организационных структур.

Холдинговая организация. Если компания располагает целым рядом дочерних предприятий или выделяет их из своего состава, то материнскую компанию можно рассматривать в качестве холдинга. Холдинг-компания - это компания, главной областью деятельности которой является рассчитанное на длительный срок доленое участие, обеспечивающее контроль (как правило, более 50%) в одной или нескольких юридически самостоятельных компаниях. Поэтому вышестоящая компания либо отводит себе роль держателя акций, не вмешивающегося в оперативное руководство, либо предпочитает стать оперативным холдингом, либо сохраняет за собой право отдавать распоряжения нижестоящим компаниям. Такая организация может иметь весьма разнообразную структуру. Решающим обстоятельством

являются инструменты, которые использует менеджмент компании [44, С. 31].

Фактически функции холдинг-компании выполняет каждая крупная компания, владеющая контрольным пакетом акций других компаний. К наиболее важным функциям можно отнести планирование организационной и юридической структуры, владение долями собственности дочерних компаний осуществление инвестиционной деятельности и др. Исходя из поставленных целей и выполняемых функций, можно выделить промышленный, промышленно-финансовый или финансовый холдинг.

Часто причиной создания холдинга является стремление разграничения оперативных и стратегических вопросов или стремление к большей проницаемости и гласности передачи управления финансами неоперативному холдингу.

Данные компании контролируют большое число различных по сфере деятельности акционерных обществ, суммарный капитал и активы которых во много раз превышают капитал и активы материнской холдинг-компании. Последняя аккумулирует прибыль контролируемых обществ в виде дивидендов на акции этих компаний, находящихся на хранении в ее портфеле, а также, в отдельных случаях, путем заключения специальных соглашений, согласно которым дочерние предприятия переводят холдингу определенную долю, а иногда и всю получаемую ими прибыль [4].

Для определения структуры холдинговой организации компании используют следующие критерии:

- задача холдинга - только управление акциями оперативно действующих предприятий (финансовый холдинг) либо только осуществление стратегического руководства отдельными предприятиями (менеджмент-холдинг);
- разграничение централизованного и децентрализованного выполнения функций: финансирование, капиталовложения, закупка, маркетинг, руководство/развитие и разработка;

- владение холдинг акциями всех отдельных предприятий или образование «промежуточных» холдингов;
- характер налоговых преимуществ [49, С. 210]..

При этом организационная структура холдинга может включать в различные комбинации построения, включающие функциональный, региональный и продуктовый принципы.

Так, например, организационная структура компании «Royal Dutch/Shell» включает две компании, являющиеся материнскими акционерными компаниями или холдингами первого уровня, которые формально не входят в состав «Royal Dutch/Shell», т.к. не ведут производственных операций.

При этом вся производственная деятельность компании контролируется управляющими холдингами или холдингами второго уровня «Shell Petroleum N.V.» (Нидерланды) и «The Shell Petroleum Company, Limited» (Великобритания) (рис. 1.4).

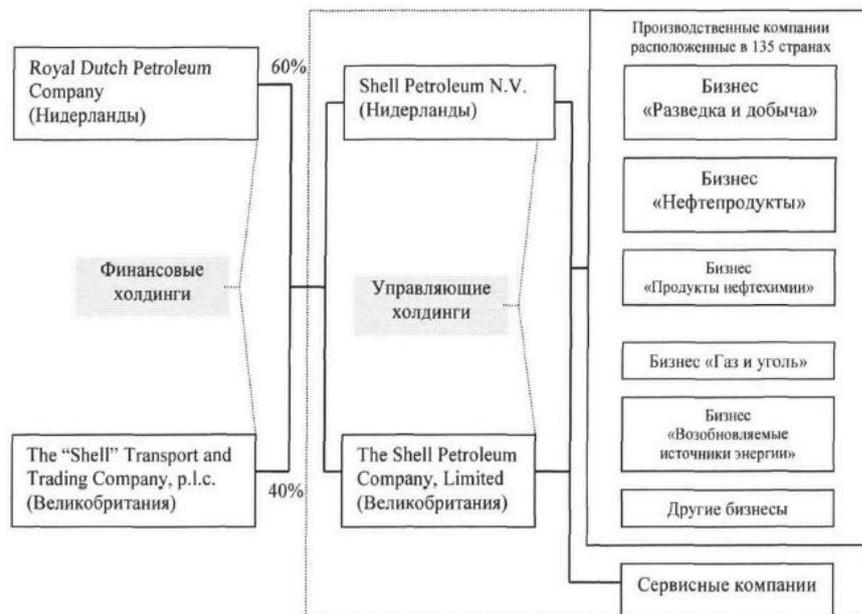


Рисунок 1.4 Организационная структура холдинговой компании «Royal Dutch/Shell»

Составлено по данным: [53]

Надо отметить, что до структурной реорганизации в 1995г. в компании «Royal Dutch/Shell» было три управляющих холдинга. Третий холдинг

управляющей компанией «Shell Oil Company» (США), которая занимала пятое место в США по объему операций.

Как видно из рисунка, компания «Royal Dutch/Shell» осуществляет свою деятельность в более чем 130 странах мира, поэтому для четкого управленческого контроля и функционирования вся производственная деятельность, т.е. операционные и сервисные компании после реструктуризации были разбиты на бизнес-управления, в зависимости от направления деятельности. При этом координация и развитие деятельности компании осуществляется по региональному принципу и соответствует образцу других ведущих нефтяных корпораций.

Исходя из вышеизложенного, ответ на основной вопрос «почему разные нефтяные компании выбирают ту или иную организационную структуру?» лежит в историческом развитии компании, их стремлении высоких финансовых результатах и прибыли для их владельцев.

И неправильно говорить о том, что нынешняя организационная структура есть результат единичного выбора. Исходя, из какой стадии находится развитие компании, какие у нее особенности, а также какие она ставит цели, организационная структура компании меняется, совершенствуется.

С учетом того, что все крупнейшие нефтяные ТНК стремятся стать универсальными энергетическими компаниями, охватывая различные сферы своей деятельности в области энергетики и переработки энергосырья, а также осваивать новые рынки, меняют свою организационную структуру с учетом регионального и продуктового принципа.

Так, нефтяные ТНК «British Petroleum Company Plc», «ExxonMobil Corporation», «ChevronTexaco Corp.» и др. используют дивизиональную организационную структуру т.к. она самая демократическая с точки зрения управления. Управление в них осуществляется сразу в двух направлениях - увеличения масштабов основных направлений деятельности и в то же время распределения их по отдельным странам с учетом специфики принимающих

стран. В то же время принятие решения осуществляется по усмотрению регионального руководства, что повышает их ответственность за финансовые показатели перед высшим звеном. Компания «Royal Dutch/Shell», имея холдинговую организационную структуру, также осуществляет свое управление, руководствуясь вышеуказанными принципами, единственное, что отличает ее от других - это процесс принятия решения [17].

При этом процесс изменения организационных структур нефтяных ТНК ведет к появлению «промежуточных» вариантов, т.е. среднее между дивизиональной и холдинговой организационными структурами, что обусловлено вышеуказанными принципами развития нефтяных ТНК.

Таким образом, в 1 главе мы попытались дать понятие нефтяных ТНК, выделив их из целого множества ТНК. Рассмотрели какое место занимают нефтяные ТНК в мировой экономике и какие типы нефтяных компаний существуют.

При этом становление и развитие нефтяных ТНК шло параллельно развитию мирового нефтяного рынка. Поэтому, для понятия почему нефтяные ТНК играют значительную роль в мировой экономике, нам пришлось рассмотреть развитие мирового нефтяного рынка.

В процессе рассмотрения развития мирового нефтяного рынка, мы выделили этапы его развития и тенденции, которые их характеризуют, а также более подробно остановились на характеристике современной ситуации на мировом нефтяном рынке.

Историческое развитие мирового нефтяного рынка не могло не найти свое отражение на деятельности нефтяных ТНК. В первую очередь это отразилось на их организационных структурах, которые изменялись в зависимости от изменения внешней среды. А также это отразилось на применяемых стратегиях.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ НЕФТЯНЫХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ НА МИРОВОМ НЕФТЯНОМ РЫНКЕ

2.1. Специфика стратегического управления транснациональных компаний как интегрированных бизнес-структур

В настоящее время, в условиях глобализации мировой экономики, для получения более сильных конкурентных позиций, а, следовательно, достижения и удержания лидерства в своей отрасли, компании ориентируются на мировой, а не на локальный в рамках одной страны, рынок. Получение более выгодных конкурентных позиций, также включает в себя, выработку стратегий по отстаиванию компанией уже завоеванных положений и разработку стратегий по дальнейшему своему развитию.

Развитие нефтяной компании происходит поэтапно от обычной компании, действующей в нефтяной отрасли на внутреннем рынке, до транснациональной. На каждом этапе своего развития нефтяная компания ставит определенные цели и разрабатывает решения по их достижению, учитывая свое положение во внешней среде и внутренний потенциал. Поэтому для достижения той или иной цели используется система мер и вырабатывается программа или последовательность действий, включающая пять взаимосвязанных управленческих задач, что в совокупности составляет стратегию (см. приложение 4).

Стратегия фирмы или компании - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Другими словами, стратегия - это выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.

Процесс формирования стратегии можно представить в виде последовательности из трех основных этапов, (рис. 2.1)

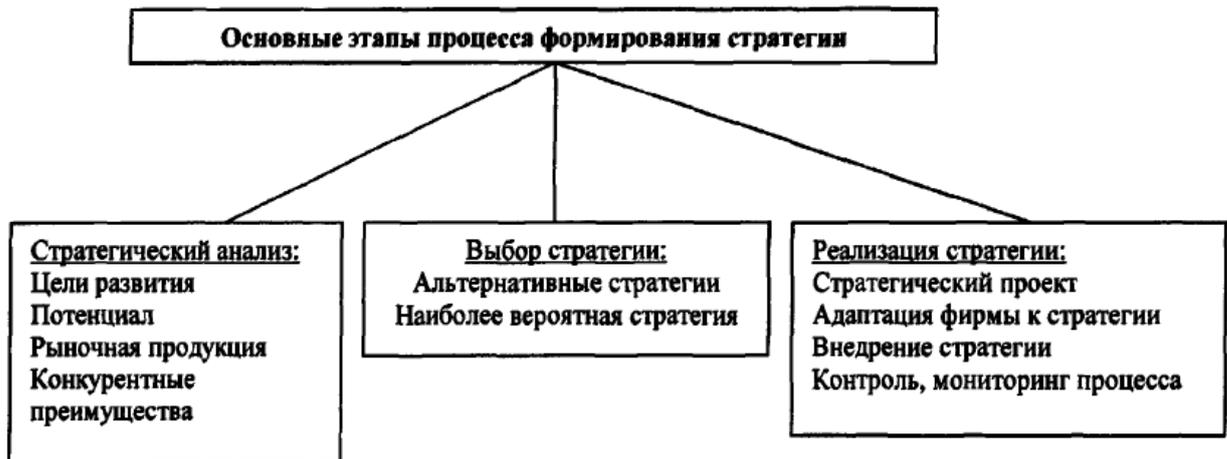


Рисунок 2.1 Основные этапы процесса формирования стратегии
Составлено по материалам: [16]

Надо отметить, что стратегия компании рассчитана на определенную цель и представляет непрерывный процесс от разработки до ее реализации. Практически, стратегия есть путь, основа для принятия решения в достижении цели. Процесс принятия стратегических решения имеет кардинальное значение для функционирования бизнеса и влечет за собой (при условии их реализации) долговременные последствия. Другими словами реализация стратегических решений является потенциалом предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. К таким решениям традиционно относятся планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля для специализации предприятия, изменения прав собственности на имущество и продукцию предприятия, а также размещения филиалов за рубежом, слияние, поглощение, выделение дочерних предприятий и другие виды трансформации. В этом качестве выбор того или иного решения совпадает с выбором стратегии [4].

Следовательно, выработка стратегии - это, во-первых, получение определенного представления о будущем развитии компании; во-вторых,

активное использование компанией современных методов управления, обеспечивающих определенную сбалансированность и будущие направления развития компании. Вместе с тем, возникновение некоторой неопределенности в развитии компании в будущем не дает возможности четко сформулировать стратегию развития, а позволяет лишь наметить предполагаемое направление. Поэтому, по мнению И. Ансоффа, стратегия - это идея, не подлежащая огласке, либо представление об общей цели развития фирмы далекое от четкой формулировки.

На начальном этапе стратегия нефтяной компании характеризуется использованием преимущественно внутриотраслевых конкурентных преимуществ, таких как пеновая конкуренция, себестоимость производства, инновационная деятельность, рационализации каналов сбыта и снабжения и другие, т.е. меры направленные на завоевание и отстаивание доли рынка внутри той или иной страны.

В процессе развития и расширения деятельности нефтяной компании внутри страны, ее цели устремляются к расширению и освоению других отраслей экономики, других рынков в других странах. Тем самым меняется внешняя среда компании и система ценностей руководства, которое, мотивируя свои действия привлечением новых клиентов, сокращением издержек и повышением конкурентоспособности, снижения риска за счет расширения рынка, а также преимуществ ключевой компетенции компании, нацеливает ее на выход на зарубежный рынок.

С выходом на международный рынок, нефтяная компания переходит на качественно новый этап своего развития. На этом этапе нефтяная компания приобретает черты ТНК и использует преимущества транснационализации, т.е. переноса отдельных частей производственного процесса в другие страны через систему аффилированных структур и связанные с этим инвестиционная деятельность. Компания не отказывается от уже проверенных методов достижения своих целей, которые использовала на внутреннем рынке. Наоборот продолжает совершенствовать их, пополняя новыми методами.

При этом основная стратегия компании корректируется за счет добавления одних параметров и отказа от других в ответ на изменение рынка, потребностей и предпочтений потребителей, стратегических решений конкурентов, приобретенного опыта, появления новых возможностей, форс-мажорных обстоятельств и др [4].

Таким образом, в отличие от более мелких и ограниченных в своей деятельности компаний, ТНК используют весь спектр корпоративных стратегий - от внутриотраслевых до транснациональных.

Выходя на зарубежные рынки и приобретая статус ТНК, нефтяная компания сталкивается с усложнением процессов и связей внешней и внутренней сред, что приводит к появлению многовариантности развития. В этой связи нефтяная ТНК заменяет основную цель развития на систему целей, которая включает в себя экономические, социальные, инвестиционные, внешнеэкономические и другие цели. Поэтому ТНК, в отличие от более мелких компаний, ставят цели и выстраивают свою стратегию, ориентируясь на общекорпоративный план развития, где цели исходят от высшего руководства или совета директоров к исполнительскому звену или подразделениям, которые ее реализуют. По своей сути общекорпоративный план развития это корпоративная стратегия компании, что, по мнению Портера М.Е., превращает корпорацию из набора различных видов бизнеса в единое целое.

В то же время появление новых стратегических возможностей требует от руководства корректировки отдельных элементов детально спланированной стратегии. Это связано с тем, что в процессе разработки и реализации стратегии необходимо учитывать развитие и изменения в транснациональном бизнесе. прежде всего в вопросах границ и географии деятельности, бизнес-идей, направления действий, организационные принципы и схемы работы, системы управления, корпоративной культуры.

Для этого в разработке и реализации стратегии ТНК участвуют все уровни компании:

- 1 уровень - корпоративная стратегия (стратегия для всей компании);
- 2 уровень - бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании);
- 3 уровень - функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности);
- 4 уровень - операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов и др.), причем, каждый уровень выполняет определенную часть общей стратегии.

Стратегии нефтяных ТНК формируются в тесной взаимосвязи с внешней средой и реализуются на каждом уровне деятельности компании. При этом стратегию трудно имитировать или заменить в ходе ее реализации, т.к. именно характеристика основной деятельности компании обеспечивает базовые концепции стратегических решений. В то же время успех стратегии заключается, в первую очередь, во внутрифирменных возможностях: общеуправленческих стратегий (корпоративная стратегия) и функциональных (стратегии в области НИОКР, маркетинга, финансов, производства и др.) [48, С. 51].

При этом, если корпоративные стратегии описывают пути достижения желаемых позиций, то функциональные стратегии конкретизируют выбранное направление развития в соответствии с основными направлениями деятельности компании, обеспечивая достижение основной цели или системы целей, поставленных руководством. Поэтому, исходя из функциональной единицы, можно выделить следующие стратегии:

1. Товарно-рыночная стратегия - выбор номенклатуры, объема и качества выпускаемой продукции и поведения предприятия на товарном рынке в области продаж.

2. Ресурсно-рыночная стратегия - выбор номенклатуры, обмена и качества потребляемого сырья и полуфабрикатов и поведения предприятия в области покупок.

3. Технологическая стратегия - базовый вариант стратегии, определяющий практически все дальнейшее поведение предприятия.

4. Интеграционная стратегия - совокупность решений, определяющих взаимодействие предприятия с другими предприятиями.

5. Финансово-инвестиционная стратегия - совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.

6. Социальная стратегия - совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, наполнения и расходования финансовых ресурсов.

7. Стратегия управления - совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации выбранной стратегии [48, С. 52].

Таким образом, в своей деятельности нефтяные ТНК преследуют реализацию системы целей, определяемой основным принципом их деятельности и конкуренцией, а именно, положением корпорации во внешней среде, ее потенциалом, внутренней структурой и функциями, а также соответствующих основных функциональных стратегий, которые в совокупности составляют план управления производственной деятельности компании, обеспечивающий как финансовую, так и конкурентно-производственную устойчивость.

Для успешной деятельности и увеличения конкурентоспособности нефтяным ТНК необходимо достижение следующих целей:

- постоянного роста объема продаж, для удержания доли рынка;
- увеличения относительной доли рынка ради повышения эффективности деятельности компании;
- роста прибылей, что обеспечивает инвестиционные ресурсы для реинвестирования;
- роста дивидендов для привлечения инвесторов; постоянного расширения числа покупателей;

- снижения сезонных и циклических колебаний объема продаж. Рассмотрим теперь особенности стратегий нефтяных ТНК на мировом рынке более подробно.

За всю историю развития нефтяного рынка многие нефтяные компании на своем пути развития сталкивались с выбором «за» и «против» тех или иных решений, опираясь на анализ конкретной ситуации. При разработке и реализации своей стратегии нефтяные ТНК, в первую очередь, руководствуются следующими основными направлениями деятельности, что и отличает их от других ТНК:

- upstream (апстрим) - разведка и добыча;
- downstream (даунстрим) - транспортировка, переработка, маркетинг;
- energy - энергетика, альтернативные источники энергии, и ставят перед собой различные цели по каждому направлению их деятельности в зависимости от масштаба, уровня конкурентных преимуществ, корпоративной культуры, прогнозов экономической и энергетической конъюнктуры, что вынуждает их реализовывать блоки стратегий в соответствии с поставленной целью и выбранным направлением. При этом постановка целей идет сверху вниз, т.е. от высшего руководства к руководителям более низшего звена [48, С. 61].

Сложность формирования стратегии нефтяных ТНК в основном обусловлена необходимостью учета множества динамичных, нечетких, не всегда реализуемых целей и ориентиров на внешних рынках, а также возможностью формирования стратегии на основе их противоречий.

В этой связи нефтяные ТНК ставят конкретные и измеримые цели на определенный срок, особенно в тех сферах, где важен результат. Обычно выделяют краткосрочные и долгосрочные цели, причем долгосрочные цели более приоритетны. По мнению М. Портера, стратегические позиции должны быть перспективны в течение десяти или больше ближайших лет, а не на один плановый цикл к которым стремится компания. Поэтому

краткосрочные цели играют роль промежуточных показателей для прослеживания динамики развития.

Исходя из вышеизложенного, стратегию можно рассматривать как набор интегрированных планов поведения компании, направленного на создание или сохранение долгосрочного преимущества над конкурентами. А также определение основных долгосрочных задач и целей компании, выбор направления действия и размещения ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Для нефтяных компаний основным источником финансовых, материальных ресурсов являются нефтяные ресурсы, которыми располагает компания. Поэтому для нефтяных компаний цель управления нефтяными ресурсами состоит в нахождении оптимального способа их преобразования, что выражается в реализации стратегии в области «апстрим» и влияет на их устойчивость и эффективность [4].

Устойчивость достигается за счет эффективного воспроизводственного процесса по всей цепочке видов деятельности (поиски, разведка, освоение, эксплуатация, переработка и сбыт углеводородного сырья и конечных продуктов), выстраиваемая с помощью интеграционных процессов и включает подготовку новых запасов вместо извлекаемых. Поэтому устойчивость развития добывающих компаний, в том числе и нефтяных, определяется наличием соответствующей сырьевой базы, необходимой степенью обеспеченности которой в наиболее общем виде характеризуется кратностью запасов к добыче.

Также предпосылкой устойчивого развития служит наличие долгосрочной стратегии, охватывающей основные производственные, финансовые и маркетинговые операции компании.

В рыночной экономике оценивается суммарная стоимость активов, включая «природный» капитал в виде запасов нефти, подготовленных к промышленному освоению.

В долгосрочном плане для нефтяной ТНК первостепенное значение имеет ресурсный потенциал, характеризующийся состоянием подготовленных запасов и перспективами открытия и ввода в разработку новых запасов.

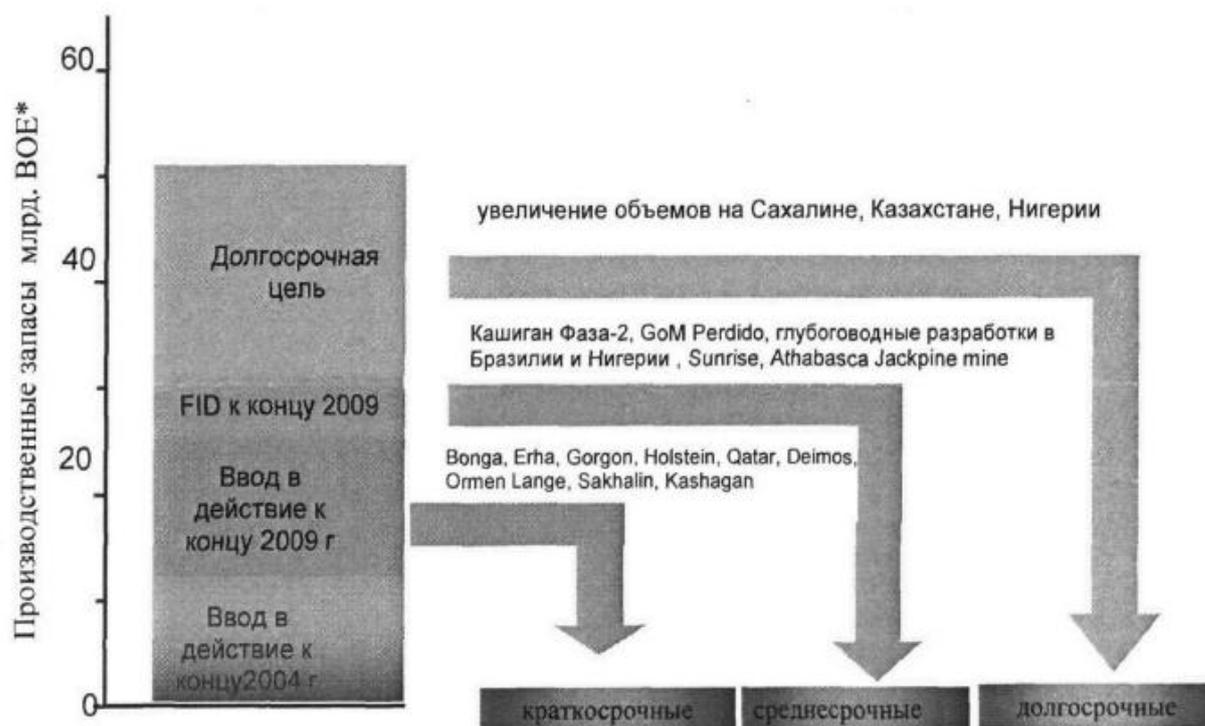
Например, нефтяная ТНК «British Petroleum Company Plc.» в своей стратегии в области геологоразведки и добычи в России сделала акцент на применение наилучших технологий, для того чтобы огромные ресурсы компании превратить в доказанные запасы. Тем самым данная компания реализует свою долгосрочную цель по демонстрации своего потенциала в области «апстрим».

При этом компания адаптирует единую долгосрочную стратегию к условиям российского региона.

Другая крупная нефтяная ТНК «Royal Dutch/Shell Group» поставила своей целью ввод в эксплуатацию 50% ранее подтвержденных запасов углеводородного сырья, доводя уровень добычи до 3,4 - 4,0 млн. барр. нефтяного эквивалента в сутки к 2008г, и их увеличения без существенных изменений в ресурсной базе.

Для реализации этой цели компания также сделала акцент на разработку и внедрение новых технологий на уже разрабатываемых месторождениях, например, использование глубоководных технологий добычи в Бразилии и Нигерии.

При этом в отличие от ТНК «British Petroleum Company Plc», «Royal Dutch/Shell Group» включила в долгосрочную стратегию разработку новых перспективных месторождений, количественно оценила возможные результаты деятельности, чтобы, в дальнейшем своевременно корректировать и сравнивать с предыдущими результатами для подтверждения правильности выбранного пути развития. (рис. 2.2)



*ВОЕ – (barrels of oil equivalent) баррелей нефтяного эквивалента

Рисунок 2.2 Запасы углеводородного сырья и их развития
Составлено по данным: [81]

Нельзя оставить без внимания то, что для компаний, специализирующихся на добыче и переработке природного сырья, к которым относятся нефтяные, движущей мотивацией выхода на международный рынок является экономическая эффективность и наличие сырьевых ресурсов, нехватка которых наблюдается на рынках их происхождения. Поэтому размещение своих производственных мощностей в непосредственной близости от сырьевой базы снижает риск сокращения поставок и зависимости от ценовых колебаний, особенно в случае, когда транспортные расходы являются определяющим фактором.

Поэтому именно специфика сырьевых ресурсов (неравномерное распределение, невозобновляемость и др.), является главным и наиболее важным мотивом при реализации «апстрим» стратегий нефтяных ТПК.

С учетом вышеуказанного факта, нефтяные ТПК придерживаются ресурсной стратегии, что по своей сути является фундаментом «апстрим» стратегии, которая берет свое начало с образования нефтяного рынка.

Ресурсная стратегия направлена на получение доступа к природным ресурсам. При этом по мере развития мировой экономики и усиления процессов глобализации и интернационализации производства нефтяные ТНК начали придерживаться глобальной стратегии развития, модифицируя ресурсную стратегию к изменяющимся внешним условиям. В обобщенном виде современная стратегия развития нефтяных ТНК представляет собой систему из трех направлений – это глобализация, образование альянсов и развитие НИОКР, что обусловлено в первую очередь современными тенденциями мировой экономики, спецификой размещения нефтяных ресурсов и стремлением ТНК к увеличению эффективности их деятельности.

Так к основным причинам интернационализации нефтяных ТНК можно отнести:

- осуществление добычи нефти только в тех регионах, где имеются их запасы;
- использование дешевых ресурсов страны, что позволяет снизить стоимость какого-либо звена в цепочке стоимости;
- расширение присутствия на рынке;
- снижение транспортных расходов и таможенных платежей, увеличение доходов и рентабельности за счет близости к рынкам сбыта, что направлено на вытеснение конкурентов с существующих или новых рынков.

В то же время стратегия интернационализации тесно переплетается со стратегией в инвестиционной деятельности, главным образом через прямые иностранные инвестиции (ПИИ) и предусматривает различные способы проникновения ТНК на зарубежный рынок: приобретение компаний, открытие филиалов ТНК, образование стратегических альянсов, интеграционных процессов и другие [4].

В современной экономической науке выделяют четыре мотива для осуществления НИИ и инвестирования: во-первых, получение доступа к потребительскому рынку, во-вторых, ресурсная мотивация, в-третьих,

корпоративная эффективность и последнее, приобретение стратегического актива.

Так, инвестирование, а с ней и инвестиционная стратегия компаний осуществляется путем:

- инвестирование «с нуля», то есть создания за рубежом полностью нового предприятия;

- трансплантации - вынесения в принимающую страну отдельных, чаще всего сборочных, производств;

- стратегические альянсы - осуществления влияния ТНК в принимающей стране через совместное предпринимательство и долгосрочные договоры;

- слияния и поглощения, покупки пакетов акций компаний принимающей страны, что находит свое отражение в нефтяном бизнесе.

Выбор стратегии «собственности», т.е. стратегии «входа» на национальный рынок зависит от многих факторов. Нефтяные ТНК при проникновении на национальный рынок с целью приблизиться к нефтяным запасам в значительной степени переориентировали свои стратегии в пользу «промежуточных» стратегий, среднее между созданием филиала с «нуля» и поглощением национальной компании. Данные стратегии сводятся в объединении ресурсов, переводимых инвестором и ресурсов поглощаемой компании.

Между тем в отчете о мировых иностранных инвестициях ЮНКТАД за 2002г. деятельность ТНК в развивающихся странах рассматривается как возможное средство повышения экспортной конкурентоспособности страны, при условии проведения государственной политики привлечения экспортно-ориентированных операций ТНК. Данная возможность на практике нефтяного рынка сводится к тому, что именно нефтяные ТНК получают конкурентное преимущество по сравнению с другими нефтяными компаниями.

Так, в 2016г. по показателю объема чистой прибыли компания ExxonMobil возглавляла список крупнейших нефтяных ТНК. Данная компания, несмотря на снижение добычи нефти на 1% и добычи газа на 2% за счет повышения цены нефтепродуктов получила 25,33 млрд. долл. чистой прибыли (против 21,51 млрд. долл. в 2015г.). На втором - British Petroleum Group (BP). Ее прибыль по результатам 2016г. составила 16,2 млрд. долл., что на 26% больше чем в 2015г [4].

Третье место по объему прибыли занимает англо-голландская Royal Dutch/Shell Group, которая по итогам 2016г. показала результат в 18,54 млрд. долл. (в 2015г. - 12,5 млрд. долл.) при росте объема продаж на 28% - до 337 млрд. долл. (264 млрд. долл.). При этом объемы добычи уменьшились на 3%. Затем идут Conoco Phillips, прибыль в 2016г. составила 8,13 млрд. долл. (2015г. - 4,74 млрд. долл.) при доходах 136,9 млрд. долл. (105,1 млрд. долл.) и Chevron Техасо - 13,3 млрд. долл. (7,2 млрд. долл.) при доходах 155,3 млрд. долл. (121,3 млрд. долл.) [48, С. 79].

Между тем, рост капитализации нефтяных ТНК происходит не только благодаря повышению мировых цен на нефть, но и фактическому процессу монополизации мирового нефтяного рынка. Так, 5-6 крупнейших ТНК активно приобретают более мелкие компании, тем самым, увеличивая не только свою капитализацию, но и нефтяные запасы.

Данные о нефтяных запасах постоянно уточняются, и наблюдается тенденция, что у многих нефтяных ТНК они будут возрастать не только за счет разведки, но и за счет «внешней экспансии» и поглощения мелких нефтяных компаний.

Поэтому для достижения главной цели компании – увеличения капитализации - нефтяным ТНК приходится приобретать контроль над более мелкими компаниями, тем самым, увеличивая не только уровень капитализации, но и свою сырьевую базу. К тому же это дает немедленное использование не только сырьевой, но и клиентской базы.

Так, например, начиная с 1990-х годов, нефтяной рынок характеризуется значительным присутствием в нем частного и иностранного капитала. В 1998г. произошла одна из самых больших сделок по слиянию компаний между British Petroleum(Великобритания) и Amoco(США), стоимостью 61 млрд. долл.

А следом в 1999г. и 2000г. компании Exxon и Mobil, и TotalFina и Elf образовали соответственно ExxonMobil Corporation и TotalFinaElf, переименованная в 2003г.

Указанное обстоятельство объясняется тем, что исторически на рынке присутствовало небольшое количество нефтяных ТНК, главным образом, американских компаний, а для осуществления хозяйственной деятельности необходимы были колоссальные капиталовложения, Поэтому только купные компании, впоследствии достигшие уровня ТНК, смогли успешно развиваться (у них было больше возможностей для осуществления необходимых крупномасштабных капиталовложений, финансируемых, как за счет собственных средств, так и за счет привлекаемого капитала) [4].

В то же время развитие нефтяных ТНК сопровождается не только их стремлением максимально приблизиться к нефтяным ресурсам в других странах, но и стремлением диверсифицировать свою деятельность. Диверсификация деятельности нефтяных ТНК, обусловлена их стратегическим решением стать универсальными энергетическими компаниями. Данное стремление объясняется тем фактом, что нефтяные ресурсы, которые являются основой деятельности нефтяных ТНК, - это исчерпаемые, невозобновляемые ресурсы. Поэтому нефтяные ТНК уже сейчас принимают долгосрочные решения по изменению, переориентации своей деятельности, создавая новые направления своего развития.

Специфика нефтяной промышленности требует от компаний укрупнения и возможности осуществлять каждый раз крупные финансовые вложения в разработку месторождений, улучшение инфраструктуры, а также систему транспортировки.

В результате подобных слияний трансформируется структура нефтяного рынка, наблюдается тенденция роста компаний, увеличение их рыночной стоимости и дохода, (см. приложение 6)

Причем дополнительным обстоятельством в пользу использования инвестиционной стратегии: операций по слиянию и поглощению является тот факт, что, большинство нефтяных месторождений разведаны и распределены между нефтяными компаниями, которые их разрабатывают. Таким образом, для успешной и устойчивой деятельности нефтяным ТНК в первую очередь необходим достаточный уровень сырьевых ресурсов, что достигается путем реализации «апстрим» стратегии. При этом основными методами выступают процессы инвестирования, обеспечивающие максимальный юридический, финансовый и управленческий контроль [4].

Между тем, практически все нефтяные ТНК являются вертикально-интегрированными компаниями, т.к. заинтересованы в получении доступа к конечному потребителю и получению дополнительной части прибыли. Данное обстоятельство находит свое отражение в «даунстрим» стратегии, т.е. стратегии в области нефтепереработки и транспортировки.

Для выхода к конечному потребителю нефтяные ТНК используют интеграционную стратегию, т.к. она позволяет им интегрировать недостающие звенья производственной цепи или создавать собственную сеть для распространения или сбыта конечной продукции.

Под интеграцией понимается установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий. Иными словами, отношения чистой конкуренции при интеграции заменяются одним из вариантов сотрудничества; при этом спектр возможностей такого сотрудничества очень широк - от слабого взаимодействия до прямого управления, когда рыночные отношения заменяются внутрифирменными.

В настоящее время движение более половины мирового валового продукта по цепочке добавленной стоимости и его реализации происходит в структуре не рыночных, а интеграционных связей [17].

Цели и преимущества интеграции:

- снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте;
- ограничение конкуренции;
- облегчение диффузии технологического новшества;
- снижение издержек, в том числе оптимизация налогообложения.

Если рассматривать интеграционные процессы в широком плане – как нерыночные взаимоотношения субъектов рынка между собой, то можно выделить три их вида: интеграционные, интеграционно-дезинтеграционные, дезинтеграционные.

1. Интеграционные процессы включают в себя вертикальную и горизонтальную интеграцию, диверсификацию и партнерство.

2. Интеграционно-дезинтеграционные процессы включают в себя следующие действия; покупку-продажу части предприятия, создание совместных предприятий.

3. Дезинтеграционные процессы предусматривают реинтеграцию и специализацию бизнеса с разделением бизнес-единиц.

Вертикальная интеграция имеет место при установлении интеграционных связей с поставщиком (интеграция вниз) и направлена на ослабление зависимости от компаний-поставщиков или предприятием-потребителем (интеграция вверх), если последние способны навязать невыгодные условия в отношении цен.

Горизонтальная интеграция предусматривает отраслевую связь компаний, производство которых характеризуется технологической общностью и однородностью выпускаемой продукции.

Основная цель горизонтальной интеграции - это усиление позиции фирмы с помощью поглощения или контроля определенных конкурентов, (достижение эффекта масштаба, получения выигрыша от доступа к сбытовой

сети и взаимного дополнения товаров). А вертикальной интеграции – снижение издержек вследствие замены рыночного обмена внутренней организации через интернализацию.

Рассматривая интеграционные процессы в нефтяной отрасли, видно, что большинство нефтяных ТНК придерживаются вертикальной интеграции, т.к. вертикальная интеграция усиливает потенциал компании, повышает ее эффективность и укрепляет конкурентоспособность. Доказательством в пользу вертикальной интеграции является тот факт, что у компаний показатели по выпуску продукции, доходности, а, следовательно, и прибыли намного выше, если они - вертикально интегрированные.»

Так, все нефтяные ТНК, входящие в 100 крупнейших нефинансовых ТНК, являются вертикально интегрированными компаниями.

Между тем интеграционные отношения имеют положительные и отрицательные стороны. Положительным является лучшее информационное обеспечение предприятия в случае интеграции вверх и вниз. Более точное знание потребностей покупателя и угроз сбоев в ресурсном обеспечении со стороны поставщиков позволяет интегратору предвидеть возможные изменения в окружающей среде и лучше подготовиться к ним, что повышает конкурентоспособность предприятия. С другой стороны, замена рыночных отношений с разнонаправленными интересами партнеров на долгосрочные полудоговорные или договорные отношения, основанные на сближении интересов, создает для предприятия как бы тепличные условия, уменьшая конкуренцию, и не способствует улучшению качества продукции и снижению издержек. При горизонтальной интеграции, наряду со снижением издержек, в результате укрупнения масштабов производства, структуры его нередко получают громоздкими, трудно управляемыми, что снижает ожидаемый эффект [4].

Тем не менее, несмотря на отрицательные стороны интеграционных процессов нефтяные ТНК избрали для себя данную стратегию развития, мотивируя следующими предпосылками:

- стремлением к контролю над рынками сбыта конечной продукции;
- необходимостью создания такой организации производства и сбыта, эффективность которой была бы максимальной при воздействии природных, технологических и экономических факторов;
- возможностью получения дополнительного преимущества и прибыли используя масштаб производства, т.е. концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры и др. способствуют сокращению удельных затрат в производстве;
- обеспеченностью в контролируемых источниках сырьевого потенциала;
- характером нефтяного бизнеса.

Так, например, компания «ExxonMobil» перерабатывая сырье в 25 странах мира, осуществляет розничную продажу в более 35000 местах в около 100 странах мира и ведет свою деятельность в распространении смазочных материалов приблизительно в 160 странах мира. Тем самым, получает самый высокий доход от реализации «даунстрим» стратегии, (см. приложение 7)

В своей «даунстрим» стратегии компания «ExxonMobil» преследует такие ключевые моменты, как расширение своего бизнеса, предлагая качественные товары и услуги; сокращение издержек через эффективное производство и выборочное инвестирование и др.

Таким образом, программа нефтяных ТНК по достижению желаемых результатов, должна основываться на стратегии. Стратегия ТНК является укрупненным описанием координированных действий по реализации всего комплекса ее международных целей.

Действуя в соответствии с принятой стратегией, ТНК получает возможность рационализировать свои действия за счет оптимального сочетания оперативного и стратегического управления. Текущие мероприятия постоянно настраиваются на стратегические установки, позволяя принимать такие решения, которые в наибольшей мере отвечают

стратегическим задачам. Уточнение или пересмотр стратегии вызывают соответствующие изменения в направлении производственных операций.

В конечном итоге, реализация стратегии предусматривает преобразование стратегии в план конкретных действий и затем - в результаты.

2.2. Сравнительный обзор факторов, влияющих на формирование и реализацию стратегии развития нефтяных транснациональных компаний на мировом рынке

Нефтяные ТНК при разработке и реализации стратегий в области «апстрим» и «даунстрим» в первую очередь оценивают всю совокупность факторов, влияющих или оказывающих косвенное воздействие на компанию. Взаимодействие факторов и стратегии компании зависят от ситуации, поэтому даже в рамках одной отрасли, стратегии конкурентов различаются и по-разному отражаются на устойчивости самих компаний.

Деятельность ТНК, также как и любой другой компании или фирмы, осуществляется в рамках общества. Поэтому стратегическая деятельность компании ограничивается государством, его законами, политическими и экономическими особенностями отдельной страны, этикой, общественными нормами и мнением. В то же время важную роль играют условия конкуренции в отрасли, где осуществляет свою деятельность компания, а также всевозможные форс-мажорные обстоятельства, возникающие при изменении рыночной среды.

Параллельно на выбор стратегического курса большое влияние оказывают корпоративные ценности, наличие соответствующих ресурсов, а также принципы бизнеса руководящего аппарата, что образует ядро будущей стратегии. Все вышеперечисленное - это только некоторые примеры, с чем приходится сталкиваться компании при разработке стратегии.

Поэтому успех любого стратегического решения и управления стратегическим развитием в целом зависит от умения тщательно анализировать конкретную ситуацию и оценивать факторы, которые на нее влияют, т.к. изменения в условиях функционирования компании могут пагубно отразиться на ее деятельности.

Всю совокупность действующих факторов целесообразно подразделять на объективные внешние факторы (имеющие прямое воздействие на функционирование и развитие ТНК), на субъективные внешние факторы (имеющие косвенное воздействие) и факторы внутренней среды ТНК, для чего могут использоваться систематизированные модели анализа факторов внешней и внутренней среды, действующие на компанию [48, С. 85].

В общих чертах воздействие факторов на выбор стратегии можно представить следующим образом (рис. 2. 3)

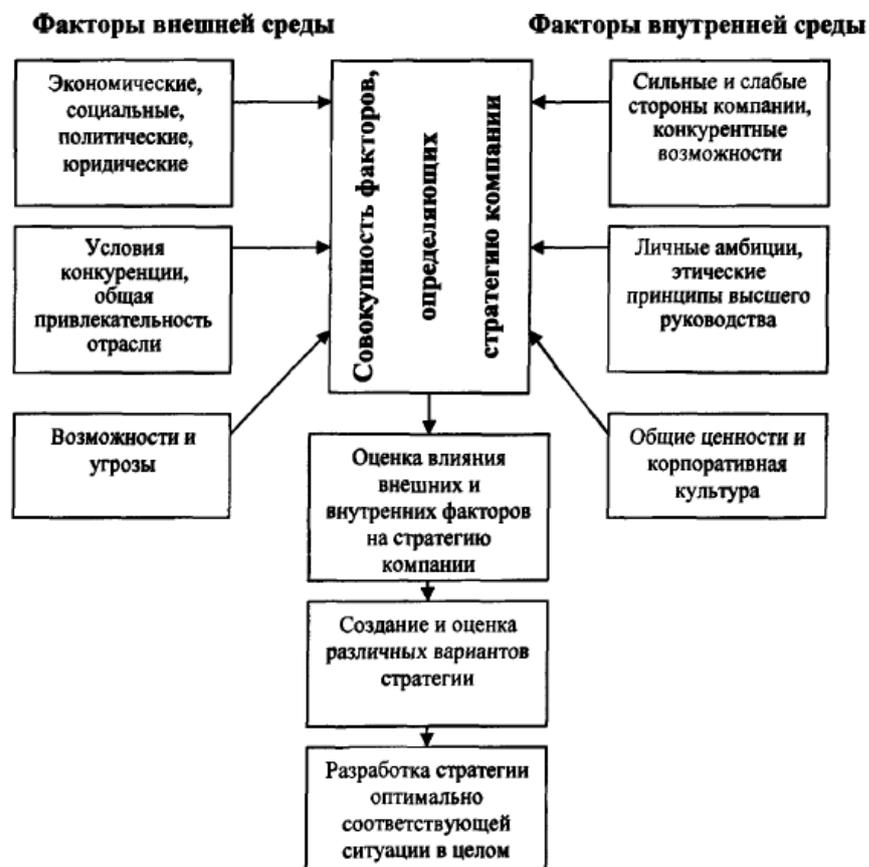


Рисунок 2.3 воздействие факторов на выбор стратегии
Составлено по материалам: [16]

Надо отметить, что стратегическое управление, нацеленное на стабильное, устойчивое развитие ТНК, обобщенно можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, среди которых есть анализ внешней и внутренней среды. Обеспечение устойчивого развития компании должно сопровождаться постоянной диагностикой хозяйственной деятельности и окружающей бизнес-среды, позволяющей определить и сопоставить величину устойчивого развития. Именно на основе данной диагностики ТНК может выработать или скорректировать стратегию деятельности, определяющую ее устойчивое развитие [4].

Основные принципы, на которых базируется методика анализа устойчивого развития ТНК, заключаются в следующем:

- используемые показатели должны иметь прикладной характер и определять результат устойчивости функционирования ТНК по разным направлениям и в динамике характеризовать состояние ее устойчивого развития;

- полученные показатели должны быть сопоставимыми с факторами внешней и внутренней среды, которые оказали влияние на полученные результаты;

- в полученных показателях должна быть заинтересована как сама ТНК, так и сторонние пользователи информации (инвесторы, партнеры, местные органы власти).

Для компаний, которые вышли на международный рынок - ТНК, особое значение при разработке и реализации своей стратегии имеет анализ внешних факторов, обладающих значительной неопределенностью. Это объясняется тем, что выход компании на международные рынки существенно увеличивает число внешних факторов, поэтому они могут решающим образом повлиять на функционирование ТНК, их финансовое состояние и устойчивость развития.

Влияние внешних и внутренних факторов, прежде всего, отражается на

функционировании компании, что является индикатором состояния нормального развития, и в то же время сложным социально-экономическим понятием. При этом необходимо не ограничиваться в ее характеристике только экономической устойчивостью, а рассматривать ее как результирующий показатель экономической, рыночной и социальной устойчивости. Это позволяет обеспечить проведение наиболее полного анализа устойчивости компании и необходимого принятия мер для ее устойчивого развития со стороны самой компании и общества, в котором она функционирует.

Необходимость учета внешних факторов: экономических, социально-политических, научно-технических и других, обусловлено главным образом, желанием оценить риск от соответствующих изменений в окружающей среде, так как компания не может напрямую повлиять и управлять ими, а только учитывать при разработке своей стратегии.

Поэтому многие ТНК при разработке стратегии используют принцип альтернативности, рассматривая обычно три вида предварительных сценариев развития внешней среды: наиболее благоприятный (оптимистический), наиболее неблагоприятный (пессимистический) и наиболее вероятный. Последний рассматривается более тщательно, информация которого формирует основу будущей стратегии.

В то же время в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке ТНК должна не только концентрировать внимание на изменениях внешней среды, но и учитывать внутренние возможности, потенциал компании, т.е. анализировать внутренние факторы. Именно анализ внутренних возможностей дает наглядное представление соответствия потенциала компании ее внешним требованиям и стратегическим задачам.

Из всего множества внешних и внутренних факторов на деятельность нефтяных ТНК сильное воздействие оказывают следующие фундаментальные факторы: спрос и предложение на нефть и связанный с

ними ценовой фактор, а также политика того государства, где они осуществляют свою деятельность. В этой связи нефтяные ТНК стараются максимально учесть данные факторы при разработке и внедрении своих стратегий, таких как, стратегии по увеличению доли рынка, инвестиционной стратегии, интеграционной стратегии, т.е. стратегии «апстрим» и «даунстрим».

С учетом вышеизложенного, на наш взгляд, представляется интересным рассмотрение влияния на нефтяные ТНК внешних факторов, за счет их неконтролируемого характера со стороны самой компании.

Выделим наиболее значимые из них:

1. Промышленные и экономические факторы. Для достижения своей цели - максимизации прибыли и роста уровня капитализации, нефтяным транснациональным корпорациям необходимо постоянно уточнять прогнозы спроса и предложения на нефть, так как на основе их соотношения устанавливаются цены. В этой связи финансовые операции и активы нефтяных ТНК в значительной степени зависят от изменений цен на нефть.

За последние 10 лет мировые цены на нефть перетерпели значительные изменения и достигли 78,56 долл. за барр. к середине 2008г., в то же время средний уровень цен за период 1995-2015гг. составлял 24,99 долл. за барр.

Как известно, цены на нефть, газ и нефтепродукты определяются дефицитом или избытком определенных нефтепродуктов или определенных сортов нефти. Поэтому составление своих собственных прогнозов помогает нефтяным ТНК своевременно реагировать на происходящие события на местных, региональных нефтяных рынках той или иной страны или региона, а также на события, не имеющих к нему непосредственное отношение.

Такие условия и события как:

- скорость общего экономического роста (экономический рост в Китае и Индии);
- возникающие экономические кризисы (кризис 1998г – общеэкономический «азиатский» кризис);

- развитие новых сырьевых источников (открытие и разработка новых нефтяных месторождений);
- ограничение производства нефти (изменение квот стран ОПЕК);
- существование акцизов на нефть в странах-импортерах, которые возрастают при снижении цены нефти на мировом рынке, чтобы сгладить колебания цен внутри страны;
- изменение спроса (низкая эластичность потребления нефти и нефтепродуктов в краткосрочной перспективе (в долгосрочной перспективе эластичность оказывает заметное влияние на уровень спроса);
- погодные условия, включающие сезонные изменения (возрастание спроса на нефть зимой, погодные катаклизмы, подобные ураганам, которые нарушают пути снабжения или прерывают деятельность нефтяных компаний - ураган «Катрина» в 2005г.);
- новые технологические прорывы, включающие достижения в разработке, поиске, очистке, производстве и химических технологиях, а также в технологиях энергосбережения;
- демографические изменения, включающие рост численности населения и соответственно потребителей (Китай и Индия);
- конкурентоспособность альтернативных источников энергии (возрастание роли солнечной энергии) могут при определенных условиях положительно либо отрицательно влиять на финансовые результаты нефтяных ТНК.

Так, например, снижение цен на нефть негативно влияет на прибыльность компании, стоимость активов и планы по инвестированию капитала, включая расходы на проектное инвестирование в сфере разведки и добычи. В то же время рост цен дает совершенно противоположный эффект за счет появления дополнительной возможности инвестирования.

Эксперты утверждают, что если при сбалансированном спросе и предложении к мировому объему экспорта добавляются 3 млн. тонн нефти, то цена тонны нефти снижается на 5 долл.

А повышение цен на нефть на 5 долл. за барр. приводит к уменьшению роста ВВП на 0,25% в течение четырех лет, после чего экономика как бы привыкает к новой цене. Параллельно вместе с ценами на нефть меняется и себестоимость товаров и услуг, в которых присутствует нефтяная «составляющая».

Поэтому наличие информации на основе анализа состояния нефтяного рынка позволяет компаниям предпринимать соответствующие действия для предотвращения возникающих проблем: покупать сырую нефть или нефтепродукты, в которых компания будет испытывать потребность, продавать излишки нефти, производить обмен различных сортов нефти, используемых компанией для переработки, с целью корректировки дисбаланса.

2. Факторы конкуренции. Согласно М. Портеру, несмотря на разную интенсивность конкуренции в различных отраслях, обычно присутствуют пять факторов конкуренции:

- конкуренция между участниками отрасли;
- угроза со стороны новых конкурентов в отрасли;
- конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей;
- конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними;
- конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

Нефтяной рынок является рынком с высокой конкуренцией, как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей. Статистика свидетельствует, что из 100 крупнейших нефинансовых ТНК только 10 осуществляют свою деятельность в нефтяной промышленности.

Конкуренция на нефтяном рынке происходит между предприятиями нефтяной и нефтехимической промышленности, а также предприятиями, снабжающими энергией, топливом и химическими продуктами, как

промышленных, так и частных потребителей. Поэтому при выборе той или иной стратегии нефтяные ТНК должны оценивать динамическую устойчивость финансового состояния своей компании с учетом внутренних ресурсов, изменения предпочтений потребителей, действия конкурентов, а также случайные факторы.

Для достижения конкурентного преимущества многие нефтяные ТНК прибегают к использованию высокоэффективных методов управления производством, применению новейших достижений в области НИОКР, использованию эффекта масштаба, тем самым, снижая свои издержки, достигая особого географического положения в стране или регионе, репутации.

Так, например, нефтяная компания «ExxonMobil», конкурируя с другими нефтяными компаниями в продаже необходимых продуктов и обслуживании на многих национальных и международных рынках, использует все методы конкуренции, которые наиболее подходят для данных целей. При этом ключевым компонентом, обеспечивающим сильную конкурентную позицию компании, является способность компании «ExxonMobil» успешно управлять своими расходами. Это требует непрерывного внимания к управлению по уменьшению себестоимости и увеличению эффективности, которая достигается посредством новых технологических достижений, управлением ценой, производительностью и регулярной переоценкой своего бизнес-портфеля [4].

В то же время компания «Repsol YPF SA» в достижении своих конкурентных преимуществ сделала акцент на свое особое географическое положение в Латиноамериканском регионе. Осуществляя свою деятельность в основном в Латинской Америке, где сосредоточены основные ее мощности по нефтепереработке и разрабатываемые месторождения (см. Приложение 8), компания «Repsol YPF SA» имеет долгосрочные контракты на поставку нефти и газа потребителям в Аргентине, Боливии, Бразилии, Чили,

Венесуэле. При этом основным рынком является Аргентина, где компания получает приблизительно 46,43% прибыли от своей деятельности.

3. Политические факторы. На стратегию нефтяных ТНК наряду с промышленными, экономическими факторами, факторами конкуренции большое влияние имеют политические факторы, на которые компания также не может оказывать непосредственное влияние.

Деятельность нефтяных ТНК и их развитие зависит от политической обстановки в той или иной стране или регионе и проводимой государственной политики, где она ведет свой бизнес. Осуществляя свою деятельность в рамках стратегической парадигмы: ситуация в экономике – государственная экономическая политика - стратегия компании - эффективность реализации, ТНК в своей стратегии должны учитывать следующие возникающие политические риски:

- политическую нестабильность или неустойчивость соответствующих государственных систем на территориях, где компания осуществляет свою деятельность;
- различные регулирования (такие как экспроприация и насильственный захват инфраструктуры и одностороннее изменение условий контракта, а также неуправляемость некоторых энергетических рынков;
- государственную политику в области окружающей среды;
- ограничения на эксплуатацию, производство, экспорт и импорт;
- ограничения на возможность компанией вести бизнес в некоторых странах;
- ценовое регулирование;
- налоговое регулирование;
- война и другие международные конфликты;
- общественные беспорядки внутри страны.

Поэтому ключевым компонентом стратегии нефтяных ТНК по управлению политическими рисками является географическая диверсификация активов компании и ее деятельности. (табл. 2.1)

Таблица 2.1

Географическая диверсификация деятельности нефтяных компаний

Название компании	Количество стран по основным направлениям деятельности, 2016		Всего 2016	Индекс распространения сети (NSI)**, 2016
	«апстрим»	«даунстрим»*		
British Petroleum Company Pic.	25	19	49	25,13
ExxonMobil Corporation	36	25	48	24,62
Royal Dutch/Shell Group	50	34	72	36,92
Total	41	27	62	31,79
Chevron Texaco Corp	34	12	26	13,33
Eni Group	34	13	35	17,95
Conoco Phillips	23	16	22	11,28
Repsol YPF SA	24	12	19	9,74

* рассматривается количество стран, где происходит переработка нефти.

** NSI - рассчитывается как отношение (в процентах) числа зарубежных стран, в которых ТНК осуществляет свою деятельность (размещает производство, ведет хозяйственную деятельность и т.п.), к общему количеству стран в которых корпорация потенциально могла бы вести деятельность (всего 187 стран)

Составлено по данным: [111]

Данная таблица показывает нам, что нефтяные ТНК в среднем осуществляют свою деятельность по разведке, добыче и нефтепереработке в 41 стране. При этом если рассматривать их деятельность в области маркетинга, то она охватывает практически все страны мира. Так например, компания «BP» продает свои товары в более чем в 150 странах мира, компания «ExxonMobil» - 180, компания «Royal Dutch/Shell» - 140.

Тем не менее, несмотря на столь широкое географическое распространение своей деятельности, государственное регулирование остается одним из ключевых моментов при реализации стратегии компании, т.к. деятельность иностранных компаний регламентируется местным законодательством.

Наглядным примером, отражающим это обстоятельство, являются события в Боливии, когда в мае 2005г. Конгресс Боливии принял закон об увеличении налога на добычу до 32%, а уже в 2006г. была полностью национализирована нефтегазовая промышленность страны.

В силу этих событий компания «Repsol YPF SA» временно приостановила свою деятельность на четырех своих месторождениях, что привело к сокращению добычи на 12500 барр. нефтяного эквивалента в день и привело к резкому росту цен, уровень которых достиг 74,4 долл. барр.

Надо отметить, что компания «Repsol YPF SA» контролирует более 36% добычи и реализации боливийского углеводородного сырья, опережая аналогичные показатели таких компаний как Petrobras, BP, Total.

Снижение уровня дохода от нефтеразработок в Боливии до 18% в октябре 2016г., в первую очередь негативно отразилось на финансово-экономических показателях тех компаний, которые осуществляют свою деятельность в этом регионе. Несмотря на снижение доходов, иностранные компании не намерены прекращать свою деятельность, т.к. для некоторых из них данный регион является стратегическим в области «апстрим», в частности для компании «Repsol YPF SA». Поэтому политические изменения, которые произошли в Боливии, потребуют от руководства компаний корректировки ранее выбранных стратегий развития с учетом новых сложившихся условий в данном регионе [4].

В то же время нельзя не учитывать проводимую политику стран базирования материнской компании в отношении других стран. Большинство нефтяных ТНК при разработке своей стратегии учитывают курс, проводимый их правительством, т.к. оно может ограничить экономическую деятельность компаний в том или ином регионе, через наложение различных экономических санкций.

В большинстве случаев политика и бизнес тесно переплетаются, лоббируя интересы друг друга.

Кроме этого, так как большинство крупнейших нефтяных ТНК являются американскими компаниями, то их деятельность также регулируется американским законодательством и проводимым правительством политическим курсом. В настоящее время американское правительство и многие другие страны, борются с международным

терроризмом, и налагают экономические санкции, ограничивая операционную деятельность в тех странах, которые, по их мнению, его поддерживают. По мнению правительства США, Иран, Сирия, Судан, поддерживают терроризм, однако на территории этих стран осуществляют свою деятельность нефтяные ТНК, такие как Royal Dutch/Shell, BP, ExxonMobil. Поэтому некоторые аспекты их деятельности ограничиваются. Например, в отношении Ирана, размер инвестиций американскими компаниями за период 12 месяцев не должен превышать 20 млн. долл.

4. Проектные риски. В дополнение к некоторым факторам, перечисленным выше, результаты деятельности нефтяных ТНК зависят также от способности компании развивать и управлять главными проектами и планировать свои мощности. При разработке нового месторождения или осуществление добычи нефти нефтяные компании сталкиваются с так называемыми проектными рисками, т.е. рисками возникающими на стадии проекта и включающими геолого-технологические факторы.

Учет данного вида риска нефтяными ТНК обусловлен тем фактом, что они определяют ресурсный потенциал компании, стоимостной уровень и эффективность каждого разрабатываемого проекта, что в целом отражается на общей динамике предложения нефти.

Следует отметить некоторые аспекты проектных рисков:

- истощение разведанных запасов;
- доход посредников, правительств, снабженцев, потребителей и др., включая например, способность вести переговоры по долгосрочным контрактам;
- изменения в условиях и цене, включая оплату третьей стороне за оказанные услуги на стадии бурения, и транспортные перевозки;
- вопросы безопасности;
- непредвиденные технические трудности и др.

Для нефтяных ТНК проектные риски проявляются, прежде всего, при

реализации стратегии «апстрим» и отражаются на текущих объемах добычи, которые обусловлены ранее осуществленными инвестициями в геологоразведочные работы. А также динамикой истощения запасов и развитием НИОКР для максимизации извлечения сырья из уже разрабатываемых месторождений. Поэтому снижение проектных рисков, которые могут отсрочить запуск или прервать производство по добыче нефти, или могут привести к неожиданным снижениям объемов выпуска продукции нефтепереработки, повышают эффективность инвестиционной деятельности [4].

Так, например, при проведении геологоразведочных работ с целью увеличения своих запасов за период 2010-2015гг. компания «Royal Dutch/Shell» при разведке пробурила в среднем 33 скважины в год, 20 из которых оказались сухими (см. приложение 9).

Поэтому при формировании стратегии своего развития нефтяные ТНК принимают решения на длительную перспективу. Таким образом для обеспечения непрерывного устойчивого развития, предполагается учет и минимизация всех видов рисков - экономических, социально-политических, экологических и др. С учетом того, что принимаемые управленческие решения стратегического характера вырабатываются в условиях существенной неопределенности, особое внимание нефтяные ТНК уделяют рискам, возникающим под влиянием внешних факторов, т.к. они не подчиняются контролю с их стороны, что требует от компании при составлении стратегии детального рассмотрения и поиска возможных способов рационального поведения [4].

Таким образом, внешние факторы определяются конъюнктурой национального и мирового рынка энергоносителей, рынка капитала и трудовых ресурсов, общей социально-экономической и политической ситуацией. Поэтому воздействие факторов внешней среды вносит дополнительные трудности в процесс формирования стратегии и вынуждает нефтяные компании постоянно корректировать стратегию для минимизации

негативного влияния на финансовые результаты. Отслеживание и прогнозирование динамики структурных изменений рынка, в частности формы взаимодействия производителей и потребителей нефти и нефтепродуктов на внутреннем и внешних рынках, государственного регулирования в области монопольной политики и правил взаимодействия компаний и государственных органов управления, прогнозирование конъюнктуры платежеспособного спроса для разных категорий потребителей в различных регионах - это только некоторые примеры того, что должны учитывать нефтяные ТНК при выработке своей стратегии.

2.3. Международный опыт формирования стратегии развития современных нефтяных транснациональных компаний

Современная деятельность нефтяных ТНК напрямую зависит от сложившихся тенденций мировой экономики и ее конъюнктуры. Процессы глобализации и интернационализации стали неотъемлемой частью развития мирового нефтяного рынка, что нашло свое отражение на применяемых методах конкурентной борьбы и стратегиях основных участников этого рынка – нефтяных ТНК.

Нефтяные ТНК в своем развитии от разведки и добычи нефти до сбыта продуктов нефтепереработки ориентируются на глобальный рынок. Поэтому стратегия развития каждого направления их деятельности исходит из международного характера операций и способствует углублению процессов глобализации как внутри нефтяных ТНК, так и на мировом нефтяном рынке.

Открытость национальных экономик, которая усилилась с середины 80-х гг. XX в., а также заинтересованность нефтяных ТНК в упрочнении своего ресурсного потенциала, привело к развитию инвестиционной деятельности через механизм прямых иностранных инвестиций (НИИ), основная суть которых заключается в:

- 1) Наличии контроля или способности влиять на управление иностранным предприятием;
- 2) Передаче сложных технологий;
- 3) Инвестициях в рамках производственной цепочки или общей логики производства.

Следовательно, основной целью и особенностью ПИИ является возможность определять стратегии развития предприятия – импортера капитала, а также воздействовать на институциональные изменения и развитие локальных ресурсов и возможностей.

Известно, что в сферу интересов нефтяных ТНК попадают те страны, где имеются значительные запасы нефтяных ресурсов. В основном это развивающиеся страны, которые заинтересованы в создании стабильной и конкурентной экономики, многие из которых не имеют возможности развивать нефтяной сектор своей экономики самостоятельно, т.к. он требует значительный затрат как инвестиционных ресурсов, так и высокого уровня развития технологий и высококвалифицированного персонала. В этой связи ПИИ являются наиболее привлекательным способом выхода для принимающей стороны, т.к. они носят долгосрочный и стабильный характер. В то же время, принимающие страны создают соответствующие условия для поддержания привлекательности для такого вида инвестирования, поднимая предельную долю зарубежного участия до 100%, предоставляя зарубежным инвесторам в лице нефтяных ТНК дополнительные гарантии защиты, тем самым, расширяя их сферу деятельности [4].

Между тем, на успешное развитие и реализацию стратегии нефтяных ТНК постоянно влияет проводимая государственная политика тех стран, где они намерены осуществлять свою деятельность, так, чтобы интересы ТНК. не противоречили интересам государства. При этом, наряду с проводимой политикой, нефтяные ТНК учитывают такие условия предпринимательской деятельности, как рыночные, экономические, инвестиционные и

конкурентные и корректируют общую свою стратегию к изменяющимся условиям конкретной страны.

Как уже отмечалось, развитие нефтяных ТНК осуществляется по трем главным направлениям: «апстрим», «даунстрим» и «энерджи». Каждая из этих направлений характеризуется отличительными особенностями и применяемыми методами развития, т.е. стратегиями. Однако наиболее важным значением для нефтяных ТНК является направление «апстрим», т.к. в процессе развития мирового нефтяного рынка основная часть нефтяных ресурсов закрепилась за национальными компаниями, поэтому выход к нефтяным ресурсам для нефтяных ТНК затруднен. В то же время направление «апстрим» существенно влияет на общие результаты деятельности, формируя ресурсный потенциал компании, а также обеспечивая дальнейшее развитие направления «даунстрим» [4].

Поэтому все нефтяные ТНК в своей стратегии развития акцентируют свое внимание на увеличение доли «апстрим», увеличивая инвестирование данного направления намного больше, чем другие. Например, нефтяная компания «Royal Dutch/Shell» в 2004г. на развитие «апстрим» осуществила инвестиций на сумму 9,7 млрд. долл., тогда как инвестирование «даунстрим» составило 1,7 млрд. долл., нефтехимия - 0,9 млрд. долл., а в другие сегменты деятельности - 0,2 млрд. долл [101].

В этой связи мы будем рассматривать стратегии развития нефтяных ТНК через направление «апстрим», проанализируем инвестиционную деятельность и выделим их основные цели.

Как уже было показано, историческое развитие мирового нефтяного рынка привело к тому, что направление «апстрим» стало преимущественно государственным бизнесом. Поэтому нефтяные ТНК при разработке своей стратегии в области «апстрим», основная цель которой добиться надежных поставок углеводородного сырья, должны учитывать интересы национальных нефтяных компаний, которые контролируют доступ к ресурсам углеводородов. Стремление национальных компаний обеспечить

гарантированный выход на международный рынок приводит к усилению конкуренции и отстаиванию своих экономических интересов в регионе их базирования [4].

Так, основная конкурентная борьба разворачивается между государственными (национальными) и международными (частными) нефтяными компаниями.

В настоящее время, когда практически все крупные месторождения разведаны, нефтяные ТГЖ вынуждены концентрировать свои усилия на тех регионах, которые являются наиболее привлекательными с точки зрения географического положения, политических, экономических и других факторов.

К таким районам можно отнести Аргентину, Западную Африку, Северное море, Австралия, Мексиканский залив, Китай, где осуществляют свою деятельность такие нефтяные ТНК, как Royal Dutch/Shell, BP, ExxonMobil, Repsol YPF и другие.

Данные регионы характеризуются достаточными ресурсными запасами, удобными налоговыми условиями, а также близостью к основным рынкам сбыта - США, Китай, Западная Европа.

Кроме этого для обеспечения выхода к нефтяным ресурсам нефтяные ТНК вынуждены заключать соглашения на осуществление геологоразведочной и добывающей деятельности при разработке месторождения (проекта) с местными властями или нефтяными компаниями.

Вся деятельность нефтяных ТНК, включая инвестиционную, регламентируется законами и инструкциями, которые покрывают все аспекты действий разведки и добычи, включая землевладение; право на произведенные углеводороды; норм производства; лицензионных платежей; оценку; защиты окружающей среды; социальное воздействие, экспорт, налоги и инвестиции. При этом условия арендных договоров, лицензий и контрактов изменяются в зависимости от нормативной базы страны приложения.

Практически во всех случаях, кроме Северной Америки, в соглашениях контрагентами выступают с одной стороны нефтяные ТНК, с другой - правительства, правительственные юридические лица или государственная нефтяная компания. В Северной Америке, эти соглашения могут заключаться с частной стороной, которая имеет минеральные интересы. Поэтому фактически риск геологоразведочных работ всегда лежит на нефтяной компании.

В этой связи наиболее приемлемыми вариантами являются лицензионные соглашения, и соглашения о разделе продукции (СРП). Лицензионные (концессионные) соглашения - лицензии (или концессии), которые дают право держателю осуществлять разведку углеводородного сырья и эксплуатировать любые коммерческие месторождения. Согласно лицензионных соглашений нефтяная ТНК несет все риски по геологоразведочным работам, развитию и производству, а также их финансированию. Государство или государственная нефтяная компания также могут выступать в качестве партнера в совместном предприятии, деля права и обязательства по лицензионному соглашению, однако риски в области разведки не остаются на стороне нефтяной компании [4].

Другим распространенным видом являются соглашения о разделе продукции, в которых государство или государственная нефтяная компания обязывает нефтяную компанию, как подрядчика, обеспечить полное финансирование и нести риск по разведке, развитию и производству в обмен на долю производства. Обычно эта доля состоит из фиксированной части и переменной части, которая резервируется на покрытие издержек подрядчика, остаток остается за государством или государственной нефтяной компанией и фиксируется в зависимости от соглашения в виде определенного объема от производства, либо части прибыли. В некоторых случаях, государственная нефтяная компания может участвовать на правах и обязательствах подрядчика, тем самым разделяя затраты по развитию и производству.

Так, компании BP и Royal Dutch/Shell при разработке месторождения Na Kika в Мексиканском заливе на территории США подписали лицензионное соглашение с участием 50/50. Данный проект оценивается в 1,5 млрд. долл. И включает в себя 5 участков (Kepler, Ariel, Fourier, Herschel и E. Anstey), производственной возможностью 130 тыс. барр. нефти и 500 млн. м³ в день. При разработке Na Kika компании используют передовые технологии по глубоководной добыче.

В то же время на территории Нигерии при разработке глубоководного месторождения Wonga, состоящего из нескольких блоков, компания «Royal Dutch/Shell» осуществляет свою деятельность согласно СРП, заключенному с нигерийской государственной нефтяной компанией, создав при этом совместное предприятие, тем самым, разделив риски по развитию и производству. Так, доля участия компаний в разработке данного проекта следующая: компания «Royal Dutch/Shell» - 55%, «Esso» - 20%, «Elf» - 12,5%, «Agip» - 12,5% [105].

Как видно, разработка крупных месторождений требует усилий нескольких компаний, что обусловлено в первую очередь геологоразведочными работами, а также заинтересованностью самих компаний в этом участии. Так, развитие месторождения Wonga по приблизительным расчетам оценивается в 3,6 млрд. долл., поэтому государство вынуждено привлекать инвестиции зарубежных нефтяных ТНК, которые располагают достаточными средствами на его разработку. Между тем, развитие данного месторождения является частью государственной программы по увеличению производства нефти до 4 млн. барр. в день к 2010г. с одной стороны, с другой - это отличный способ получения высокотехнологичных способов добычи, т.к. применяются глубоководные технологии, а также возможность стимулировать развитие прибрежных регионов [4].

В обоих случаях издержки нефтяных ТНК на глубоководную разведочную скважину составляют 20-30 млн. долл.

Другим важным регионом нефтедобычи является Северное море, месторождения которого начали разрабатывать с конца 50-х гг. XX в., что позволило таким странам как Норвегия войти в число наиболее значимых игроков на европейском рынке.

Так, Норвегия обладает самыми крупными запасами нефти в Западной Европе, обеспечивая соответственно 4,1 % и 2,8% мировой добычи нефти и природного газа.

Большая часть запасов нефти и газа сконцентрированы в нескольких крупных месторождениях: Asgard, Troll, StatQord, Oseberg, GuUfaks, Ekofisk. Однако самое крупное месторождение Troll, разрабатывается международным консорциумом, в состав которого входят компании «Statoil», «Royal Dutch/Shell», «Norsk Hydro», «Total» [106].

При разработке месторождений в Северном море нефтяные ТНК вынуждены руководствоваться нормативной базой таких стран, как Великобритания и Норвегия, а также учитывать особенности европейского рынка. Так, рынок Западной Европы представляет собой стратегический рынок для многих стран и компаний. По своим потребностям в углеводородном сырье Западная Европа занимала одно из ведущих мест, поэтому месторождения в Северном море представляют стратегическое значение не только для стран, на чьей территории разрабатываются месторождения нефти, но и для всей Европы. Однако стоит заметить, что месторождения в Северном море не настолько крупные, как, например, в Нигерии, или в Мексиканском заливе, поэтому крупным ТНК стала невыгодна их дальнейшая разработка, что приводит к продаже и отказу от нерентабельных месторождений с высокой степенью выработки или передаче их более мелким производителям. Например, в 2003г. компания «Apache» приобрела у компании «BP» сеть месторождений Forties. Данная тенденция приводит к сокращению уровня добычи нефти в данном регионе, а также росту ее себестоимости [4].

Поэтому заинтересованность стран в нефтяных доходах, в частности

Норвегии, вынуждает правительства контролировать и стимулировать освоение нефтегазовых ресурсов. Близость месторождений к европейскому рынку поддерживает инвестиционную привлекательность за счет того, что компании сокращают свои издержки на транспортировке. К тому же широкомасштабное реформирование и либерализация всего нефтяного рынка ЕС вынуждает активно проводить реформы в нефтегазовом секторе экономики, что также благоприятно отражается на инвестиционном климате.

Так, например, в Норвегии государственное управление и регулирование осуществляется через министерство нефти и энергетики, а также Норвежское нефтяное управление, созданное в 1972г. Нефтяные ТНК для осуществления своей деятельности в области «апстрим» должны подписать лицензионные соглашения, приобретаемые на конкурсной основе, которые проводятся государственными органами раз в два года. При этом финансовые поступления государства от нефтяных операций складываются из налогов и роялти, прямых доходов, дивидендов с доходов нефтяных компаний, зарегистрированных на данной территории (компании «Statoil» и «Norsk Hydro», доля участия государства в которых соответственно 77,1% и 44%). В то же время государственное управление не распространяется на квотирование добычи углеводородного сырья и регулирование цен на добываемое сырье [4].

Другим направлением развития своего бизнеса «апстрим» нефтяные ТНК видят Латиноамериканский регион, в частности Аргентину, где разрешение на учреждение иностранных компаний выдается в автоматическом режиме.

Так, компания «Repsol YPF» осуществляет свою деятельность в Латинской Америке через несколько своих компаний YPF (Аргентина), Repsol Exploracion (Испания), Repsol YPF Bolivia (Боливия) и Repsol YPF Brasil (Бразилия), каждая из которых акцентирует свою деятельность на определенных регионах.

В то же время основным рынком данной компании является Аргентина, который обеспечивает компании основные денежные потоки.

Так, на территории Аргентины обнаружены несколько крупных месторождений нефти, поэтому для достижения своей цели - увеличения доли «апстрим», компания «Repsol YPF» приобрела права на разработку и добычу на основе СРП. Данные соглашения дают компании осуществлять свою деятельность на 113 блоках таких месторождений как Neuquen, San Jorge, Austral, Cuyana, что по данным компании обеспечило в 2014г. прирост добычи на 2,7% по сравнению с 2013г. Надо заметить, что все нефтяные ТНК, работающие на территории Аргентины, руководствуются декретом 181/2014, в котором правительство обязывает нефтяные компании обеспечивать максимальный дневной объем потребления в нефти и газе дистрибьюторов и ТЭЦ. А с учетом повышения цен на нефть и нефтепродукты правительство увеличило размер налога на экспорт нефти до 25% [4].

Таким образом, нефтяные ТНК стремятся остаться глобальными функционально интегрированными и географически диверсифицированными компаниями, осуществляя свою деятельность сразу в нескольких регионах. Все эти компании преследуют стратегию концентрации усилий на базовом бизнесе – «апстрим».

На стадии «апстрим», которая включает в себя стадии разведки и добычи, предпринимается попытка следовать более акцентированным поисково-разведочным программам, что вынуждает проводить активную инвестиционную деятельность, тем самым, обеспечивая свое будущее развитие в ресурсной базе. Программы разработки нацелены на интенсивную отработку эксплуатируемых запасов и коммерциализацию известных более мелких залежей, которые уравниваются поисками на новых перспективных территориях, что объясняется заинтересованностью нефтяных ТНК в крупных проектах, а также дороговизной разведочных работ [107].

Нефтяные ТНК в своих целях ставят такие задачи, как повышение эффективности извлечения нефтересурсов, повышение уровня инвестирования, а также развитие технологической оснащенности.

В то же время с учетом того, что в основном перспективные районы находятся в развивающихся странах, нефтяные ТНК вынуждены руководствоваться и корректировать свою стратегию с учетом местных законов и нормативных актов. Поэтому роль национальных экономик, т.е. значение локальных, национальных факторов при определении стратегий ТНК будет возрастать, что находит отражение на условиях, при которых нефтяные ТНК осуществляют свою деятельность.

Таким образом, среди применяемых стратегий нефтяных ТНК в разных странах в области «апстрим» можно выделить следующие общие стратегии:

- инвестирование в геологоразведку и добычу на новых территориях;
- внедрение передовых технологий в нефтедобыче, с использованием глубоководных технологий;
- получение доли участия в субаренду, т.е. при полной оплате издержек бурения нефтяная ТНК получает долевое участие в проекте при разработке месторождения;
- приобретение активов, т.е. приобретение доли в лицензии или добывающих активах.

В то же время в зависимости от условий той или иной страны, а также региона стратегии выхода ведущих нефтяных компаний на новые рынки могут отличаться, характеризуюсь на ряде основных принципов:

Одним из первых вступать на открывающийся новый рынок. Так, компания «Royal Dutch/Shell», как правило, бывает в числе компаний, которые первыми начинают осваивать новый рынок. Зачастую это выглядит как возвращение, нежели как первый визит, поскольку в таких странах как Индия или Вьетнам Shell уже ранее имела свою долю рынка.

Выход «Royal Dutch/Shell» на вьетнамский рынок служит примером агрессивности, с которой Shell отстаивает свое место на новом рынке. «Royal

Dutch/Shell» подписала контракт с вьетнамскими дилерами, по которому последние будут продавать моторное масло «Shell» со станций, снабженных фирменным знаком «Shell». Эти же дилеры могут параллельно продавать бензин, распространяемый вьетнамской государственной нефтяной компанией. Эта уже готовая сеть станций позволит «Royal Dutch/Shell» доминировать над конкурентами, в случае, если государство выдаст «Royal Dutch/Shell» разрешение на вступление на рынок бензина [108].

Между тем, в условиях развития инвестиционной деятельности нефтяные ТНК могут проникать на новые рынки через операции слияния и поглощения национальных компаний, тем самым, приобретая долю рынка, которая была уже завоевана.

Так, испанская компания «Repsol S.A.», реализуя свою стратегию, которая акцентирует свою деятельность на испано-говорящие рынки, главным образом на Латинскую Америку, приобрела контроль над аргентинской нефтяной компанией YPF, тем самым, обрета 40% аргентинского рынка «даунстрим».

Иметь большую долю собственности на осваиваемом рынке. Многие компании при освоении новых рынков приобретают права собственности, тем самым укрепляя свои позиции в конкретном регионе.

Так, компания «BP» является крупнейшим иностранным инвестором в Тринидад и Тобаго с 1961г., что дает данной компании конкурентное преимущество в данной стране по сравнению с другими компаниями, которые только хотят или начинают осваивать рынок данной страны. Компания «BP» обеспечивает 70% всей нефтедобычи в данной стране.

Между тем, компании «Royal Dutch/Shell» обладает 50 или более процентами собственности в секторе даунстрим четырех из пяти наиболее быстро развивающихся рынков: Филиппины -100%, Таиланд -100%, Индия - 51%, Китай - 50%.

Обеспечить конкурентоспособность; захватить как минимум 20% рынка. В тех странах, рынок которых уже осваивается и конкурентная борьба

между компаниями не позволяет сразу обеспечить им конкурентное преимущество, компании стремятся обеспечить как минимум 20%-ную долю рынка в странах, куда она направляет свою деятельность. Данное обстоятельство объясняется тем фактом, что по мере развития своего бизнеса они смогут на этой базе обеспечить себе будущую твердую конкурентную позицию, что делает компанию более устойчивой. Так, компании «ExxonMobil», «BP», «Royal Dutch/Shell» во многих странах уже обеспечили себе 20%-ую долю рынка, что делает эти компании одних из трех крупнейших конкурентов на рынке, а зачастую эти компании являются самыми крупными конкурентами. Например, компания «ExxonMobil» имеет около 30% европейского рынка, а также занимает сильные позиции на Североамериканском рынке и Африке, (рис. 2. 4)

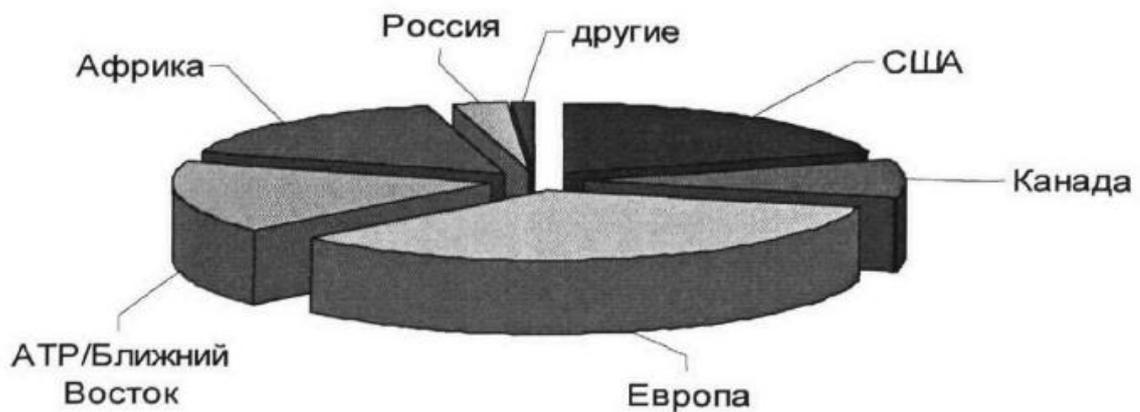


Рисунок 2.4 Конкурентоспособная устойчивость по регионам компании "ExxonMobil" в 2015г. (%)

Составлено по данным: [26]

Надо заметить, что большие размеры компании предоставляют множество преимуществ, в том числе позволяют экономить средства на распространении, рекламировании и продвижении товаров нефтепереработки, а также организовать управление компанией на нескольких уровнях (в том числе используя большую сеть локальных дочерних компаний-дилеров).

Сконцентрировать основное внимание на высокорентабельных видах продукции. В условиях жесткой конкурентной борьбы, крупные нефтяные ТНК должны акцентировать свое внимание на тех видах продукции, которые могут принести наибольшую прибыль компании, тем самым компания пересматривает не только свою портфельную политику, отказываясь от нерентабельных производств, но и развивает свои технологические позиции, делая производство более эффективным. Так, например, доля компании Royal Dutch/Shell на азиатском рынке высокорентабельных светлых нефтепродуктов примерно на 25% больше, чем ее доля на рынке темных нефтепродуктов, что отражает ее технологические возможности в перерабатывающей отрасли в этом регионе [4].

Обеспечить свой источник поставок сырья. Shell располагает значительным потенциалом для самостоятельных поставок нефтяного сырья, и одновременно достаточными мощностями в переработке на всех основных рынках, где компания ведет деятельность. Это дает Shell дополнительные рычаги для регулирования деятельности своих дочерних компаний в данном регионе, стремящихся располагать собственным источником поставок сырья, который может быть использован по мере необходимости в соответствии с изменениями в спросе [48, С. 84].

Однако наиболее важный принцип, которым руководствуются нефтяные ТНК является их стремление к минимизации затрат, т.е. к более эффективной деятельности. Данный принцип не только отражается на результатах деятельности нефтяных компаний, но и влияет на размещение дочерних компаний нефтяных ТНК - дочерние добывающие компании размещаются в странах и регионах, где находятся месторождения и ведется бизнес, а нефтеперерабатывающие заводы, как правило, максимально приближены к потребителю.

Таким образом, во 2 главе мы показали, что стратегия нефтяных ТНК является системой мер достижения целей, которые в основном направлены на увеличение капитализации компании, увеличения ее прибыльности и

эффективности, а также на увеличение нормы обеспеченности углеводородным сырьем. Поэтому реализация стратегии напрямую влияет на ключевые финансово-хозяйственные показатели нефтяных ТНК.

При реализации стратегии нефтяные ТНК сталкиваются с воздействием постоянно действующих внешних и внутренних факторов, которые в зависимости от страны имеют различное воздействие. Основной акцент мы сделали на внешних факторах, за счет их неконтролируемого характера со стороны нефтяной ТНК.

С учетом того, что воздействие факторов неоднозначно, стратегии нефтяных ТНК отличаются в зависимости от политики самой компании и от страны. Нами была предпринята попытка выделения наиболее привлекательных районов для осуществления своей деятельности нефтяных ТНК в области «апстрим» и выделения основных принципов их деятельности.

В развивающихся странах, где политические и экономические факторы оказывают большее влияние (Нигерия, Аргентина), к основным стратегиям нефтяных ТНК можно отнести: инвестирование геологоразведочных работ, подписание лицензионных соглашений и соглашений СРП, создание совместных предприятий. В тех странах, где преобладает влияние проектных рисков и факторов конкуренции (Норвегия, Мексиканский залив) нефтяные ТНК основной акцент делают на инвестиционной стратегии развития.

Таким образом, нефтяные ТНК используют любую возможность для получения доступа к нефтяным ресурсам страны, где они заинтересованы развивать свою деятельность. При этом их стратегии отличаются в зависимости от страны и компании.

А теперь перейдем к анализу мотивации выхода нефтяных ТНК на российский нефтяной рынок, факторов, которые обуславливают российскую специфику и стратегий нефтяных ТНК на территории России.

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ НЕФТЯНЫХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

3.1. Исследование основных параметров российского рынка нефти

Развитие мировой экономики, основными тенденциями которой являются процессы глобализации и либерализации рынков, затронуло и Россию. В условиях глобализации экономика любой страны все больше зависит от изменений в мировой экономике, поэтому экономическое развитие страны в национальных рамках и ее внешнеэкономические связи становятся взаимозависимыми.

После распада СССР, Россия стала для многих нефтяных ТНК одним из наиболее перспективных рынков развития. Уникальное геополитическое положение, большой ресурсный потенциал России и другие факторы вызывают огромный интерес нефтяных ТНК, который, в первую очередь, отражается на стратегии их развития. Поэтому многие из нефтяных ТНК при разработке и реализации своей стратегии учитывают российскую составляющую.

В данной главе мы проанализируем развитие деятельности нефтяных ТНК в российских условиях, проследим изменение их стратегий, а также выделим основные факторы, которые влияют на стратегии и определяют российскую специфику.

Как было отмечено, основным направлением стратегии нефтяных ТНК является увеличение мощностей по разведке и добыче, а также расширение рынка сбыта продукции нефтепереработки. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно дать представление о ресурсном потенциале России и выделить факторы, которые его формируют.

Нефтяной рынок России является одним из фундаментов российской экономики и топливно-энергетического комплекса (ТЭК) России, который

обеспечивает более 20% ВВП, более 40% федерального бюджета и 50% российского экспорта. При этом, оценивая энергетический потенциал России, необходимо констатировать, что на данной территории сосредоточено около 10% мировых разведанных запасов нефти и 30% - природного газа, что обеспечивает ей место среди ведущих нефтедобывающих стран.

Основными районами нефтедобычи являются Западно-Сибирский, Волго-Уральский и Тимано-Печорский.

Среди указанных районов наиболее важную роль играет Западно-Сибирский, который представляет собой один из крупнейших нефтегазоносных районов мира. Он расположен в пределах Западно-Сибирской равнины на территории Тюменской, Омской, Курганской, Томской и частично Свердловской, Челябинской, Новосибирской областей, Красноярского и Алтайского краев. Большая часть нефтяных залежей находится на глубине 2000-3000 метров. Нефть Западно-Сибирского нефтегазоносного бассейна характеризуется низким содержанием серы (до 1,1%), и парафина (менее 0,5%), содержание бензиновых фракций высокое (40-60%), повышенное количество летучих веществ [48, С. 79].

За последние 20 лет на территории Западной Сибири созданы мощности по добыче более 400 млн. т. нефти, добывается 70% российской нефти и находятся несколько десятков 1фупных месторождений, такие как Самотлор, Мегион, Усть-Балык, Шаим, Стрежевой, большая часть из которых расположена в Тюменской области, обеспечивающей 65% общероссийской добычи нефти.

Вторым по значимости является Волго-Уральский район, который расположен в восточной части Европейской территории Российской Федерации в пределах республик Татарстан, Башкортостан, Удмуртия, а также Пермской, Оренбургской, Нижегородской, Саратовской, Волгоградской Кировской и Ульяновской областей. Нефтяные залежи находятся на глубине от 1600 до 3000 м. т.е. ближе к поверхности по

сравнению с Западной Сибирью, что несколько снижает затраты на бурение. Волго-Уральский район дает 24% нефтедобычи страны.

подавляющая часть нефти и попутного газа (более 4/5) приходится на Татарию, Башкирию, Нижегородскую область. Значительная часть нефти, добываемая на промыслах Волго-Уральской нефтегазоносной области, поступает по нефтепроводам на местные нефтеперерабатывающие заводы, расположенные, главным образом, в Башкирии и Нижегородской области, а также в Пермской, Саратовской, Волгоградской, Оренбургской областях.

Нефть на данной территории отличается большим разнообразием свойств и состава вследствие многопластовой структуры месторождений. Но в целом она уступает характеристикам нефти Западной Сибири, т.к. содержит большое количество парафина и серы, которая приводит к повышенной амортизации оборудования.

И, наконец, третий район нефтедобычи - Тимано-Печорский. Он расположен в пределах Коми, Ненецкого автономного округа, Архангельской области и частично на прилегающих территориях, граничит с северной частью Волго-Уральского нефтегазоносного района. Тимано-Печорский район обладает лишь 6% нефти в Российской Федерации. Добыча нефти ведется на таких месторождениях как Усинское, Памгня, Ярега, Нижняя Омра, Водейское и др. Тем не менее, Тимано-Печорский район считается достаточно перспективным районом в связи с тем, что в Ненецком автономном округе открыты и разведаны запасы углеводородного сырья, соизмеримые с западносибирскими. Так, по оценке американских специалистов, недра арктической тундры хранят 2,5 миллиарда тонн нефти.

Между тем, оценивая общую динамику добычи нефти в России за последние годы, то она имеет тенденцию роста. Снижение, которое наблюдалось с 1994г, во многом обусловлено воздействием таких факторов, как изменение политической обстановки в России, кризис 1997-1998гг. и другие. Однако с 1999г темпы добычи нефти неуклонно растут, что говорит об изменении положения в нефтяной промышленности, улучшении

конъюнктуры, увеличении роли нефтяной промышленности для российской экономики. (рис. 3.1)

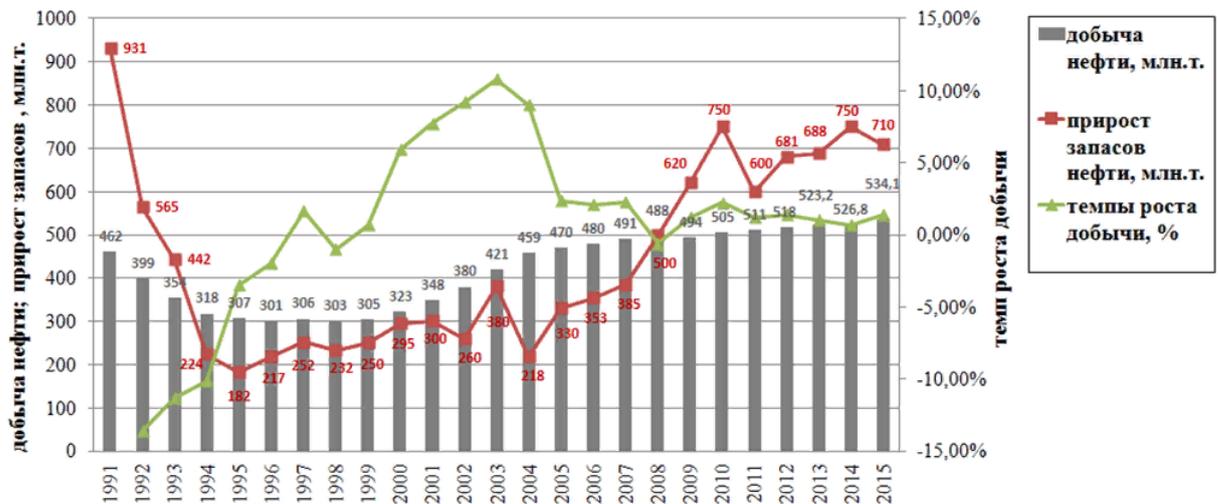


Рисунок 3.1. Динамика добычи нефти, темпов роста добычи и прироста запасов нефти в России в 1991-2015 гг.
Составлено по данным: [35]

Таким образом, распределение нефти на территории России неравномерно. Основные месторождения располагаются в труднодоступных районах и вдали от основных районов потребления.

Особенности месторождений в каждом из районов нефтедобычи, а также отличия в характеристиках нефти обуславливают технологическую специфику добычи и нефтепереработки, а также невозможности использования «стандартных» технологий.

Так, например, если коснуться особенностей в отношении качества, то следует выделить Республику Коми, где ведется добыча тяжелой нефти шахтным способом, а также нефть Дагестана, Чечни и Ингушетии с крупным содержанием смол, но незначительным серы. В ставропольской нефти много легких фракций, чем она и ценна, хорошая нефть и на Дальнем Востоке.

Тем не менее, оценивая потенциальные возможности России в увеличении добычи нефти, многие специалисты отмечают, что подтвержденные запасы сырой нефти составляют 48,6 млрд. барр., что эквивалентно 20 годам добычи с учетом современной ежегодной добычи.

Несмотря на то, что время открытия гигантских месторождений, за счет которых обеспечивались приросты запасов, а издержки разведки и добычи снижались, прошло, Россия за сравнительно короткий промежуток времени успела не только приостановить негативные тенденции в добыче нефти, но и нарастить ее до ранее завоеванных до 1995 г. позиций. Основной объем российской добычи нефти (67,4 % в 2014 г.) приходится на Уральский федеральный округ (ФО). При этом основной прирост нефтедобычи приходится на Сибирский ФО (19 %, или 17,5 млн.т. в 2014 г. по сравнению с 14,5 млн.т. в 2013 г.). Между тем доля в распределении добычи нефти по регионам России Северо-Западного и Уральского федеральных округов увеличилась [4].

Так, прирост нефтедобычи в Северо-Западном ФО составил 18,8 %, или 21,5 МЛН.Т. в 2016г. вместо 18,1 млн.т. в 2015 г., а Уральском - 10,5 %, или 309,3 млн.т. в 2016г. против 279 млн.т. в 2015 г. (рис. 3.2)

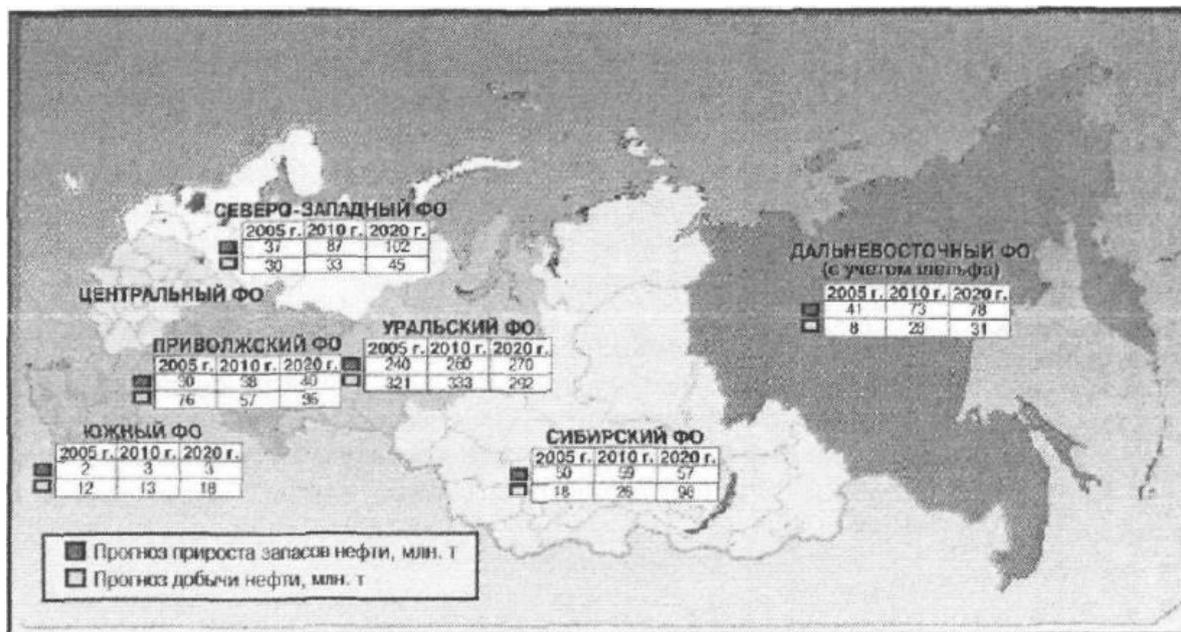


Рисунок 3.2. Прогнозируемый прогноз добычи и прирост запасов по Федеральным округам

Составлено по данным: [45]

Несмотря на увеличение добычи нефти, нефтяной рынок России подвержен влиянию ряда негативных факторов, к которым можно отнести:

- ухудшение состояния сырьевой базы, как в количественном, так и в качественном отношении. После распада СССР в 90-х годах произошло заметное снижение нефтедобычи (падение на 45%), которое было связано с объективными причинами, в частности с качественным ухудшением сырьевой базы отрасли и общеэкономическим кризисом в России. Степень выработки запасов достигала 54%. При этом доля рынка российской нефти в мире сократилась с 17% до 9%;

- снижение нефтеотдачи на уже разрабатываемых месторождениях;

- высокий износ основных фондов не только в нефтяной отрасли, но и в целом в ТЭК и других отраслях. Степень износа основных средств в ТЭК более 50%, а в нефтепереработке - 80%.

В этой связи правительство России разработало программу по развитию нефтяного рынка, которая была преобразована в долгосрочную программу развития «Энергетическая стратегия России до 2020г.», в которой сформулированы основные цели и приоритеты энергетической стратегии развития России. Программа направлена на долгосрочное развитие и уменьшение воздействия негативных факторов, рассматривает возможные сценарии развития нефтяного рынка, а также акцентирует приоритетные направления развития.

Так, в соответствии с данной программой нефтяной рынок России должен обеспечить:

а) стабильное, бесперебойное и экономически эффективное удовлетворение внутреннего и внешнего спроса на нефть и продукты нефтепереработки;

б) стабильно высокий доход в консолидированный бюджет;

в) формирование устойчивого платежеспособного спроса на продукцию сопряженных отраслей.

Для достижения поставленных целей, в первую очередь, необходимо увеличение масштабов геолого-поисковых и разведочных работ, что

впоследствии определит потенциально возможные проекты для разработки, а также улучшение технологической и законодательной базы.

Так, в соответствии с «Энергетической стратегией России до 2020г.», уровень добычи нефти к 2020г. должен составлять - 450- 520 млн.т. в зависимости от принятого варианта развития.(см. рис. 3.3)

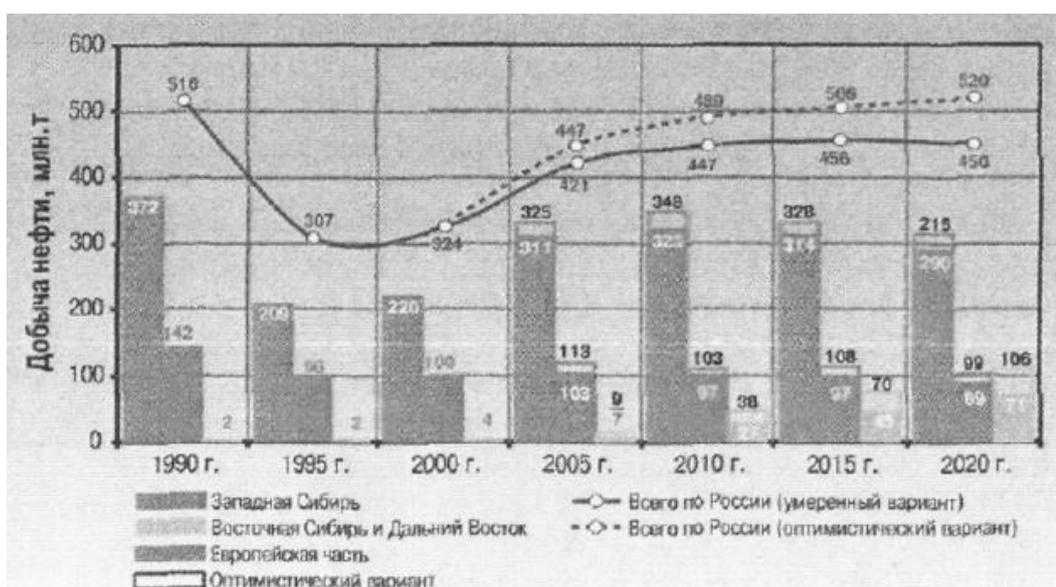


Рисунок 3.3. Уровень добычи нефти (млн. т.)
Составлено по материалам: [16]

При определении мощностей по добыче нефти на длительную перспективу правительство России рассмотрело несколько сценариев возможного развития. В настоящее время основные прогнозы до 2020 г. разработаны Министерством энергетики России и World Energy Outlook-2000 Международного Агентства по энергетике. (табл. 3.1)

Таблица 3.1

Нефтяной баланс России на перспективу до 2018-2020 гг., (млн. барр./день)

Показатели	2015	2018		2020		2018		2020	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(3)	(4)		
								(1)	(2)
Производство нефти и газового конденсата	7,0	6,7	7,2	7,1	7,9	6,9	7,5	6,7	7,2
Потребление нефти и нефтепродуктов	2,3	3,1	3,9	3,3	4,4	3,2	4,1	3,3	4,4
Экспорт нефти и нефтепродуктов	4,7	3,6	3,3	3,8	3,5	3,7	3,4	3,4	2,8

Рассчитано по данным: [111]

В таблице приводятся различные прогнозы нефтяного баланса на 2018-

2020 гг. Из анализа этих данных видно, что экспорт российских нефти и нефтепродуктов на период до 2018-2020 гг. будет ниже достигнутого современного уровня. Характерным для нефтяного баланса России в перспективе является увеличение доли нефти, направляемой для внутреннего потребления, как важного ускорителя роста ВВП и изменения энергопотребления в отраслях национальной экономики. Экспортные возможности России по нефти и нефтепродуктам на протяжении двух последующих десятилетий не превысят 4 млн. барр./день. Отмечается, что экспортные мощности по нефти и нефтепродуктам в России на перспективу до 2018 г. могут составить от 3,4 млн. барр./день до 3,8 млн. барр./день; до 2020 г. этот уровень может снизиться до 2,8 млн. барр./день - 3,5 млн. барр./день соответственно [4].

Между тем, показатели уровня нефтедобычи за последние годы в России в целом показывают, что развитие в нефтедобывающей отрасли идет по оптимистическому варианту развития, что говорит об успехах проводимой стратегической политики России в области нефтяного комплекса (приложение 10)

В то же время нельзя забывать, что данный успех проводимой стратегической политики России во многом обусловлен потребностью в нефти, долговременной динамикой мировых цен на нефть, развитостью транспортной инфраструктуры, налоговыми условиями и НТП в разведке и разработке месторождений.

Последний факт играет немаловажную роль для России, т.к. средняя стоимость производства нефти составляет 5-10 долл./барр., а высокая себестоимость добычи нефти делает это сырье неконкурентоспособным. Например, этот показатель на Ближнем Востоке составляет 1-5 долл./барр. (табл. 3.2)

Себестоимость нефтедобычи по регионам (\$/баррель)

Страна	Себестоимость нефтедобычи (оценки)
США (48 штатов, суша)	14-27
США (шельф)	10-18
США (Аляска)	5,5-7
Мексика	7-12
Южная Америка	7-10
Норвегия	12-17
Россия	5-10
Ирак	0,5-0,7
Саудовская Аравия	0,4-1
Кувейт	1-2

Составлено по данным: [109]

В программе по стратегическому развитию нефтяного рынка большое внимание уделено развитию транспортной сети нефтепроводов, т.к. уникальное географическое положение России предоставляет ей особую роль в транзите энергоресурсов в пределах евразийского континента, обеспечивая наиболее эффективную конфигурацию энергетической инфраструктуры не только по оси запад - восток, но и по направлению юг-север и юг-северо-запад континента.

Так, на территории России реализуются несколько крупных проектов по развитию транспортной сети нефтепроводов - развитие Балтийской трубопроводной системы, с целью увеличения пропускной мощности для западноевропейского рынка, строительство нефтепровода Восточная Сибирь - Тихий океан, для обеспечения доступа российской нефти на быстроразвивающийся азиатский рынок, а также прорабатывается проект интеграции двух нефтепроводных систем «Дружба» и «Адрия».

Надо отметить, что проекты по диверсификации транспортировки российской нефти обеспечивают начало активной разработки месторождений и приносят значительные инвестиционные расходы, поэтому их реализация проводится поэтапно в большинстве случаев с участием иностранных инвесторов.

В то же время роль России не может ограничиваться только экспортом собственных первичных и преобразованных энергоресурсов, а должна

включать участие ее в освоении, транспорте и маркетинге энергоресурсов третьих стран, в том числе, стран Каспийского бассейна. Для этого необходимо участие российской стороны в совместных инвестиционных проектах.

Так, например, для строительства трубопровода «Бургас-Александрополис», проходящего по территории Болгарии и Греции, создается международная компания, где Россия может получить 51 % акций. Данный проект должен снизить нагрузку от транспортировки нефти танкерами на проливы Босфор и Дарданеллы. При этом стратегическое участие российской стороны заключается в том, что это позволит не только увеличить объем экспортируемой российской нефти по Каспийско-Черноморско-Средиземному направлению, но и даст возможность увеличения экспорта каспийской нефти, добываемой в Казахстане,

Другим примером изменения роли России в мире является проводимая политика российских нефтяных компаний, которая разрабатывается в полном соответствии с Энергетической стратегией государства. Например, одна из ведущих российских нефтяных ТНК компания «Лукойл» в своей стратегии на 2004-2013гг. предусматривает:

- увеличение основных финансовых показателей в 2-2,5 раза;
- увеличение объема добычи углеводородов в 1,8 раза.

В этой связи компания «Лукойл» в течение этого периода осуществила инвестиционные вложения на сумму более 25 млрд. долл., включая международные проекты. На 2016г. международная деятельность компании затрагивает реализацию 16 проектов по разведке и разработке структур и месторождений на территориях Азербайджана (Д-222 (Ялама), Шах-Денш), Казахстана (Тенгиз, Карачаганак, Кумколь, Тюб-Караган, Аташский), Узбекистана (Узбекистан), Египта (Мелейя, блок WEEM, Западный Гейсум, Северо-Восточный Гейсум), Ирака (Западная Курна - вторая очередь), Ирана (Анаран), Колумбии (Кондор) и Саудовской Аравии (Рияд) [59].

Таким образом, согласно «Энергетической стратегии России до 2020г.», Россия, с ее большими разведанными и крупнейшими прогнозными ресурсами топлива, будет во всей рассматриваемой перспективе активно участвовать на мировых энергетических рынках не только как поставщик топлива, но и как совладелец и разработчик местных энергетических ресурсов и перепродавец энергоресурсов третьих стран. Две последних функции будут в корне отличать новую внешнеэнергетическую политику России от традиционной.

Так, наибольший интерес для России в предстоящий период будут иметь центрально-европейский рынок, рынок СНГ, ближневосточный рынок и рынок Азиатско-Тихоокеанского региона. Первые два рынка сложились достаточно давно, а выход России на два других рынка еще предстоит обеспечить. Поэтому «Энергетическая стратегия России до 2020г.» одной из своих приоритетных задач поставила развитие континентального шельфа на Дальнем Востоке, в частности развитие нефтегазовых месторождений на о. Сахалин. Согласно, «Энергетической стратегии России до 2020г.» предполагается увеличение уровня добычи нефти на о. Сахалин к 2020г. до 25-26 млн.т. что составляет около 2% потребления на азиатском рынке. Надо отметить, что в настоящее время на о. Сахалин добывается около 8,5 млн. т. нефти, которая поступает на рынки таких стран, как Япония, Южная Корея, Китай и другие. Таким образом сахалинские проекты расширяют взаимовыгодные связи Дальнего Востока с традиционными и новыми динамично развивающимися рынками Азиатско-Тихоокеанского региона, а также содействуют энергетической безопасности в регионе [4].

В то же время не исключается интерес России и к другим энергетическим рынкам мира.

Между тем, Центральная Европа останется одним из крупнейших энергетических рынков мира во всей рассматриваемой перспективе. Потребление энергоресурсов здесь вырастает с 2,6 млрд., тонн условного топлива (т.у.т.) в 2015г. до 2,8-3,2 млрд. т у.т. в 2020г.

Доминирующим энергоресурсом на этом рынке в течение всего периода останется нефть и ее доля в суммарном энергопотреблении сохранится на уровне 40-41% до 2020г., после чего будет медленно снижаться.

При всех условиях в рассматриваемой перспективе Россия сохранит статус крупнейшего мирового экспортера энергоресурсов и по объему реализации внешний рынок топлива будет соразмерим с внутренним. Поэтому в новом рейтинге геологической службы США Россия занимает первое место среди стран, наиболее перспективных для добычи нефти и газа. Саудовская Аравия в этом рейтинге занимает второе место, Иран - третье.

Таким образом, Россия располагает значительными запасами нефтересурсов, что является одним из основных стратегических интересов нефтяных ТНК. Уникальное географическое положение, развитая промышленная инфраструктура и высокий потенциал развития нефтяной промышленности и ТЭКа в целом, создают объективные предпосылки для укрепления роли России на мировом нефтяном рынке, что также отражается на ее привлекательности для новых иностранных участников - нефтяных ТНК.

В то же время, как было показано, нефтяной рынок России подвержен влиянию негативных факторов, что предопределяет основу для стратегической разработки плана выхода на российский рынок.

Большое значение в развитии нефтяного рынка России отводится правительственной программе «Энергетическая стратегия России до 2020г.», которая определяет приоритетные цели, задачи и направления развития всего нефтяного рынка. Поэтому при разработке своей стратегии нефтяные ТНК должны учитывать вышеперечисленные особенности.

3.2. Проблемы и перспективные направления деятельности нефтяных транснациональных компаний на российском рынке

В России действует 132 нефтяные компании около четверти, из которых это структурные подразделения 10 ведущих нефтяных компаний России – нефтяная компания (НК) «Лукойл», НК «ЮКОС», ОАО «Сургутнефтегаз», НК «Сибнефть», ОАО «Татнефть», НК «Роснефть», ОАО «Славнефть», ОАО «АНК «Башнефть», НК «Русснефть». В 2016г. на долю 10 ведущих нефтяных компаний России приходилось 82,5% российской нефтедобычи. (см. приложение 11)

У каждой из этих компаний своя стратегия ведения бизнеса и свои стратегические интересы как на российском, так и на международном рынке нефти.

Однако среди данных компаний к нефтяным ТНК организацией UNCTAD была отнесена только НК «Лукойл», которая по уровню зарубежных активов среди ТНК Юго-Восточной Европы и СНГ в 2015г. занимала первое место.

Стоит отметить, что в основе транснациональной деятельности российских ТНК лежит использование государственного ресурса, а география международного присутствия компаний часто ограничивается рынками ближнего зарубежья.

Так, компания «Лукойл» осуществляет свою международную деятельность в 25 странах мира, в основном в странах Восточной Европы и СНГ, тогда как ведущие нефтяные ТЕЖ в своей деятельности охватывают практически весь мир. В то же время, оценивая потенциал развития компании «Лукойл», то по запасам нефти она занимает второе место среди международных частных нефтяных компаний, а по углеводородным запасам - первое место.

Наличие достаточной обеспеченности в нефтяных ресурсах дает большое преимущество российским нефтяным компаниям, по сравнению с

западными нефтяными ТНК, которые все больше концентрируют свои усилия на получении доступа к углеводородному сырью.

В то же время российский рынок испытывает на себе высокую степень концентрации и монополизации среди российских нефтяных компаний. Так, основные нефтяные ресурсы уже распределены между отечественными нефтяными компаниями, в основном между 10 ведущими нефтяными компаниями. (табл. 3.3)

Таблица 3.3

Изменение объемов добычи нефти предприятиями РФ в 2011-2016гг. млн. т.

Компания	2011	2012	2013	2014	2015	2016
НК «Роснефть»	118,7	122,0	189,2	204,9	202,8	210,05
ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»	90,9	89,86	90,8	97,2	100,7	92,0
ОАО «Сургутнефтегаз»	60,8	61,4	61,5	61,4	61,6	61,8
«Газпром нефть»	31,5	32,9	33,4	34,8	36,0	57,8
«Татнефть»	26,2	26,3	26,4	26,5	27,2	28,7
АО «НГК Славнефть»	18,1	17,9	16,8	16,2	15,5	15,0
«Башнефть»	13,1	15,4	16,1	17,8	19,9	20,8
ПАО НК «РуссНефть»	13,6	13,9	12,5/ 8,81	8,55	7,9	7,0
Справочно: по РФ	511,4	518,0	523,3	526,7	534,0	547,6

Рассчитано по данным: [104]

Как видно из таблицы, практически вся добываемая нефть России, приходится на частные российские компании, доля государства в которых за исключением компаний «Роснефть», «Славнефть» и «Татнефть» практически сведена к нулю, что является результатом процесса приватизации в нефтяной отрасли.

В процессе приватизации компании «Лукойл», НК «Роснефть» и «Славнефть» допустили в свое участие иностранный капитал. Данное участие иностранных инвесторов, является частью стратегии развития российских нефтяных компаний, которые стремятся выйти на межд

ународный рынок. Так, компания «Лукойл» заключила стратегический альянс с американской компанией «ConocoPhillips», «ТНК-ВР» стала результатом слияния российских активов компании «ВР» с активами Тюменской нефтяной компании, «Славнефть» продала 50% своих активов «ТНК-ВР», что, по сути, дает 25% участие иностранного капитала.

Несмотря на то, что практически вся нефтедобыча принадлежит российским нефтяным компаниям, попытаемся определить примерную долю нефтедобычи иностранными нефтяными ТНК в России в 2016г.

Для получения данного результата воспользуемся несложными вычислениями: объем нефтедобычи по каждой компании в 2005г. умножим на процент участия иностранного капитала в них.

Таким образом, получим следующие результаты:

Нефтедобыча нефтяными ТНК в деятельности компании «Лукойл» - 92 млн. т.; НК «Роснефть» - 210,05 млн. т.; «Славнефть» - 15 млн.т., что в совокупности составляет 317,05 млн. т. или 60% от общего объема нефтедобычи в России.

Надо отметить, что объем нефтедобычи по соглашениям СРП в расчет мы не брали, из-за очень малой их доли в общероссийской нефтедобыче. Поэтому конечный результат от этого сильно не изменится. В то же время полученный результат не является абсолютно точным, т.к. нет абсолютных данных участия иностранного капитала по всем российским компаниям. Во многом данное обстоятельство объясняется коммерческой тайной.

Исходя из этого, можно констатировать, что западные нефтяные ТНК охватывают чуть более 10% российского нефтяного рынка в области «апстрим». И говорить об оккупации западными нефтяными ТНК российского нефтяного рынка пока преждевременно.

В этой связи возникает вопрос, какие стратегии нефтяные ТНК используют по проникновению и закреплению на российском нефтяном рынке и как они соотносятся с интересами национальных нефтяных компаний.

Так, помимо российских компаний на нефтяном рынке России осуществляют свою деятельность такие западные нефтяные ТНК как «ExxonMobil», «Royal Dutch/Shell», «Equinor», «Chevron Texaco Corp.» и другие, которые постепенно осваивают российский нефтяной рынок.

Западные нефтяные ТНК, прежде чем выйти на российский рынок, для эффективного осуществления деятельности сформировали концепцию, цели и задачи, а также стратегию развития на долгосрочную перспективу по каждому региону, которая является частью общекорпоративной стратегии.

В пользу последнего, говорит тот факт, что доступ к российскому рынку открывает для нефтяных ТНК не только сырьевые возможности, но и дает дополнительные преимущества при выходе и развитии своей деятельности на рынках СНГ, Восточной Европы и Азии. Данное обстоятельство определяет стратегию развития не только западных нефтяных ТНК, но и отечественных нефтяных ТНК, которые в последнее время стали активно участвовать во всех крупных проектах. Во многом участие отечественных нефтяных ТНК в крупных проектах стало возможным благодаря высоким ценам на нефть, а частности нефти категории Urals [4].

Надо отметить, что нефтяные ТНК строят свою стратегию, учитывая российское законодательство и ориентируясь на «Энергетическую программу развития до 2020г».

Как и во многих странах, основной способ выхода на российский рынок западных ТНК является инвестиционное финансирование крупных проектов, т.е. проектное финансирование разработок месторождений, строительство нефтепроводов и другого, другими словами, инвестирование бизнес-сегмента «апстрим». При этом важнейшей задачей нефтяных компаний в области финансовых методов управления является внедрение эффективных методов планирования, учета и калькулирования затрат, современной техники управления издержками на базе формирования четко определенных центров издержек и центров прибыли. Это позволит лучше

контролировать потоки денежных средств и повысить ликвидность и финансовую устойчивость компании [4].

Поэтому нефтяные компании осуществляют поиск источников финансирования для осуществления инвестиционных программ и выбор наилучшей комбинации собственных ресурсов, а также привлекаемых акционерных, заемных и партнерских средств, исходя из стоимости капитала по различным источникам и эффективности проектов инвестирования.

Так, например, в 2015г. нефтяная ТНК «Royal/Dutch Shell» инвестировала 65% от общего объема инвестиций в «апстрим» по всему миру, «ExxonMobil» - 85%, «ConocoPhillips» - 76%, «BP» - 73%.

В то же время, оценивая роль России в стратегическом развитии нефтяных ТНК, можно констатировать, что она играет существенную роль. Главным доказательством является их участие в инвестиционной деятельности российских проектов.

По данным ЮНКТАД в 2017г. Россия занимала третье место по значимости инвестиционных районов в мире, после Китая и США. При этом растущее число новых инвестиционных проектов является стимулирующим фактором для возможного роста притока иностранных инвестиций в Российскую экономику.

В составе иностранных инвестиций в промышленности доминируют топливные отрасли, пищевая промышленность, металлургическая промышленность. Незначительный приток прямых иностранных инвестиций в отрасли легкой, химической и нефтехимической промышленности, строительной промышленности. Среди «непромышленных» прямых иностранных инвестиций в российскую экономику значительную долю занимают инвестиции в транспорт и связь, торговлю и общественное питание.

Анализ отраслевой структуры привлекаемых в российскую экономику иностранных инвестиций, позволяет сделать вывод, что, на современном этапе в отечественную экономику привлекаются, главным образом,

иностранные инвестиции, связанные с ресурсной мотивацией (отрасли топливно-энергетического комплексов и металлургии) и мотивацией поиска новых рынков сбыта (торговля и общепит, пищевая промышленность).

Для нефтяных ТНК основной мотивацией выхода на российский рынок, является ресурсная мотивация, что отражается в их инвестиционной деятельности. В течение 2017г. компания «ExxonMobil» осуществила инвестиций на общую сумму 17,699 млрд. долл., «Royal Dutch/Shell» - 10,8 млрд. долл., «BP» - 13,9 млрд. долл., «ConocoPhillips» - 9,496 млрд. долл. На долю России приходилось соответственно 2,65 млрд. долл., 1,3 млрд. долл., 1,4 млрд. долл. и 1,53 млрд. долл., что в среднем составляет 10% от общего объема инвестирования данных компаний.

Столь значимая доля в инвестировании говорит о важности положения российских проектов в стратегическом развитии компаний. С другой стороны данное участие можно рассматривать как стратегию по минимизации воздействия внешних факторов, которая включает диверсификацию активов нефтяных ТНК.

Поэтому нефтяные ТНК, которые уже вышли на российский рынок, не намерены уменьшать свою активность, а наоборот ее увеличивают.

Так, например, компания «Royal Dutch Shell» увеличила инвестирование российских проектов примерно на 700 млн. долл., компания «BP» на 500 млн. долл., а компания «ExxonMobil» на 1 млрд. долл. по сравнению с 2017г.

В то же время инвестиционная активность российских ТНК не уступает западным. В 2017г. компания «Лукойл» инвестировала в развитие направления «апстрим» 778 млн. долл.

При этом география охвата инвестиционной деятельности российских нефтяных ТНК отличается от западных. Российские нефтяные ТНК охватывают практически все нефтегазовые регионы России. Тогда как активная инвестиционная деятельность западных нефтяных ТНК представлена только несколькими крупными проектами, например,

перечислим некоторые – разработка месторождений на Сахалине, покупка 7,6% акций компании «Лукойл». (приложение 12)

Как видно из приложения 12, нефтяные ТНК используют различные стратегии развития своей деятельности на территории России. При этом стратегии отличаются в зависимости от политики компании, проекта или месторождения.

Основной акцент в стратегическом развитии нефтяные ТНК делают на бизнес-сегмент «апстрим». Практически все представленные нефтяные ТНК в приложении 12, одной из своих целей ставят увеличение нефтедобычи. У каждой нефтяной ТНК свой путь реализации данной цели.

Так, компании «BP», «Royal Dutch/Shell», «ExxonMobil» и другие выбрали участие в разработке крупных нефтяных месторождений, через инвестирование геологоразведочных работ, инвестировании и внедрении новых технологий нефтедобычи. В то же время помимо прямого участия в разработке нефтяных месторождений России компании «BP» и «ConocoPhillips» участвуют в инвестировании деятельности российских нефтяных компаний, что дает им дополнительное конкурентное преимущество не только в бизнес-сегменте «апстрим», но бизнес-сегменте «даунстрим» [4].

Между тем, развитие только бизнес-сегмента «апстрим», с точки зрения экономических интересов России, не выгодно, т.к. нефтяные ТНК получают всю добавочную стоимость от переработки нефти себе. Поэтому в интересах России необходимо развивать нефтепереработку внутри страны и экспортировать уже готовый продукт.

В этой связи участие иностранных нефтяных ТНК в деятельности российских нефтяных компаний носит положительный эффект для обеих сторон.

С одной стороны, нефтяные ТНК получают доступ к нефтяным ресурсам, с другой, российские компании получают возможность внедрять не

только передовые технологии западных нефтяных ТНК, но и возможность выхода на международный рынок.

Анализируя участие российских партнеров по каждому из проектов, можно констатировать, что они, в основном представлены государственными нефтяными компаниями или их дочерними предприятиями.

Так, из рассмотренных 13 проектов в 7 случаях с российской стороны выступает нефтяная компания «Роснефть» со 100% долей участия государства. При этом зачастую контроль остается за российской стороной. Например, в проекте Сахалин-4,5 компания «Роснефть» имеет долю участия 51%, в Сахалине-3 - 49,8%.

Данное обстоятельство говорит о сильном влиянии государственных рычагов воздействия.

С другой стороны, эта закономерность объясняется тем, что нефтяные ТНК стремятся получить доступ к нефтяным ресурсам России, которые являются государственной собственностью, и лицензии, на разработку которых выдают государственные институты. Поэтому, как и во многих странах, бизнес-сегмент «апстрим» в России - это государственный бизнес, что находит свое отражение в развитии нефтяного рынка России.

В то же время деятельность нефтяных ТНК также представлена развитием бизнес-сегмента «даунстрим». К основным стратегиям нефтяных ТНК в области «даунстрим» можно отнести их инвестиционную деятельность, а также развитие сбытовой сети.

Таким образом, нефтяные ТНК на территории России используют различные стратегии развития, основная суть которых сводится к проведению инвестиционной деятельности, внедрению достижений НИОКР и образованию альянсов.

Участие иностранных нефтяных ТНК в развитии российского нефтяного рынка обусловлено не только желанием нефтяных ТНК присутствовать на российском рынке, но и рядом объективных причин. Одной, из которых является обстоятельство, что развитие нефтяной отрасли

только усилиями российских компаний невозможно. Так, требуемый объем инвестиций согласно «Энергетической стратегии России» должен превышать текущий объем инвестиций в основной капитал нефтяной отрасли 9 млрд. долл. в год в полтора - два раза.

Поэтому, главным аргументом, в пользу участия нефтяных ТНК в проектах на российском нефтяном рынке, являются финансовые возможности данных компаний, которые могут инвестировать достаточно крупный капитал в развитие российской нефтяной отрасли, а также высокий уровень технологического развития.

Но прогнозам МЭА до 2030г., российский нефтяной сектор экономики привлечет в общей сложности 328 млрд. долл. НИИ, что в среднем составит 11 млрд. долл. в год. (рис. 3.4)

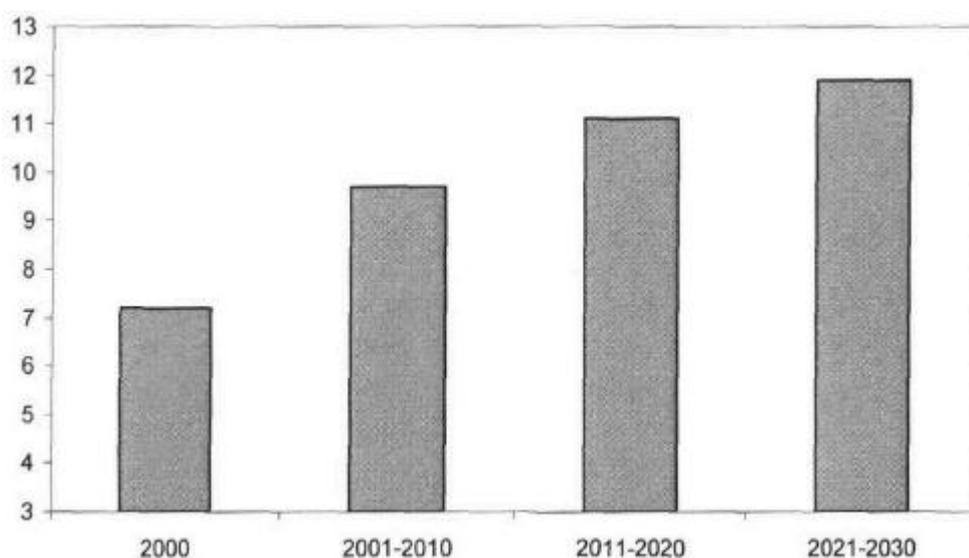


Рисунок 3.4. Инвестирование в российский нефтяной сектор
(млрд. долл. в год)

Рассчитано по данным: [98]

В основном такими возможностями располагают наиболее крупные ТНК такие, как «BP», «ExxonMobil», «Total», «Royal Dutch/Shell» и другие, которые в состоянии инвестировать достаточно крупный капитал.

Так, по объему, поступивших инвестиций, нефтяная отрасль занимает 2 место после торговли и общественного питания, на которые соответственно

приходится 13 млрд. долл. и 15,14 млрд. долл. При этом, если сравнивать общее распределение ПИИ в ТЭК, то 95% всех инвестиций приходится на нефтяную отрасль.

Анализ регионального распределения прямых иностранных инвестиций по регионам России, показывает, что основными районами привлечения ПИИ являются Ямало-Ненецкий АО, Ханты-Мансийский АО, Тюменская обл., о. Сахалин, Волгоградская область. Ленинградская область, Москва и другие.

Данные районы России характеризуются самым высоким уровнем привлеченных ПИИ - свыше 600 млн. долл. (рис. 3.5).

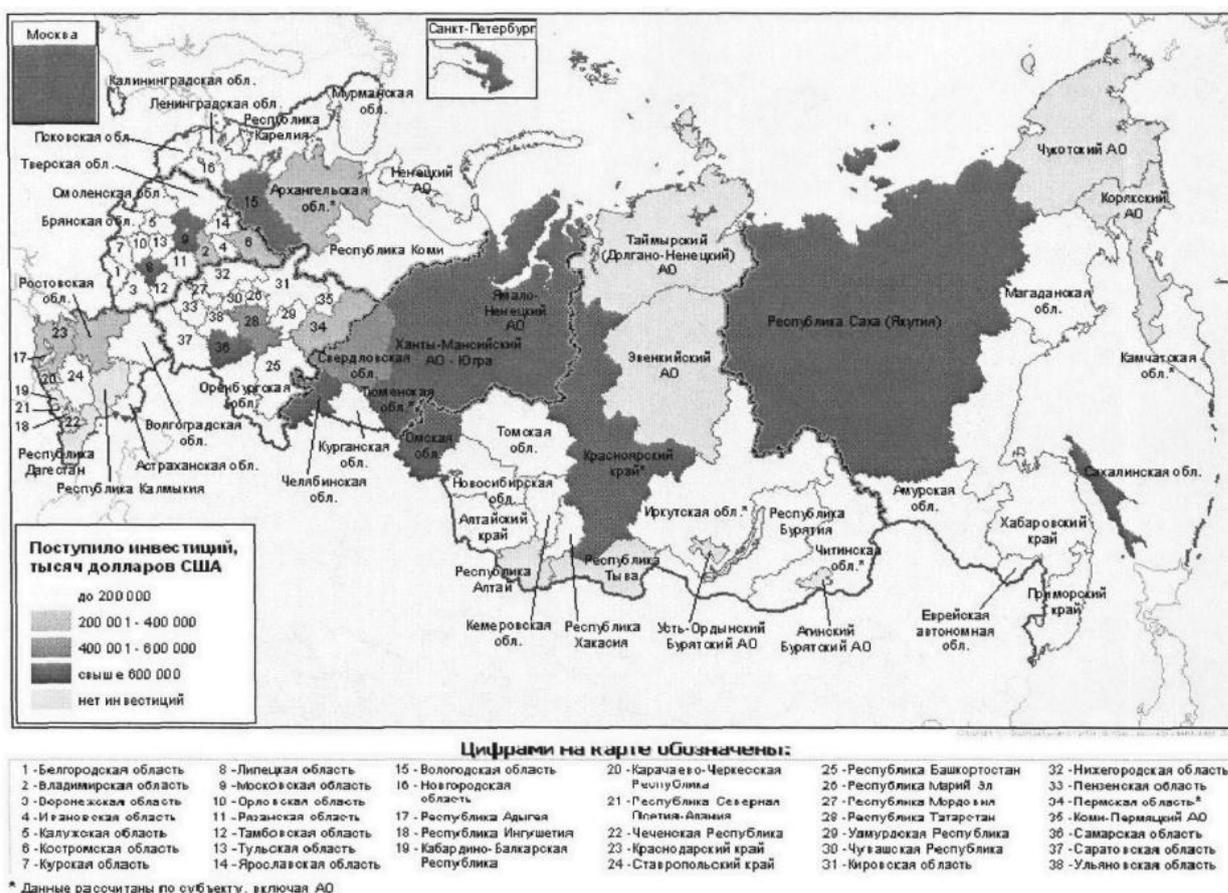


Рис. 3.5. Иностранные инвестиции в экономику Российской Федерации в 2017

Источник: [15, с. 35]

Сопоставление регионального распределения ПИИ с основными районами нефтедобычи, показывает, что в большинстве случаев они являются нефтедобывающими районами России, либо связанные с нефтяной

промышленностью.

Так, Ямало-Ненецкий АО, Ханты-Мансийский АО, Тюменская обл., о Сахалин, Республика Саха - это районы нефтедобычи, а Волгоградская область. Ленинградская область - районы, где строятся терминалы или по территории которых проходят строящиеся нефтепроводы. Например, в Ленинградской области идет строительство нефтяного терминала Высоцк.

В других районах, таких как Москва, Московская область, С Петербург, высокий уровень ПИИ связан с традиционным положение центральных районов, торговлей и пищевой промышленностью, а также автомобилестроением.

Таким образом, региональное распределение ПИИ показывает нам, что распределение ПИИ осуществляется неравномерно. Основной поток ПИИ направлен на центральные (Москва, Московская область, С-Петербург) и нефтедобывающие районы.

Инвестирование нефтяной промышленности, главным образом инвестирование крупных проектов, зачастую требует государственной поддержки. С одной стороны, мировая практика показывает, что такие гарантии всегда приветствуются и в ряде случаев необходимы, с другой - отношения между инвестором и государством должны регламентироваться в законодательном порядке и декларироваться в инвестиционной политике государства.

Как и во всем мире, основными правовыми основами деятельности нефтяных ТНК на российском рынке являются лицензионные (концессионные) соглашения, а также Федеральный закон «О соглашениях о разделе продукции» (СРП), Федеральный закон «О недрах». В то же время на уровне инвестиционной деятельности взаимодействие иностранного капитала и государства в России регламентируется федеральными законами: (Федеральный Закон «Об иностранных инвестициях в РФ» № 160-ФЗ, Федеральным Законом «О финансово-промышленных группах» № 190-ФЗ, Федеральным Законом «О конкуренции и ограничении монополистической

деятельности на товарных рынках» № 31-ФЗ), Постановлениями, Указами Президента РФ.

При этом согласно ФЗ РФ «О СРП» от 1995г., СРП заключается между государством и негосударственным инвестором и определяется как договор. Согласно договору государство предоставляет инвестору исключительные права на поиски, разведку, добычу минерального сырья на участке недр, указанном в соглашении, и на ведение связанных с этим работ, а инвестор обязуется осуществить проведение указанных работ за свой счет и на свой риск.

В настоящее время законодательство о СРП позволяет предоставлять для эксплуатации на условиях раздела продукции до 30 % разведанных и учтенных запасов полезных ископаемых. Согласно новой версии закона, субъекты Российской Федерации получили право самостоятельно решать вопрос о выделении участков недр для разработки на условиях соглашения о разделе продукции, если речь идет о небольших месторождениях. Закон предоставляет преимущественное право российским юридическим лицам в работах по соглашению в качестве подрядчиков, поставщиков, перевозчиков. Это положение стимулирует занятость местной рабочей силы, что, несомненно, представляет собой положительный момент для развития экономики России на основе использования иностранных инвестиций [4].

Основной принцип СРП - замена налогов за исключением налога на прибыль и платежей на право пользования недрами разделом произведенной продукции, т.е. добытого минерального сырья. В соответствии с законом, как инвестору, так и государству обеспечивается стабильность экономических условий на весь период действия соглашения, даже в условиях не самого благоприятного инвестиционного климата.

Основой для принятия данного закона явились заключенные соглашения по проектам Сахалин-1, Сахалин-2 и Харьяга. А его особенностью является одинаковая степень распространения как на зарубежных так и отечественных инвесторов и установление предельного

уровня компенсационной продукции в 75%, а при добыче на континентальном шельфе РФ 90% общего объема произведенной продукции (п. 1, ст. 8, ФЗ РФ «О СРП»).

Так, например, компания Royal Dutch/Shell в проекте Сахалин-2 осуществляет свою деятельность на основе СРП с 70-процентной российской составляющей в течение всего периода действия проекта.

Между тем, закон «О СРП» воспринимается неоднозначно, с одной стороны данный закон предполагает использование дополнительных ресурсов (полученных в зачет налогов) для развития местного перерабатывающего производства, а, с другой стороны - многие эксперты высказывают мнение о невыгодности использования режима СРП в разработке нефтяных месторождений. Данное мнение исходит из современной ситуации на нефтяном рынке.

Так, по соглашению СРП предполагается два вида налогов - роялти и налог на прибыль. Например, поступления от проекта «Сахалин-2» в настоящее время приблизительно равны 20 млн. долл. роялти (прибыли нет) и уровень добычи равен полтора-два млн. тонн. нефти в год.

В условиях высоких цен на нефть около 70 долл. за баррель или около 500 долл. за тонну и применения обычного налогового режима (50-55% от выручки), российский бюджет получал бы около 250 долл. налогов с каждой тонны добытой нефти или 350-500 млн. долл. в год. Таким образом, разница составляет в среднем около 400 млн. долл. в год от возможного и реального объема отчислений в бюджет России [44, С. 31].

В этой связи следует упомянуть и тот факт, что с конца 90-х гг. не было заключено ни одного соглашения с применением режима СРП. Поэтому, как показывает российская практика, основной правовой формой при разработке нефтяных месторождений является концессионное соглашение и зачастую предпочтение отдается компаниям с государственным участием в капитале, что не может не отражаться на поведении инвесторов и конъюнктуре российского нефтяного рынка.

В таких условиях некоторые нефтяные ТНК выбрали своей стратегией объединение своих активов с российскими через операции слияния и поглощения.

Это объясняется тем, что данные сделки обеспечивают иностранным партнерам определенную долю уже завоеванного внутреннего рынка, сформированную сбытовую сеть, а также снижением инвестиционных затрат на развитие, если бы компания начинала все «с нуля». По своей сути данные виды сделок являются примером агрессивной политики компаний, когда необходимо начать свою деятельность в кратчайшие сроки.

Так, например, компания «ConocoPhillips» в 2014г. заключила стратегический альянс с российской компанией «Лукойл», выкупив государственную долю в капитале равную 10% с правом увеличения ее до 20%. По итогам 2015г. ее доля составила 16,1%, столь быстрый рост долевого участия говорит о стратегической важности сотрудничества между двумя компаниями."

Данное партнерство предполагает возможность создания совместных предприятий при разработке месторождений на территории России, а также открывает дополнительные возможности для компании «Лукойл» в выходе на международный рынок. Примером может послужить начало розничной продажи продуктов нефтепереработки на территории США компанией «Лукойл» через приобретенные бензозаправочные станции, а также ее выход транспортно-сбытовой деятельности на рынок Европейского Союза.

В то же время такое участие иностранных нефтяных ТНК для развития российского нефтяного рынка благоприятно с технологической точки зрения, т.к. оно предполагает использование новых технологий, апробированных мировой практикой.

Так, при разработке Южно-Хыльчуйского месторождения на территории Ненецкого автономного округа РФ было создано совместное предприятие «Нарьянмарнефтегаз» с долевым участием «Лукойл» - 70% и «ConocoPhillips» - 30%.

Проект разработки месторождения основан на принципе минимизации воздействия на окружающую среду и предусматривает использование технологий и технологических стандартов «ConocoPhillips», к которым можно отнести:

- минимальные площади на строительство скважин;
- исключение растепление вечномёрзлых грунтов;
- максимальное использование попутного нефтяного газа;
- полная автоматизация управления технологическими процессами и другие.

Нефтяная ТНК – «Royal Dutch/Shell» выбрала менее агрессивный путь развития на российском рынке. Однако ее цели в отношении российского рынка схожи с целями концерна «BP».

Начав свою деятельность с участия в разработке проекта Сахалин-2, который является крупнейшим российским и крупнейшим комплексным проектом в мире, «Royal Dutch/Shell» начала развивать свою деятельность по основным направлениям деятельности: «апстрим», «даунстрим». В настоящее время работает в таких бизнес-сегментах, как разведка, добыча и транспортировка нефти и газа, маркетинг смазочных материалов, химических и нефтепродуктов, моторных и индустриальных масел, строительство и эксплуатация сетей АЗС и является одним из крупнейших прямых иностранных инвесторов в российскую экономику [4].

Основные проекты данной компании на территории России включают разработку месторождений на шельфе о. Сахалин в рамках проекта Сахалин-2 совместно с японскими компаниями «Mitsui» - 12,5%, «Mitsubishi» - 10% и компанией «Газпром» - 50% + 1 акция («Royal Dutch/Shell» - 27,5%); разработка Салымской группы нефтяных месторождений, участие в Каспийском трубопроводном консорциуме (суммарная доля Royal Dutch/Shell составляет 5,5%), сотрудничество с ОАО «Газпром», (рис. 3.6)



Рисунок 3.6. Основные проекты «Royal Dutch/Shell» в России

Источник: [69, с. 46]

При этом, говоря об успехах ее деятельности, следует отметить, что на долю «Royal Dutch/Shell» приходится 20% российского импорта моторных масел, которые реализуются через широкую дистрибьюторскую сеть, охватывающую всю страну. Она является крупнейшим покупателем российской нефти, оказывает комплексные услуги для предприятий нефтяной и газовой промышленности, включая разработку и внедрение новых продуктов и катализаторных технологии.

Такой же стратегии придерживается и другая нефтяная ТНК «ExxonMobil», которая начала свою деятельность в области «апстрим» с участия в разработке и развитии проекта Сахалин-1 (доля участия «ExxonMobil» - 30%) и проекта Сахалин-3 (компания готова начать работы по разведке при условии получения соответствующих лицензий). (рис. 3.7)

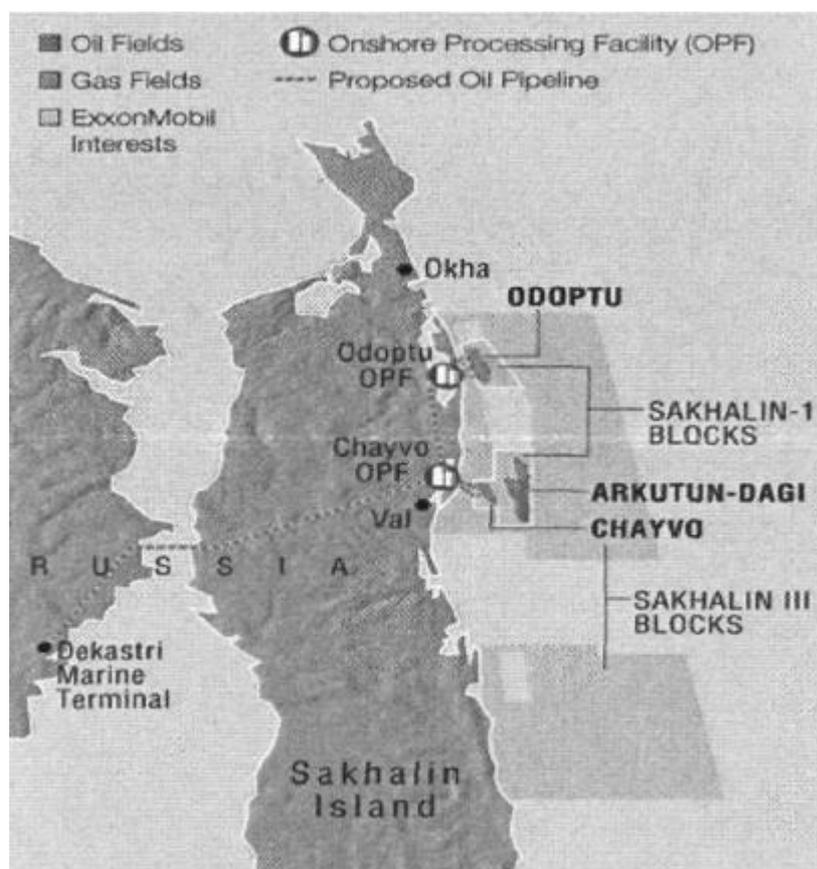


Рисунок 3.7. Стратегические интересы компании «ExxonMobil» на о. Сахалин
 Источник: [95, с. 124]

С точки зрения стратегии «ExxonMobil», данные проекты важны для компании, т.к. они находятся в непосредственной близости от быстро развивающегося азиатского рынка, на территории которого компания располагает несколькими нефтеперерабатывающими заводами в Японии, Китае, Южной Корее. Поэтому развитие и разработка месторождений на о. Сахалин обеспечивает компании рост ресурсной базы, а также загрузку производственных мощностей в бизнес-сегменте «downstream», ориентированный на азиатский рынок с возможным расширением на российском [4].

Данное стратегическое развитие компании во многом соответствует общероссийской энергетической стратегии, которая одной из своих целей ставит диверсификацию экспорта российской нефти и развитие экспорта в восточном направлении.

В подтверждение приоритетности развития восточного направления можно привести факт активизации инвестиционной деятельности азиатских нефтяных компаний на российском рынке.

Так, в 2016г. китайская компания «Sinorac» достигла соглашения о покупке активов ОАО «Удмуртнефть», которая является частью нефтяной ТНК «ТНК-ВР». Стоимость сделки около 4 млрд. долл. Стратегические интересы «Sinorac» заключаются в увеличении объемов добываемой нефти, что ведет к активной инвестиционной политике в области «upstream» и эффективности использования ресурсов.

Таким образом, выход на российский рынок крупных международных инвесторов укрепляет ключевую роль России на глобальных рынках энергоресурсов. В то же время это является стимулирующим фактором увеличения уровня инвестирования в промышленность регионов России, что является стимулирующим фактором их развития.

Поэтому деятельность нефтяных ТНК должно учитывать не только общероссийскую стратегию, но и интересы регионов России. Наглядным примером взаимодействия нефтяных ТНК и региональных властей является Уватский проект в Тюменской области.

В 2015 г. ТНК-ВР достигла большого успеха в продвижении Уватского проекта, который сейчас представляет собой группу из 8 месторождений с извлекаемыми запасами в 60 млн. т. и перспективными ресурсами в 200млн. т.

В результате переговоров между представителями «ТНК-ВР» и региональными властями было принято решение в рамках подготовки соглашения о взаимодействии при реализации инвестиционных, производственных, социальных проектов. По этому соглашению власти региона обязались предоставить компании субвенцию в размере 10% (200 млн. долл.) от стоимости Уватского проекта, а также льготы по налогу на прибыль в размере 4% в соответствии с областным законодательством. В то же время обустройство месторождений кардинально изменит

инфраструктуру региона, создаст дополнительные рабочие места, полнит местный бюджет и т.д. Такое же соглашение подписано и с администрацией ХМАО. Данный опыт работы компании в регионах, нуждающихся в стимулах для развития инвестиционной активности, может послужить примером и для других нефтяных ТНК [4].

Таким образом, нефтяные ТНК используют широкий спектр стратегий по выходу на российский рынок и его «завоеванию». Россия, которая с недавнего времени характеризуется благоприятным инвестиционным климатом, воспринимается транснациональными компаниями как регион, на котором надо присутствовать, т.е. нефтяные ТНК выбрали выжидательную стратегию своего развития, осуществляя свою деятельность по мере возможности.

В основном деятельность нефтяных ТНК представлена 13 проектами, которые включают в себя, стратегии в области «апстрим» (инвестирование в максимизацию нефтедобычи, долевое участие в деятельности российских нефтяных компаний, инвестирование геологоразведочных работ) и стратегии в области «даунстрим» (инвестирование и развитие транспортной сети и инфраструктуры разрабатываемых месторождений, развитие производственно-сбытовой сети).

При этом нефтяные ТНК при разработке своей стратегии развития большое внимание уделяют сырьевым возможностям России, соответственно стратегиям бизнес-сегмента «апстрим», что отражается на их стремлении участвовать во всех крупных российских нефтяных проектах. В этой связи в большинстве случаев партнерами с российской стороны выступают государственные нефтяные компании. Частные российские нефтяные компании представлены в стратегических альянсах, которые образовались посредством операций слияния и поглощения, либо долевого участия.

Стремление к увеличению нефтедобычи нефтяными ТНК способствует и политика России, проводимая в области энергоресурсов, которая направлена на увеличение нефтедобычи, обеспечение стабильно высоких

поступлений в доход консолидированного бюджета, а также увеличение притока прямых иностранных инвестиций. Поэтому в большинстве случаев участие нефтяных ТНК является частью общероссийской энергетической стратегией развития.

Надо отметить, что правительство России планирует рассмотреть закон о допуске иностранных инвесторов в стратегические отрасли экономики страны, к которым относится нефтяная промышленность. Принятие этого закона рассматривается неоднозначно, с одной стороны увеличение притока прямых иностранных инвестиций в экономику страны, в частности нефтяную промышленность, может произвести положительный эффект, с другой - российский нефтяной рынок является объектом стратегических интересов российских нефтяных компаний, которые стремятся упрочнить свои позиции и выйти на международный рынок. Поэтому вопрос, какие последствия для российской экономики и как это отразится на российском нефтяном рынке принятие этого закона остается открытым [4].

Таким образом, нефтяные ТНК используют широкий спектр стратегий по выходу на российский рынок и его «завоеванию». Россия, которая с недавнего времени характеризуется благоприятным инвестиционным климатом, воспринимается транснациональными компаниями как регион, на котором надо присутствовать, т.е. нефтяные ТНК выбрали выжидательную стратегию своего развития, осуществляя свою деятельность по мере возможности.

Россия располагает значительными запасами нефтересурсов, что является одним из основных стратегических интересов нефтяных ТНК. Уникальное географическое положение, развитая промышленная инфраструктура и высокий потенциал развития нефтяной промышленности и ТЭКа в целом, создают объективные предпосылки для укрепления роли России на мировом нефтяном рынке, что также отражается на ее привлекательности для новых иностранных участников - нефтяных ТНК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из проделанной нами работы следует, что основными методологическими проблемами при анализе деятельности ТНК является многообразие существующих определений и критериев, определяющих компании как транснациональные корпорации, отсутствие прочной научной базы в определении их национальной принадлежности и т.д. Поэтому, учитывая, что в данной работе используются материалы ЮНКТАД, при определении нефтяных ТНК, за основу было взято определение, сформулированное данной организацией: Транснациональные корпорации – это инкорпоративные или неинкорпоративные компании, объединяющие компании головного офиса (материнские компании) и их зарубежные подразделения (дочерние компании). При этом материнской компанией признается компания, контролирующая активы других структур в странах, отличных от страны головного офиса, посредством владения некоторой долей акционерного капитала (доля акционерного капитала в 10% или более обычных акций или прав голоса в случае с инкорпоративной структурой, а также эквивалент этого для неинкорпоративной структуры признается величиной достаточной для осуществления контроля над активами).

Специфика развития современного нефтяного рынка влияет на организационную структуру и приоритеты стратегического развития нефтяных ТНК. К существенным условиям, воздействующих на нефтяные ТНК, можно назвать неравномерное размещение нефтяных ресурсов, неравенство между основными зонами потребления и производства нефти, процессы либерализации экономики во многих странах, интеграционные процессы на межстрановом, региональном и корпоративном уровне, происходящие в форме слияний и поглощений, а также продолжающаяся универсализация нефтяных компаний и превращение их в универсальные энергетические компании.

В таких условиях нефтяные ТНК особое значение в своей стратегии уделяют внешним факторам, которые в меньшей степени зависят от деятельности самой компании, его менеджмента, и в большей влияют на ее изменение. К внешним факторам относятся политические и экономические изменения на мировой нефтяном рынке, фактор конкуренции и проектные риски.

В современных условиях нефтяные ТНК стремятся к большей гибкости организационной структуры, ее адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды, целей и задач. Поэтому с учетом последних тенденций (стремление нефтяных ТНК стать универсальными энергетическими компаниями, охватывая различные сферы своей деятельности в области энергетики и переработки энергосырья) многие нефтяные ТНК выбрали дивизиональную организационную структуру, т.к. она является самой демократичной с точки зрения управления.

Основу финансово-хозяйственной деятельности нефтяных ТНК формирует проводимая стратегия их развития, которая в зависимости от направления деятельности делится на стратегию «апстрим», стратегию «даунстрим» и «энерджи». При этом основным инструментом развития стратегии по всем направлениям является стратегия интернационализации, успех которой зависит от реализации стратегии выбора рынка, стратегии вхождения в него, а основными причинами интернационализации являются использование дешевых ресурсов страны, расширение присутствия на рынке, наличие нефтяных ресурсов.

Стратегии входа ТНК на национальный рынок различны: от инвестирования «с нуля», то есть создания за рубежом полностью нового предприятия, до поглощения существующей национальной компании, в зависимости от отрасли и особенностей управленческих технологий. Нефтяные ТНК основными способами выхода на зарубежные рынки выбрали проведение геологоразведочных работ на новых территориях, получение доли участия в субаренду, приобретение активов.

В этой связи многие ТНК ставят конкретные и измеримые цели на определенный срок, особенно в тех сферах, где важен результат. Обычно выделяют краткосрочные и долгосрочные цели, причем долгосрочные цели более приоритетны.

В своей деятельности нефтяные ТНК стремятся остаться глобальными функционально интегрированными и географически диверсифицированными компаниями, осуществляя свою деятельность сразу в нескольких регионах. При этом они преследуют стратегию концентрации усилий на базовом бизнесе – «апстрим», что вынуждает их проводить активную инвестиционную деятельность. Развитие «апстрим» предполагает интенсивную отработку эксплуатируемых запасов и коммерциализацию известных более мелких залежей, которые уравниваются поисками на новых перспективных территориях, что объясняется заинтересованностью нефтяных ТНК в крупных проектах, а также дорогостоящей разведочных работ.

Россия, как одна из ведущих стран-экспортеров нефти, с ее геополитическим и экономическим положением в мире все больше увеличивает заинтересованность нефтяных ТНК в присутствии на российском рынке.

Россия располагает значительными запасами нефтересурсов, что является одним из основных стратегических интересов нефтяных ТНК. Уникальное географическое положение, развитая промышленная инфраструктура и высокий потенциал развития нефтяной промышленности и ТЭКа в целом, создают объективные предпосылки для укрепления роли России на мировом нефтяном рынке, что также отражается на ее привлекательности для новых иностранных участников - нефтяных ТНК. В то же время нефтяной рынок России характеризуется воздействием ряда негативных факторов:

- распределение нефти на территории России неравномерно (основные месторождения располагаются в труднодоступных районах вдали от основных районов потребления),

- ухудшение состояния сырьевой базы, как в количественном, так и качественном отношении,
- сокращение объема геологоразведочных работ,
- снижение нефтеотдачи на уже разрабатываемых месторождениях,
- высокий износ основных фондов.

В условиях политической и экономической стабильности экономики России, высоких цен на нефть, проводимой энергетической политики и других факторов увеличивается приток прямых иностранных инвестиций в российский нефтяной сектор экономики, а также увеличивается участие нефтяных ТНК в разработке российских нефтяных месторождений. При этом стратегия развития нефтяных ТНК на территории России, обуславливается региональными особенностями и российской спецификой.

Как и во многих странах, основной способ выхода на российский рынок западных ТНК является инвестиционное финансирование крупных проектов, т.е. проектное финансирование разработок месторождений, строительство нефтепроводов и другого, другими словами, инвестирование бизнес-сегмента «апстрим». При этом важнейшей задачей нефтяных компаний в области финансовых методов управления является внедрение эффективных методов планирования, учета и калькулирования затрат, современной техники управления издержками на базе формирования четко определенных центров издержек и центров прибыли.

Основным аргументом, в пользу участия нефтяных ТНК в проектах на российском нефтяном рынке, являются финансовые возможности данных компаний, которые могут инвестировать достаточно крупный капитал в развитие российской нефтяной отрасли, а также высокий уровень технологического развития.

При этом выход на российский рынок крупных международных инвесторов укрепляет ключевую роль России на глобальных рынках энергоресурсов. В то же время это является стимулирующим фактором увеличения уровня инвестирования в промышленность регионов России, что

является стимулирующим фактором их развития. Поэтому нефтяные ТНК при принятии стратегии своего развития не только учитывают общероссийскую стратегию, но и интересы регионов России.

Основными стратегиями используемыми нефтяными ТНК на российском рынке являются: инвестирование геолого-разведочных работ, инвестирование в увеличение добычи нефти, создание совместных предприятий, инвестиции в технологии по всем основным направлениям деятельности, инвестирование в деятельность российских нефтяных компаний, строительство нефтетрубопроводов, выход на конечного потребителя для продажи продуктов нефтепереработки и другие. При этом нефтяные ТНК при разработке своей стратегии развития большое внимание уделяют сырьевым возможностям России, соответственно стратегиям бизнес-сегмента «апстрим», что отражается на их стремлении участвовать во всех крупных российских нефтяных проектах, а основными участниками с российской стороны выступают в основном государственные нефтяные компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Прогноз развития научных и технологических направлений, имеющих значительный прикладной потенциал в долгосрочной перспективе, представленный институтами РАН [Электронный ресурс]: Резолюция Правительства Российской Федерации от 3 января 2014 г. № ДМ-П8-5 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

2. О федеральной целевой программе «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 21 мая 2013 г. № 426 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

3. Хартия экономических прав и обязанностей государств [Электронный ресурс]: Резолюция 3281 (XXIX) 2315-го пленарного заседания 29-ой сессии Генеральной Ассамблеи ООН от 12.12.1974 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Международное право».

4. Аёшин, А. А. Россия в стратегиях нефтяных ТНК [Текст] / А.А. Аёшин // Вестник РУДН № 1 (12), М Изд-во РУДН, 2007 - С 58-71

5. Аналитический отчет «О взаимодействии элементов инновационной инфраструктуры» [Электронный ресурс] / Аналитический центр при Правительстве РФ, 2016 г. – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/attachment/4845.pdf>

6. Белоус, Т.Я. Международные промышленные монополии [Текст] / Т.Я. Белоус. – М.: Мысль, 1972. – С. 123-127.

7. Булатов, А.С. Мировая экономика [Текст] : учеб. пособие / А. С. Булатов. – М.: Экономистъ, 2005. – С. 250-276.

8. Вакс, В.Б. Транснационализация бизнеса как фактор воздействия на инновационный потенциал современной хозяйственной системы [Текст] / В. Б. Вакс // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – №3. – С. 25-27.
9. Васильева, Н.А. Интеграционные процессы мировой политики [Текст] / Н. А. Васильева // Актуальные проблемы мировой политики. – 2006. – №1. – С. 26-31.
10. Васильева, Н.А. Философские аспекты мировой политики [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Васильева. – СПб: СПбГУ, 2006. – С. 134-159.
11. Вебер, А. Теория размещения промышленности [Текст] / А. Вебер. – М.: Л., 1926. – 223 с.
12. Гафуров, Р.Р. Инвестиционная направленность транснациональных корпораций: прибыль и технологии [Текст] / Р. Р. Гафуров // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 104-112.
13. Герцбах, М.И. Международные монополии [Текст] / М.И. Герцбах. – М.: Коммунистической академии, 1930. – С. 201-204.
14. Градобитова, Л.Д. Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях [Текст] / Л. Д. Градобитова, Т. М. Исаченко. - М.: Анкил, 2011. – С. 345-361.
15. Гэлбрейт, Дж. Экономические теории и цели общества. [Текст] / Дж. Гэлбрейт. – М.: Прогресс, 1976 г. – 408 с.
16. Журавлева, Н. А. Слияние и поглощение [Электронный ресурс] / Н. А. Журавлева // Взгляд – деловая газета. – Режим доступа: <http://vz.ru/economy/2012/10/22/603695.html>
17. Жданова, О.А. Роль инноваций в современной экономике [Текст]: материалы междунар. науч. конф., Пермь, 12 июня 2011 г. / О. А. Жданова // Экономика, управление, финансы. – Пермь: Меркурий, 2011. – С. 38-40.
18. Исследование инвестиционной привлекательности стран Европы. Россия, 2017 [Электронный ресурс] / Ernst & Young, 2017. – Режим доступа:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-russia-2017-rus/\\$File/EY-attractiveness-survey-russia-2017-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-russia-2017-rus/$File/EY-attractiveness-survey-russia-2017-rus.pdf)

19. Казначеев, П.Е. Санкции замедленного действия, или Россия в нефтяной ловушке [Электронный ресурс] / П. Е. Казначеев // Slon Magazine – онлайн-журнал об экономике и политике. – Режим доступа: https://slon.ru/economics/sanktsii_zamedlennogo_deystviya_ili_rossiya_v_neftyanoy_lovushke-1194826.xhtml

20. Калугина, Н.Н. Место ТНК в системе мирового хозяйства и необходимость государственного регулирования их деятельности / Н. Н. Калугина, А. Б. Михайлов, Е. В. Ильина // Российское предпринимательство. – 2010. – №3. – С. 17-23.

21. Климовец, А.В. ТНК России [Текст] : учеб. пособие / А. В. Климовец. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 154-274.

22. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2007. – С. 555-576.

23. Коуз, Р. Фирма, рынок и право [Текст] / Р. Коуз. – М.: Catallaxy, 1993. – 192 с.

24. Кузнецов, А.В. Изучение транснациональных корпораций в ИМЭМО: достижения и новые задачи [Текст] / А.В. Кузнецов // Мировая экономика и международные отношения, 2016. – №12. – С. 111-117

25. Кузнецов, А.В. Интернационализация российской экономики: инвестиционный аспект [Текст] / А. В. Кузнецов. – М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – С. 9-77.

26. Кузнецов, А.В. Российская модель становления ТНК: запоздалая интернационализация при большом потенциале ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы [Текст] : тезисы доклада к заседанию Ученого совета ИМЭМО РАН, Москва, 2005 г. / А. В. Кузнецов. – М.: ИМЭМО РАН, 2005. – С. 9-44.

27. Кузнецов, А.В. Российские прямые инвестиции за рубежом: предсанкционная картина и перспективы в новых международно-

политических условиях [Текст] : тезисы доклада к заседанию Ученого совета ИМЭМО РАН, Москва, 2015 г. / А. В. Кузнецов. – М.: ИМЭМО РАН, 2015. – С. 3.

28. Ломакин, В.К. Мировая экономика [Текст] : учеб. пособие / В. К. Ломакин. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 672 с.

29. Москвина, Т.В. Сравнительный анализ динамики финансового состояния ведущих корпораций США после кризиса 2007—2009 гг. [Текст] / Т. В. Москвина // Экономические науки. – 2010. – № 12. – С. 17-23.

30. Об основных результатах выполнения майских указов 2012 года и связанных с ними поручений и указаний Президента Российской Федерации [Электронный ресурс] / Правительство России. – Режим доступа: <http://government.ru/orders/selection/406/27541/>

31. Паньков, В.С. Глобализация экономики: сущность, проявления, вызовы и возможности для России [Текст] / В. С. Паньков. – Ярославль: Верхняя Волга, 2009. – 312-331 с.

32. Петренко, Е.Г. Правовой статус транснациональных корпораций [Текст] / Е.Г. Петренко, В.А. Попова // 2016. Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2016. – № 7 – С. 278-280

33. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран [Текст] / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

34. Никитин, А.В. Проект «Национальная предпринимательская инициатива по улучшению инвестиционного климата в РФ» [Электронный ресурс] / Агентство стратегических инициатив. – Режим доступа: http://witology.com/clients_n_projects/2238/

35. Регионы России. Социально-экономические показатели [Текст]: стат. сб. / Федеральная служба государственной статистики, 2015. – С. 1206-1207

36. Российский статистический ежегодник. [Текст]: стат. сб. / Федеральная служба государственной статистики, 2015. – 595 с.
37. Россия в цифрах-2015 г. [Текст]: стат. сб. / Федеральная служба государственной статистики, 2015. – 472 с.
38. Савинцев, Ф.А. Все санкции Запада против России [Электронный ресурс] / Ф. А. Савинцев // ТАСС – информационное агентство России. – Режим доступа: <http://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/1055587?page=8#6>
39. Савинцев, Ф.А. Какие иностранные автопроизводители объявили об уходе с рынка РФ в 2014-2015 гг. [Электронный ресурс] / Ф. А. Савинцев // ТАСС – информационное агентство России. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/1838478>
40. Селиверстова, Н.Е. Санкции в отношении России [Электронный ресурс] / Н. Е. Селиверстова // РИА Новости — информационное агентство. – Режим доступа: http://ria.ru/trend/eu_russia_sanctions_14032014/
41. Селихов, Е.И. Международные банки и банковские группировки [Текст] / Е.И. Селихов. – М.: Мысль, 1973. – 286 с.
42. Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь [Текст] / Л. М. Гохберг. – М.: ЦИСН, 1996. – С. 30-31.
43. Тюнен, И. Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономике [Текст] / И. Тюнен. - Гамбург: Perthes, 1826. – С. 234-261.
44. Центральная база статистических данных Государственного комитета статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi>.
45. Центр европейских исследований ИМЭМО РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imemo.ru/search.html?search=%F2%ED%EA%0D%0A>

46. Чубирко, А.А., Растопчина Ю.Л., Ковалева Е.Н., Москвитин И.А., Ординян П.А. Глобальные инвестиционные тренды транснациональных корпораций: возможности применения международного опыта для российской экономики [Текст] / А. А. Чубирко, Ю. Л. Растопчина, Е.Н. Ковалева, И.А. Москвитин, П.А. Ординян // Современная экономика: проблемы и решения. – 2018. – №5.

47. Шагурин, С. В. Экономика транснационального предприятия [Текст] / С. В. Шагурин, П. Д. Шимко. – Санкт-Петербург: СПбПУ, 2008. – 8-45.

48. Шимали, М. Государство и транснациональные компании [Текст] / М. Шимали // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 4. – С. 84-87.

49. Шишков, Ю.В. Интернационализация производства – новый этап развития мировой экономики [Текст] / Ю.В. Шишков. – М.: ИМЭМО РАН, 2009. – 92 с.

50. A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth [Text] / OECD. – Paris, 2000. – P. 49-72.

51. Barkin, J. S. International Organization: Theories and Institutions [Text] / J. S. Barkin. – New York: Palgrave Macmillan, 2006. – 185 p.

52. Basu, S., Productivity Growth in the 1990s: Technology, Utilization, or Adjustment [Text] / S. Basu, J. Fernald, M. Shapiro // Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. – 2001. –8359. – P. 25-31.

53. Boskin, M. Technology and Economic Growth [Text] / M. Boskin, L. Lau, L. Capital // Technology and the Wealth of Nations, 1992. – P. 33.

54. Buckley, P.J. The Future of the Multinational Enterprise [Text] / P.J. Buckley, M.C. Casson // Macmillan, 1976. – P. 112.

55. Castellacci, F. Innovation and the Competitiveness of Industries: Comparing the Mainstream and the Evolutionary Approaches [Text] / F. Castellacci // Technological Forecasting and Social Change. – 2008. –75. – P. 984-1006.

56. Child, J. The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? [Text] / J. Child, S.B. Rodrigues, S.B. // Management and Organization Review. – 2005. – 3. – P. 381-410.

57. Coase, R. The Nature of the Firm [Text] / R. Coase // *Economica*, 1937. – 3. – 386-405.

58. Cuervo-Cazurra, A. Transforming disadvantages into advantages: developing country MNEs in the least developed countries [Text] / A. Cuervo-Cazurra, M. Gens // *Journal of International Business Studies*. – 2008. – 39. – P. 957-979.

59. Devitt, P. Kremlin says Glencore, Qatari fund to buy 19.5 pct stake in Rosneft [Electronic resource] / P. Devitt, D. Korsunskaya // Reuters. – 2016. – Access mode: <https://www.reuters.com/article/us-russia-rosneft-privatisation-idUSKBN13W2QG>

60. Doing business Measuring Business Regulations [Electronic resource] – Access mode: URL: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

61. Dosi, G. The Economics of Technical Change and International Trade [Text] / G. Dosi, K. Pavitt, L. Soete // *Harvester Wheatsheaf*, 1990. – 32. – P. 67-71.

62. Dunning, J.H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future [Text] / J. H. Dunning // *International Journal of the Economics of Business*. – 2001. – №2. – P.173–190.

63. Dunning, J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity [Text] / J. H. Dunning // *International Business Review*. – 2000. – 9. – P. 163-190

64. Dunning, J.H. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach [Text] / J. H. Dunning // B. Ohlin, P.O. Hesselborn & P.M. Wijkman, 1977. – 12. – P. 395-431.

65. Dunning, J.H. Toward and eclectic theory of international production: some empirical tests [Text] / J. H. Dunning // *Journal of International Business Studies*, 1980. – 11. – P. 9-31.

66. Emmerij, L. The UN and Transnational Corporations [Electronic resource] / L. Emmerij, R. Jolly // The CUNY Graduate Center. – Access mode: <http://www.UNhistory.org> <http://www.unhistory.org/briefing/17TNCs.pdf> 2007/pdf/bpm6.pdf.

67. Financial Times 500 2015 Introduction and methodology [Electronic resource]. – Access mode: <https://next.ft.com/content/1fda5794-169f-11e5-b07f-00144feabdc0>.

68. Forbes Global 2000 leading companies 2014 г. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.forbes.com/global2000>.

69. Global Investment Trends Monitor No. 22 20.01.16 [Electronic resource]. – Access mode: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia-2016d1_en.pdf

70. Hennart, J.F. A theory of multinational enterprise [Text] / J.F. Hennart. – Michigan: University of Michigan Press, 1982. – P. 78-80.

71. Hennart, J.F. Theories of the multinational enterprise [Text] / J.F. Hennart. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – P. 127-130.

72. Hymer, S.H. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment [Text] / S.H. Hymer. – Cambridge: The MIT Press, 1976. – P. 34-36.

73. IMF. Balance of Payments Manual. 6-th ed. [Electronic resource] / Washington DC: IMF, 2009. – Access mode: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/>

74. Kindleberger, C.P. American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment [Text] / C.P. Kindleberger. – New Haven, London: Yale University Press, 1969 – P. 13-25.

75. Kogut, B. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation [Text] / B. Kogut, U. Zander // Journal of International Business Studies. – 1993. – 24. – P. 625-645.

76. Kojima, K. Micro- and Macroeconomics Models of Direct Foreign Investment: Towards a Synthesis [Text] / K. Kojima, R. Ozawa// Hitotsubashi J. of Economists, 1984. – P. 184-197.

77. Krugman, P. Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade [Text] / P. Krugman // American Economic Review. – 1980. – № 70. – P. 950-959.

78. Launhardt, W. Die Bestimmung des zweckmässigsten Standortes einer gewerblichen Anlage [Text] / W. Launhardt // Zeitschrift des Vereines deutscher Ingenieure. 1882. – P. 106-115.

79. Lancaster, K. Consumer demand: a new approach [Text] / K. Lancaster. – Columbia: Columbia University Press, 1971 г. – P. 172-186.

80. Lilienthal, D. The multinational corporation [Text] / D. Lilienthal. – New York: Melvin Anshen and G. L. Bash, 1985. – P. 74-82.

81. Luo, Y. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective Y. Luo, R.L. Tung, R.L. // Journal of International Business Studies. – 2007. – 38. – P. 481-498.

82. Mathews, J.A. Dragon multinationals: new players in 21 st century globalization [Text] / J.A. Mathews // Asia Pacific Journal of Management. – 2006. – 23. – P. 5-27.

83. McManus, J. The theory of the international firm. The Multinational firm and the nation state [Text] / J. McManus // Collier-Macmillan. – 1972. – P. 32-59.

84. OECD. Main Science and Technology Indicators [Electronic resource] / OECD. – Access mode: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/oecd-science-technology-and-r-d-statistics/main-science-and-technology-indicators_data-00182-en

85. Organisation for Economic Co-operation and Development [Electronic resource]. – Access mode: <http://data.oecd.org/>

86. Ramamurti, R. What have we learned about emerging market MNEs? [Text] / R. Ramamurti. – Cambridge: Cambridge University Press, 2009. – P. 399-426.

87. Ratnayake, R. Regional mechanisms for attracting FDI and other long-term private investment towards inclusive and sustainable investment in Asia and the Pacific [Electronic resource] / R. Ratnayake // Expert Group Meeting on Regional Cooperation on Financing for Development, 2010. – Access mode: <http://www.un.org/esa/ffd/msc/regionalcooperation/PPT/Ratnayake.pdf>.

88. Rugman, A.M. New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of Internalization Theory [Text] / A.M. Rugman // Bulletin of Economic Research. – 1968. – 38. – P. 101.

89. Russian Government enacts 2017-2019 state assets privatization plan [Electronic resource] // Tass, 2017. – Access mode: <http://tass.com/economy/928615>

90. Teece, D.J. Transactions cost economics and the multinational enterprise: an assessment [Text] / D.J. Teece // Journal of Economic Behavior and Organization. – 1986. – 7. – P. 21-45.

91. The EU Industrial R&D Investment Scoreboard [Electronic resource]. – Access mode: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard17.html>

92. The Global Competitiveness Report [Electronic resource] // Access mode: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

93. The Global Innovation Index 2017 [Electronic resource]. – Access mode: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf

94. Reguly, E. Grounding of Russian airline first corporate casualty of EU sanctions [Electronic resource] / E. Reguly // The Globe and Mail. – Access mode: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/grounding-of-russian-airline-first-corporate-casualty-of-eu-sanctions/article19909362/>

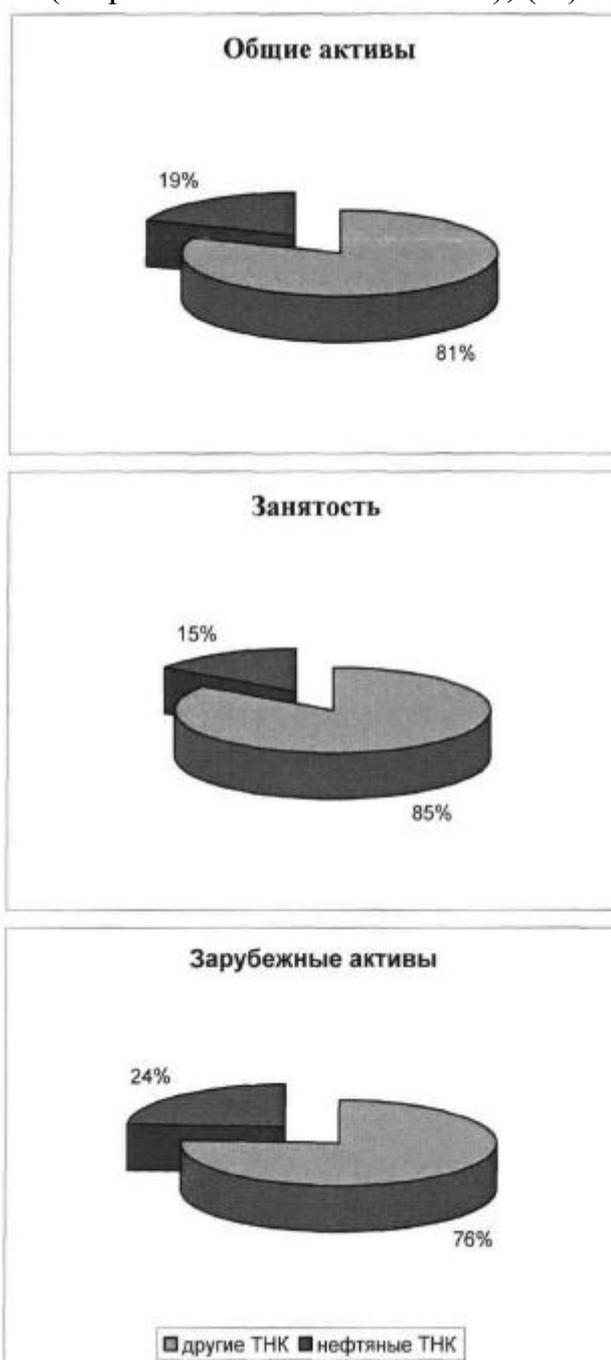
95. World Bank Database [Electronic resource] / World Bank. – Access mode <https://data.worldbank.org/indicator/-TX.VAL.TECH.CD?view=chart>
96. UNCTAD. Investment Policy Monitor [Electronic resource] / UNCTAD. – 2015. – 13. – 23 p. – Access mode: http://unctad.org/en/Publications-Library/-webdiaepcb2015d13_en.pdf
97. UNCTAD. Investment Policy Monitor [Electronic resource] / UNCTAD. – 2015. – 14. – 21 p. – Access mode: http://unctad.org/en/Publications-Library/-webdiaepcb2015d14_en.pdf
98. UNCTAD. Investment Policy Monitor [Electronic resource] / UNCTAD. – 2016. – 1. – 24 p. – Access mode: http://unctad.org/en/Publications-Library/-webdiaepcb2016d01_en.pdf
99. UNCTAD. Investment Policy Monitor [Electronic resource] / UNCTAD. – 2016. – 2. – 18 p. – Access mode: http://unctad.org/en/Publications-Library/-webdiaepcb2016d2_en.pdf
100. UNCTAD. Investment Policy Monitor [Electronic resource] / UNCTAD. – 2017. – 9. – 19 p. – Access mode: http://unctad.org/en/Publications-Library/-webdiaepcb2017d9_en.pdf
101. UNCTAD. World investment Report 2001 [Text] // New York and Geneva, 2001. – P. 12.
102. World Investment Report 2017: Investor Nationality: Policy Challenges [Text] // New York, Geneva, 2017. – 252 p.
103. Vernon, R. International Investment and international Trade in the Product Cycle [Text] / R. Vernon // Quarterly Journal of Economics. - 1966. - P. 190-207.

Отраслевая структура 100 ведущих ТНК мира

Отрасль	Количество компаний				Средний индекс транснациональности по индустрии, %			
	2005	2009	2012	2015	2005	2009	2012	2015
Производство электрического и электронного оборудования, Электричество, газ и воды	18	18	17	18	49,3	50,7	56,3	49,81
Автомобильная промышленность	14	14	11	11	35,8	42,3	48,4	50,05
Нефтяная промышленность	14	13	9	10	50,3	53,3	59,6	54,93
Химико-фармацевтическая промышленность	17	14	12	12	63,2	60,4	56,9	51,15
Диверсифицированная отраслевая структура	2	6	5	5	43,6	38,7	54,1	65,24
Телекоммуникации	5	3	13	8	46,3	33,3	57,8	55,48
Металлургия	2	1	2	3	27,9	43,5	43,5	58,57
СМИ	2	2	3	3	83,4	86,9	78,1	83,67
Производство продуктов питания, напитков и табачных изделий	12	10	6	4	61,0	78,9	75,3	65,83
Торговля	5	4	5	8	30,5	17,9	46,7	50,21
Другие отрасли	6	13	17	18	–	–	–	–

Составлено по материалам: [28]

Доля нефтяных ТНК среди 10 крупнейших ТНК мира
(по различным показателям), (%)



Составлено по материалам: [68]

Экспорт и импорт нефти по регионам, (млн. т.)

Страны	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Импорт								
США	390	442	470	495	519	528	555	581
Европа	509	522	524	521	551	534	554	577
Япония	246	279	284	287	263	267	266	260
Прочие	473	578	638	686	672	708	746	770
ВСЕГО	1617	1821	1916	1989	2005	2036	2120	2188
Экспорт								
США	50	47	49	49	51	48	45	46
Канада	56	70	74	75	80	76	85	90
Мексика	73	71	83	88	89	87	91	94
Центр. и Южная Америка	98	140	151	161	162	157	154	157
Колумбия	13	18	18	17	22	26	30	29
Эквадор	8	13	13	13	12	11	11	12
Венесуэла	108	100	105	111	112	96	100	98
Европа	-	74	77	73	67	93	98	97
Норвегия	123	135	138	142	136	148	145	149
Великобритания	68	73	78	75	80	85	87	82
Бывший СССР	93	137	162	171	178	201	214	234
Ближний Восток	691	833	859	909	935	917	947	955
Иран	120	125	126	129	126	115	125	122
Ирак	25	34	34	37	71	107	102	86
Кувейт	44	54	54	57	60	47	62	61
Оман	26	40	40	43	42	45	45	46
Катар	16	22	23	23	29	29	31	30
Саудовская Аравия	252	303	305	309	320	286	313	302
Сирия	13	16	16	18	17	17	17	17
ОАЭ	61	88	94	97	102	96	91	89
Северная Африка, в т.ч.	139	135	138	137	136	136	137	136
Алжир	13	16	16	19	27	21	3	22
Ангола	21	33	33	33	35	35	33	3
Египет	3	4	5	6	3	3	3	3
Ливия	43	53	53	56	58	50	50	49
Западная Африка	125	136	146	155	155	149	165	159
Камерун	4	5	5	5	6	5	5	6
Конго	10	11	11	11	12	13	12	13
Габон	15	18	18	18	17	16	15	16
Нигерия	63	83	90	93	92	85	989	104
Азиатско-Тихоокеанский регион	113	129	140	137	125	133	138	144
Прочие	179	50	39	35	28	40	47	75
ВСЕГО	1617	1821	1916	1989	2005	2036	2120	2188

Составлено по материалам: [73]

Процесс разработки и реализации стратегии



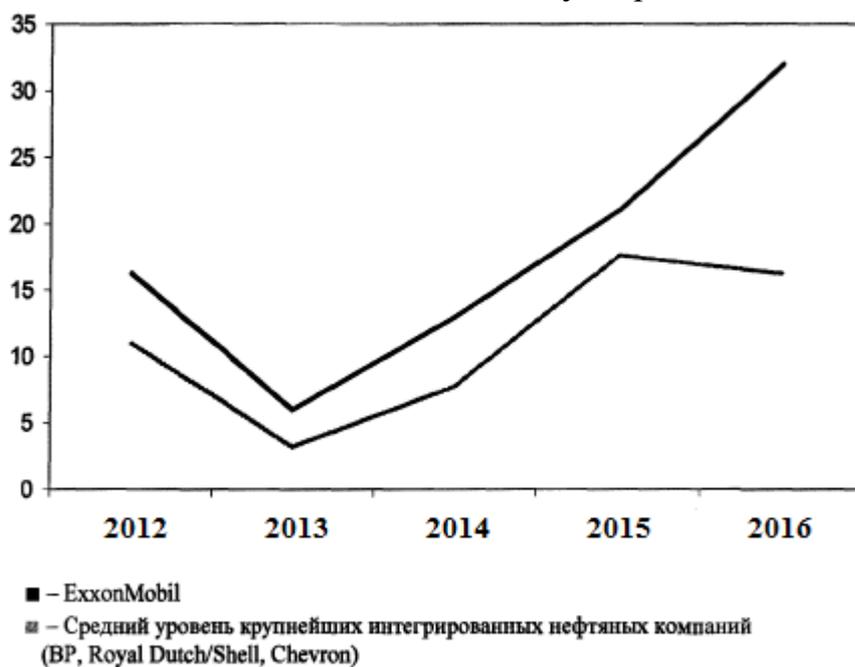
Составлено по материалам: [49]

Крупнейшие нефтяные компании по рейтингу Forbes 2016г.
(млрд. долл.)

Компания	Рыночная стоимость	Прибыль	Выручка
Sinopec	121,0	7,7	427,6
Royal Dutch Shell	195,4	14,9	420,4
ExxonMobil	357,1	32,5	376,2
BP	120,8	3,5	352,8
PetroChina	334,6	17,4	333,4
Total	120,2	4,2	211,4
Chevron	201,0	19,2	191,8
Gazprom	62,5	24,1	158,0
Phillips 66	42,6	4,8	149,8
Eni	64,2	1,8	145,9

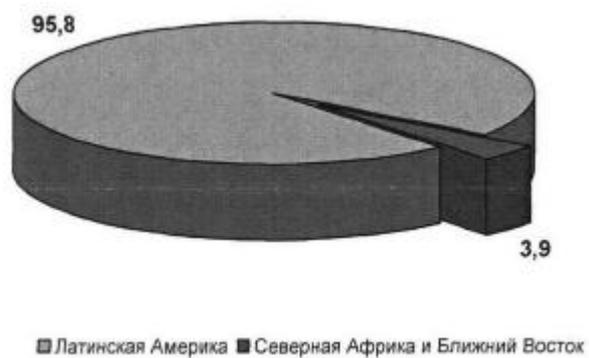
Составлено по материалам: [68]

Рентабельность вложенного капитала в «даунстрим» за 2012-2016гг. (%)



Составлено по материалам: [95]

Распределение доказанных запасов углеводородного сырья компании "Repsol YPF" по регионам на начало 2016г. (%)



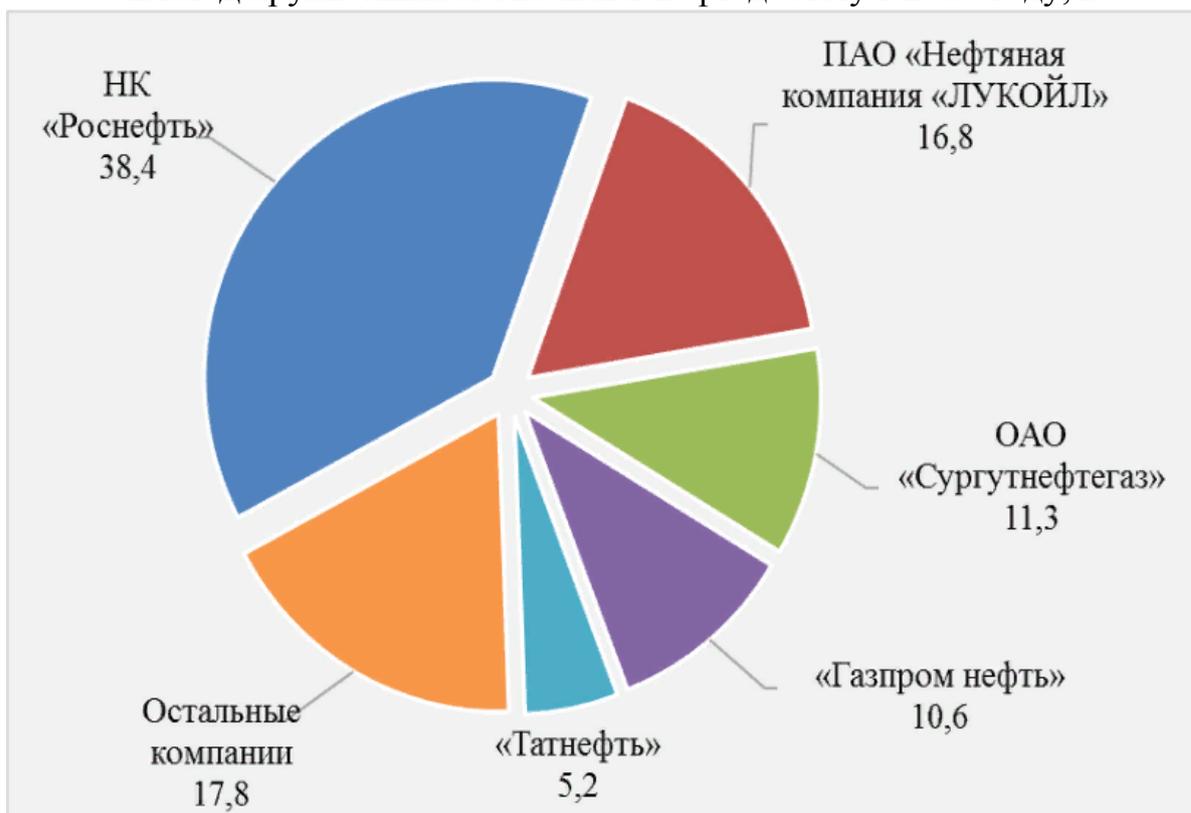
Составлено по материалам: [37]

Изменение объемов добычи нефти предприятиями РФ в 2011-2016 г. млн. т.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
НК «Роснефть»	118,7	122,0	189,2	204,9	202,8	210,05
ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»	90,9	89,86	90,8	97,2	100,7	92,0
ОАО «Сургутнефтегаз»	60,8	61,4	61,5	61,4	61,6	61,8
«Газпром нефть»	31,5	32,9	33,4	34,8	36,0	57,8
«Татнефть»	26,2	26,3	26,4	26,5	27,2	28,7
АО «НГК Славнефть»	18,1	17,9	16,8	16,2	15,5	15,0
«Башнефть»	13,1	15,4	16,1	17,8	19,9	20,8
ПАО НК «РуссНефть»	13,6	13,9	12,5/ 8,81	8,55	7,9	7,0
Справочно: по РФ	511,4	518,0	523,3	526,7	534,0	547,6

Составлено по материалам: [35]

Вклад крупнейших компаний в нефтедобычу в 2016 году, в %



Составлено по материалам: [37]