

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**  
**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, проф.  
\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко  
(подпись)

\_\_\_\_\_ 2023 г.

Руководитель ООП  
д-р экон. наук, проф.  
\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко  
(подпись)

\_\_\_\_\_ 2023 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ**  
**КОМПАНИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Работу выполнил \_\_\_\_\_ Д.В. Векшина  
(подпись, дата)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Международный бизнес

Научный руководитель  
д-р экон. наук, проф. \_\_\_\_\_ О.В. Никулина  
(подпись)

Нормоконтролер  
ст. преп. \_\_\_\_\_ Н.В. Хубутия

Краснодар  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 3  |
| 1 Теоретические и методологические основы развития нефтегазовой отрасли в международном бизнесе.....  | 9  |
| 1.1 Виды диверсификации нефтегазовых компаний России в международном бизнесе.....   | 9  |
| 1.2 Использование вертикальной интеграции как основного метода и инструмента для диверсификации нефтегазовых компаний.....  | 15 |
| 1.3 Стратегическое развитие деятельности нефтегазовых компаний в сфере международного бизнеса.....  | 21 |
| 2 Исследование диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в международном бизнесе.....   | 27 |
| 2.1 Анализ направлений диверсификации деятельности международных нефтегазовых компаний, как способ повышения эффективности деятельности предприятия.....  | 27 |
| 2.2 Анализ оценки эффективности расширения деятельности нефтегазовых компаний в международном бизнесе.....  | 31 |
| 2.3 Проблемы диверсификации деятельности нефтегазовых предприятий в сфере международного бизнеса.....   | 42 |
| 3 Разработка перспективных направлений диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в сфере международного бизнеса.....  | 52 |
| 3.1 Поиск решений по выбору направлений диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в условиях снижения цен на нефть и введения экономических санкций в сфере международного бизнеса..... | 52 |
| 3.2 Формирование стратегии выхода российских нефтегазовых компаний на международные рынки на основе совершенствования логистических путей и возможности диверсифицирования в ВИЭ.....           | 69 |
| Заключение.....   | 85 |
| Список использованных источников.....   | 89 |
| Приложение А Участие нефтегазовых компаний в проектах в сфере альтернативной энергии.....   | 99 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная экономическая и политическая ситуация в нефтегазовой отрасли свидетельствует о смене приоритетов и необходимости перехода к новым моделям экономического развития в условиях модернизации мировой экономики. Для большего обеспечения выхода нефтяных компаний на мировой рынок необходимо определение направления диверсификации для деятельности нефтяных компаний в международном бизнесе, в условиях усиления нестабильности мировой экономики, сопровождающейся значительными изменениями предложения и спроса на энергоресурсы, которые являются одним из главных причин высокой изменчивости мировых цен на нефть. Экономическая устойчивость имеет предельно большое значение, для нефтегазового комплекса Российской Федерации, который формирует более 50 % поступлений в бюджет страны. Чем разнообразнее нефть и газопродукт, тем выше на него спрос. Большой доход от продаж нефти и газа приносит экспорт, то есть продажа ресурсов в области мирового рынка. В связи с этим особую актуальность приобретает необходимость расширения нефтяных компаний в области мирового рынка, которые впоследствии смогут приносить более ярко-выраженную прибыль стране, в которой они находятся.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема выхода компаний на мировой рынок появилась не так давно. Теоретические проблемы и практическое применение методов современного менеджмента, включая методы, основанные на стратегиях концентрации, интеграции и диверсификации, рассматривали следующие зарубежные ученые: Р.Ю. Айерс, И. Аримура, Л. Дж Гитман, Дж. Бейли, Б.В. Тейлор, М. Рейнор и другие.

Исследования вопросов мировых запасов и добычи нефти, а также функционирования мирового рынка нефтяного топлива построены на научном обзоре известных работ Видгопа Л.Н., Власова А.В., Гинзбурга М.Я., Алиева Р.А., Каминского Э.Ф., Хавкина В.А., Бурлака Г.Г., Поп Г.С. и других.

Проблемы ретроспективного анализа формирования и развития нефтяного комплекса России изучались на основе обзора известной научно-практической литературы Мальцева Н.А, Игrevского В.И., Маевского В., Лисичкина С.М., Вадецкого Ю.В., Динкова В.А., Белокопытова Е.Н., Сухомлинова Е.Н., Муравленко В.М. и других авторов, посвятивших свои исследования нефтяной промышленности России на различных этапах ее становления и развития.

Исследования современного нефтяного рынка и проблем его развития построено на обзоре литературы известных отечественных экономистов и практиков Арбатова А., Давыдова Б.Н., Королевой С.И., Михайловой Е.А., Шафраника Ю.К., Шпакова В.А. и др.

Прогнозные оценки развития нефтяного рынка представлены на основе реализации Энергетической стратегии на период до 2020 г., а также на основе прогнозных оценок перспектив добычи нефти Полякова Г.А. и Поляковой Т.В., использовавших идеи известного американского геолога К. Хубберта.

Мировые запасы добычи нефти, а также международная сфера нефтепереработки и мирового рынка нефтяного топлива внимательно изучается и тщательно анализируется основными участниками мирового рынка, а также всеми кто занят в сфере большой политики и геостратегии.

Несмотря на значительное число научных трудов по исследуемой проблематике, недостаточно изученными остаются вопросы расширения нефтяных компаний в международной сфере. Для решения данного вопроса необходимо сначала подобрать подходящий вариант вида диверсификации на мировом рынке.

Целью исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по формированию перспективных направлений диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в сфере международного бизнеса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности на мировом рынке.

Цель магистерской диссертации достигается посредством решения следующих задач:

- исследовать роль и анализ состояния нефтегазовой отрасли в международной экономике;
- рассмотреть виды диверсификации нефтяных компаний на мировом рынке;
- раскрыть экономическую сущность диверсификации нефтяных компаний;
- определить основные стратегические направления расширения деятельности компаний топливно-энергетического комплекса нефтеперерабатывающих стран;
- проанализировать примеры выходов в международный рынок компаний стран, занимающихся добычей и продажей нефти;
- диагностировать факторы, влияющие на условия и эффективность диверсификации, раскрыть их сущность, содержание;
- выявить методологические принципы формирования эффективных стратегий в принятии решений о диверсификации в целях обеспечения стратегического развития предприятий нефтегазовой отрасли;
- определить пути и методы эффективной диверсификации международных нефтегазовых компаний в настоящее время и перспективе;
- разработать оптимальный вариант расширения нефтегазовых предприятий в международном бизнесе.

Объектом исследования являются международные компании нефтегазовой отрасли, активно развивающие диверсификацию своей деятельности с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности на мировом рынке.

В качестве предмета исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования направлений диверсификации компаний на мировом рынке в целях

обеспечения их экономической устойчивости в условиях кризисных явлений, сопровождающихся высокой волатильностью мировых цен на нефть.

Научная гипотеза настоящего исследования заключается в предположении, что формирование перспективных направлений диверсификации деятельности международных компаний нефтегазовой отрасли позволит минимизировать негативные последствия неблагоприятных тенденций на рынке энергоресурсов и станет одним из методов управления конкурентоспособностью.

Научная новизна магистерской диссертации в целом заключается в разработке системно-целостной концепции формирования перспективных направлений диверсификации деятельности международных компаний нефтегазовой отрасли на основе поиска эффективных управленческих решений в условиях снижения цен на нефть и введения экономических санкций в сфере международного бизнеса.

Конкретное приращение научного знания заключается в следующих пунктах научной новизны:

- 1) систематизированы особенности и выявлены основные проблемы диверсификации российских нефтегазовых компаний в условиях санкций, такие как потеря рынка сбыта, прекращение поставок импортного оборудования, повышение затрат на добычу углеводородов в связи с переходом к трудноизвлекаемым запасам, снижение цен на российские углеводороды на мировом рынке, критическое уменьшение природных запасов. Это позволило обосновать необходимость перехода к новой модели диверсифицирования российских нефтегазовых компаний, которая позволит достичь синергетического эффекта, даст возможность гибко реагировать на изменение спроса, повысит конкурентоспособность диверсифицированных нефтегазовых компаний, защитит от высокой волатильности цен на нефть и приведет к возможности диверсифицирования российских компаний на международном рынке в условиях наложенных санкций;

2) предложены новые направления диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в условиях снижения цен на нефть и введения санкций, которые заключаются в реализации проектного управления инвестициями в альтернативные источники энергии, способные обеспечить нефтегазовым компаниям стратегию декарбонизации для повышения своей конкурентоспособности в сфере международного бизнеса в долгосрочной перспективе;

3) предложено оптимизировать метод выхода российских нефтегазовых компаний на международный рынок в условиях эмбарго на морские поставки нефтепродуктов и СУГ в ЕС, представляющий собой проектирование и поиск новых логистических путей, а также усовершенствование уже существующих старых в дружественные страны, на примере газотрубопровода Сила Сибири-1, который позволит снять основной рычаг давления со стороны Запада, увеличит налоговые отчисления в бюджет от экспорта углеводородов и стабилизирует финансирование российских нефтегазовых проектов.

Методологическую основу исследования составили методы сравнительного, экономического, а также системного анализирования, диалектический метод, экспертные оценки, научное обобщение, методы классификации и группировки, функциональный анализ, экономико-математический метод, а также применения совокупности общенаучных методов, обеспечивающих обоснованность оценок и выводов и представление графической и табличной интерпретации данных.

Эмпирическая база исследования представлена статистическими данными Росстата России, материалами ежегодных статистических сборников, а также оперативной и отчетной финансовой информацией ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО НК «Роснефть», «Saudi Aramco», «China National Petroleum Corporation», «Valero Energy».

Теоретическую базу исследования составляют научные труды российских и зарубежных ученых в области международного менеджмента,

мировой экономики, управления инновационной деятельностью, проектного менеджмента, международного маркетинга.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что обоснован потенциал направления развития диверсификации российских нефтегазовых компаний применительно к инвестициям в развитие альтернативной энергетики и также поиску логистических путей для обхода санкционного давления.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения на практике российским нефтегазовым компаниями более усовершенствованной модели диверсификации, которая в свою очередь позволит обойти санкционные рычаги давления со стороны Запада, а также эмбарго на морские перевозки нефти и газа и способствовать повышению конкурентоспособности компаний в нефтегазовой отрасли на международном рынке.

Структура и объем магистерской диссертации определены в соответствии с необходимостью решения поставленных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы. В первой главе представлены теоретические и методологические основы развития нефтегазовой отрасли в международном бизнесе. Вторая глава раскрывает результаты исследования диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в международном бизнесе. Это позволило разработать в третьей главе предложения и рекомендации по формированию перспективных направлений диверсификации международных нефтегазовых компаний.

# **1 Теоретические и методологические основы развития нефтегазовой отрасли в международном бизнесе**

## **1.1 Виды диверсификации нефтегазовых компаний России в международном бизнесе**

При общем спаде экономики к кризису имеют повышенную устойчивость компании, использующие стратегию диверсификации, приспособленные непосредственно к кризисным явлениям.

На сегодняшний день в условиях рыночной экономики на деятельность нефтегазовых компаний оказывают влияние различные виды рисков, такие как природные, ценовые и техногенные. В условиях снижения цен на нефть, санкционного давления и ограничений, внесение эмбарго на морские судоперевозки нефти и газа, а также высокой импортозависимости необходимо проанализировать текущие виды диверсифицирования и найти более оптимальный для нынешней ситуации.

Диверсификация является одним из наиболее распространенных и эффективных методов снижения рисков нефтегазовых компаний. Диверсификация нефтегазовых компаний может производиться по следующим направлениям:

- 1) географическая диверсификация рынков сбыта нефти, нефтепродуктов и газа;
- 2) географическая диверсификация закупочной деятельности нефтегазовых компаний;
- 3) диверсификация способов транспортировки нефти, нефтепродуктов и газа;
- 4) диверсификация бизнеса нефтегазовых компаний [32].

В современных напряженных геополитических условиях наиболее приоритетным направлением диверсификации российских компаний является географическая диверсификация рынков сбыта нефти, нефтепродуктов и газа

в Азиатско-Тихоокеанском направлении, а именно увеличение экспорта в страны региона. Так, в соответствии с Энергетической стратегией России до 2035 г. плановое присутствие отечественных нефтегазовых составляет 39 % общего экспорта.

Этого можно достигнуть за счет укрепления отношений с Китаем и развития договоренностей и совместных проектов по поставкам природного газа, строительства инфраструктуры для осуществления экспорта, налаживания системы отношений с азиатскими потребителями, а также пересмотра ценовой политики отечественных нефтегазовых компаний и Правительства в сторону России.

Далее важным видом диверсификации отечественных нефтегазовых компаний является диверсификация закупочной деятельности. Ее актуальность обусловлена высоким уровнем зависимости отечественных нефтегазовых предприятий от западного импорта технологий, оборудования, материалов, необходимых для строительства скважин, разработки месторождений, производства и пр. [15].

В условиях санкционной войны западных стран против России и ее нефтегазового сектора в том числе необходим поиск новых поставщиков, сотрудничество с которыми не будет рискованным в плане постоянства поставок, качества поставляемой продукции и роста цен. Соответственно, необходима диверсификация закупочной деятельности в направлении сотрудничества с такими странами, как Беларусь, Китай, Таиланд и пр., а также осуществлять поиск поставщиков среди отечественных производителей.

Диверсификация транспортировки нефти, нефтепродуктов и газа важна, так как затраты на логистику оказывают непосредственное влияние на доходность нефтегазовых компаний. В данном направлении всегда есть риски повышения цен на логистику логистическими компаниями из-за роста цен на автомобильное топливо, таможенные услуги, складское хранение и пр.

Диверсификация логистики углеводородов заключается в формировании новых транспортно-логистических коридоров для экспорта нефти и газа, развитии безтранзитных способов перевозки, строительстве морских трубопроводов, заводов, танкерного флота и пр.

Диверсификация бизнеса заключается в развитии новых направлений производства: нефте- и газохимии, электроэнергии и возобновляемой энергетики. Особенно привлекательным направлением является ВИЭ (возобновляемые источники энергии), так как его доля в общем энергопотреблении и энергопроизводстве в развитых странах с каждым годом растет, открываются новые возможности для осуществления проектов по альтернативной энергетике, повышается доступность оборудования для строительства электростанций и пр. [10]. При этом в России данное направление еще находится в состоянии зарождения, хотя некоторые нефтегазовые компании уже развивают данное направление в рамках удовлетворения производственных нужд собственными источниками альтернативной энергии.

Помимо перечисленных видов диверсификация также подразделяется на:

– вертикальную диверсификацию, которая направлена на расширение инвестиций компании в деятельность, связанную со стадиями производства основной продукции нефтегазовой компании, то есть нефти, нефтепродуктов и газа;

– горизонтальную диверсификацию, которая основана на расширении ассортимента производимой продукции. В отношении нефтегазовых компаний горизонтальная диверсификация представляет собой развитие направления производства нефтепродуктов, если компания занимается, к примеру, только производством нефти; также это может быть расширение ассортимента услуг на автозаправочных станциях – помимо заправки машин предоставление торговых услуг и пр.;

– чистую диверсификацию, то есть развитие таких направлений деятельности компании, в которой присутствуют абсолютно новые для нее виды деятельности (деятельность, которая не имеет отношения к основному виду деятельности нефтегазовой компании, или деятельность из другого сектора). Именно чистая диверсификация позволяет компании перейти на другие рынки, получить развитие в инновационной области.

Наглядно виды диверсификации нефтегазовых компания представлены на рисунке 1.1.

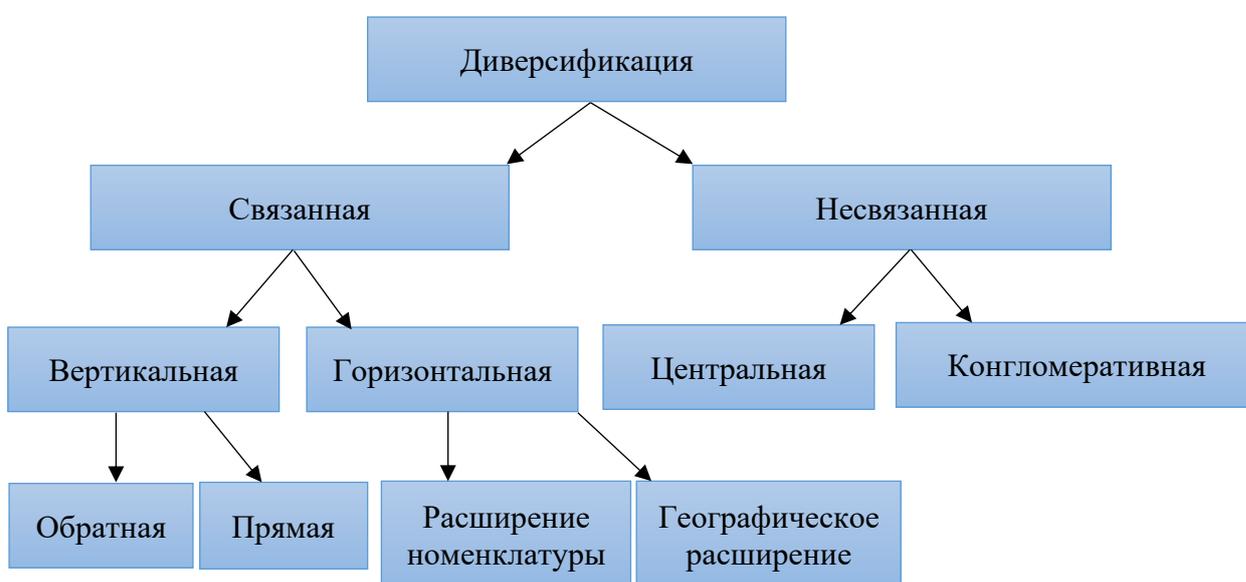


Рисунок 1.1 – Схема диверсификации нефтегазовых компаний [45]

Еще одним видом диверсификации является связанная. В отношении нефтегазовых компаний вертикальная связанная диверсификация может быть следующих подвидов:

1) прямая связанная диверсификация, которая наблюдается, когда нефтегазовая компания берет на себя функции дистрибьюции нефтепродуктов и газа. Для этого компании приобретают НПЗ, АЗС, распределительные сети и пр.;

2) обратная связанная диверсификация, которая наблюдается, когда компания начинает выполнять функции по контролю над переработкой продуктов нефтехимии или добычи сырья.

Также вертикальная диверсификация может быть восходящей и нисходящей. Наглядно схема данных видов диверсификации представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Восходящая и нисходящая вертикальная интеграция [25]

Вертикальная восходящая диверсификация наблюдается, когда нефтегазовая компания расширяет свою ценностную цепочку в направлении от производства и переработки сырья до производства продукции из нефти. В этой ситуации нефтегазовая компания создает сеть дочерних предприятий и стремится к функционированию на рынках, где приобретает свои ресурсы.

Вертикальная нисходящая диверсификация – это вид диверсификации, когда функционирование нефтегазового предприятия направлено на завоевание новых рынков и создание новой продукции на уже существующих производственных мощностях [14].

Связная диверсификация также может быть горизонтальной:

– диверсификация по направлению добычи – в этом случае нефтегазовая компания стремится обеспечить увеличение добычи углеводородного сырья через разработку новых месторождений, покупку добывающих предприятий и пр.;

– диверсификация по направлению переработки – в этом случае нефтегазовое предприятие занимается увеличением своих производственных мощностей с помощью покупки и строительства новых заводов, АЗС, сетей распределения и заводов по химическому производству;

– диверсификация по направлению доставки – в этом случае нефтегазовые компании занимаются строительством новых мощностей по перевалке, транспортировке, хранению сырья и продуктов производства, нефтебаз и пр.;

– инновационная диверсификация – в этом случае нефтегазовая компания занимается поиском заменителей, которые могут положительно сказаться на показателях деятельности. К примеру, это может быть строительство объектов ВИЭ-генерации в связи с тенденцией во всем мире к снижению негативного воздействия на окружающую среду и достижения углеродной нейтральности [22].

Диверсификация может подразделяться на различные виды в зависимости от масштаба охвата:

– узкая, или национальная, диверсификация захватывает только ту страну, в которой осуществляется производство нефтегазовой компании. Примером подобной диверсификации может быть покупка ПАО НК «Роснефть» Ангарского завода, который специализируется на производстве полиэтилена, полипропилена и этилена [35];

– широкая, или глобальная, диверсификация направлена на проникновение деятельности нефтегазовой компании на зарубежные рынки. Примером может послужить покупка ПАО НК «Роснефть» компаний, находящихся на территории Венесуэлы и Германии.

Узкая и широкая диверсификация также могут связанными или несвязанными с основным видом деятельности компании, а также комплексными, как показано на рисунке 1.3.

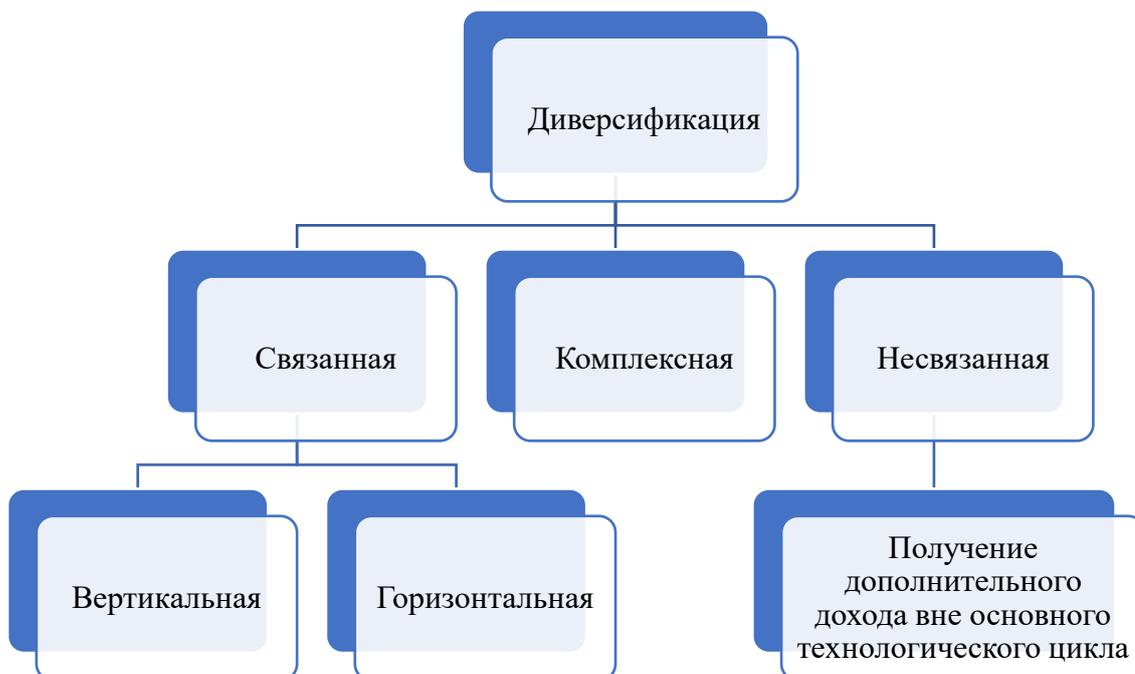


Рисунок 1.3 – Основные направления диверсификации нефтегазодобывающих компаний [64, с. 53]

Таким образом, рассмотрение видов диверсификации нефтегазовых компаний России на международном рынке, мы можем сделать вывод о том, что диверсификация может быть связанной или несвязанной с основной деятельностью компании, вертикальной, горизонтальной и др. При этом, по нашему мнению, диверсификация является наиболее эффективной, когда она носит комплексный характер. Так, для нефтегазовых компаний наиболее выигрышным вариантом является вертикально-интегрированная диверсификация, которая она обеспечивает выживаемость компании в условиях неопределенной и изменяющейся внешней среды, а также сбалансированное производство и сбыт.

## **1.2 Использование вертикальной интеграции как основного метода и инструмента для диверсификации нефтегазовых компаний**

Эффективное функционирование отечественных нефтегазовых компаний невозможно без объединения усилий предприятий по добыче нефти, ее транспортировке, переработке, производству нефтепродуктов и сбыту их на

различных рынки. Подобная интеграция позволяет снизить издержки производства, внедрить и распространить инновационные технологии. Вертикальная интеграция является именно тем методом, который позволяет достичь высоких результатов в добыче, производстве и сбыте нефти и ее продуктов.

Суть вертикальной интеграции заключается в том, что предприятия и производства, занимающиеся различными стадиями технологического процесса (разведкой и добычей, транспортировкой, переработкой, производством нефтехимии и сбытом) объединяются в один комплекс на определенной финансово-экономической основе [39].

По определению С.Ю. Артамонова, вертикальная интеграция – это «замена рыночных транзакций, регулируемых ценовым механизмом, внутрифирменной координацией, позволяющая минимизировать потенциальные издержки в условиях транзакционной специфичности активов» [8, с. 48].

Вертикальная интеграция имеет следующие преимущества:

- закрепление хозяйственных связей между различными подразделениями нефтегазового комплекса;
- получение более высокого финансового результата за счет концентрации каждого подразделения комплекса на выполнении функций, связанных с определенной стадией технологического процесса;
- концентрация ресурсов по наиболее эффективным направлениям;
- повышение конкурентоспособности компании на рынке за счет предоставления широкого спектра услуг;
- минимизация издержек;
- надежность поставок, обеспечиваемая слаженностью и связанностью всех подразделений;
- контроль над добавленной стоимостью;
- снижение общего риска для нефтегазового комплекса;
- усиление потенциала компании.

Вместе с тем вертикальная интеграция имеет один недостаток, которые не позволяет большинству нефтегазовых компаний стать вертикально интегрированными – потребность в значительных инвестициях для организации работы всех подразделений компании по выполнению производственных функций, функций добычи, переработки, сбыта и пр., а также высокий срок окупаемости этих инвестиций, в связи с чем компания не может осуществлять иные инвестиционные проекты. Это также ограничивает мобильность и гибкость компании ввиду отсутствия свободных ресурсов.

В общем виде достоинства и недостатки вертикальной интеграции нефтегазовых компаний представлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Преимущества и недостатки вертикальной интеграции нефтегазовых компаний (составлено автором по материалам [8, 38, 43])

На данный момент в мире насчитывается около 100 вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Все они различаются по форме собственности, стране функционирования, структуре и пр., однако их

объединяет одно свойство – они осуществляют деятельность по всей цепочке технологического процесса:

- выявляют месторождения;
- занимаются разработкой месторождений;
- добывают нефть;
- занимаются транспортировкой, перевалкой и хранением нефти;
- занимаются переработкой нефти и производством нефтепродуктов и нефтехимии;
- занимаются вопросами сбыта продукции.

Диверсификация является естественным способом существования для вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний, так как вертикальное наращивание различных видов деятельности и есть одна из разновидностей диверсификации.

На рисунке 1.5 изображен график добычи нефти мира по странам использующим вертикально-интегрированную диверсификацию.

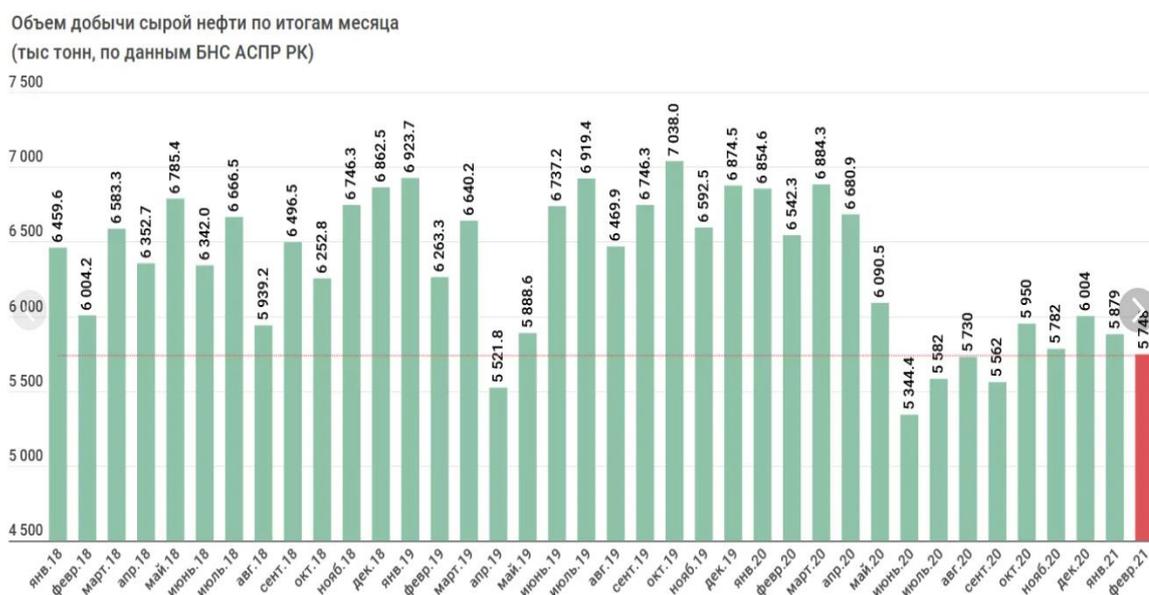


Рисунок 1.5 – График добычи нефти стран по миру за 2021 г. [51]

В России к нефтяным компаниям, использующим вертикальную интеграцию, относят как частные компании: ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз», НК «РуссНефть», ОАО НГК «Славнефть» и др., – так и

государственные НК «Роснефть», «Газпром нефть». Большинство ВИНКов были образованы в ходе приватизации начала 1990-х годов, другие появились на свет в результате процессов дробления, слияния и поглощения.

В таблице 1.1 представлены крупнейшие ВИНКи России.

Несмотря на ряд существенных различий, как по форме собственности, так и по структуре, ВИНКи объединяет один общий признак – деятельность по всей цепочке производственного процесса: геологоразведка, разработка нефтяных месторождений, добыча нефти, переработка в продукты конечного пользования и реализация нефтепродуктов потребителю (оптовая и розничная).

Таблица 1.1 – Российские нефтяные компании, использующие вертикально-интегрированную диверсификацию [54]

| ВИНК                 | Основной акционер | Добыча нефти в 2021 г., млн тн | Переработка нефти в 2021 г., млн тн | Доля в производстве дизтоплива в РФ, % |
|----------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--|
| ОАО НК «Роснефть»    | Государство       | 310,9                          | 84,9                                | 33                                     |
| ОАО «Лукойл»         | Частная           | 90,1                           | 44,3                                | 19                                     |
| ОАО «Сургутнефтегаз» | Частная           | 59,5                           | 21,24                               | 8                                      |
| ООО «Газпром»        | Государство       | 48,7                           | 33,8                                | 13                                     |
| ОАО Татнефть»        | Частная           | 25,9                           | 0,287                               | 0                                      |
| ОАО НК «Славнефть»   | Государство       | 18,4                           | 22,9                                | 5                                      |
| ОАО НК «Башнефть»    | Государство       | 14,3                           | 24,1                                | 10                                     |
| ОАО НК «РуссНефть»   | Частная           | 12,6                           | 6,6                                 | 4                                      |

Мировые запасы нефти оцениваются в пределах 250 млрд. тонн, разведанных – 140-160 млрд. тонн, причем извлекаемость ресурсов нефти 19 % составляет уже накопленная добыча, 30% текущие запасы, 51 % ресурсов нефти не разведан. Выделяется пять крупнейших стран по запасам нефти – Саудовская Аравия, Канада, Ирак, Иран, Кувейт, общие запасы которых занимают свыше 61 % мировых запасов. По данным Института

Энергетической стратегии в 2004 г. лидерами по добыче нефти были следующие страны: на первом месте Россия, следующие места занимали – Саудовская Аравия, США, Иран, Мексика.

Следует отметить, что добыча нефти в мире ведется не для целей нефтяного сырья, а для производства нефтепродуктов, которые дороже сырой нефти в 3-10 раз. В 120 странах мира нефтеперерабатывающей промышленностью рассредоточено более 700 нефтеперерабатывающих заводов, общей мощностью по первичной переработке нефти 3,7 млрд. тонн. Всего в мире в сутки добывается в среднем 66 млн. барр. нефти, при мощностях нефтеперерабатывающей промышленности в среднем 81,2 млн. барр. нефти в сутки, при этом потребность в нефтепродуктах определяется из расчета 76 млн. барр. в сутки.

Таким образом, исследование вертикальное интеграции как основного метода и инструмента для диверсификации нефтегазовых компаний показало, что она позволяет достичь высоких результатов в добыче, производстве и сбыте нефти и ее продуктов за счет объединения потенциалов и ресурсов нескольких подразделений, осуществляющих функции определенных стадий технологического процесса.

Использование вертикально-интегрированной диверсификации позволит закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов, в том числе за счет применения расчетных цен, повысить конкурентоспособность производителей на мировом рынке, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры.

### **1.3 Стратегическое развитие деятельности нефтегазовых компаний в сфере международного бизнеса**

Необходимость диверсификации деятельности международных нефтегазовых компаний обусловлена рядом внешних и внутренних факторов. К внутренним факторам относятся те, которые продиктованы целями и задачами компании, а именно:

- максимизация прибыли, в том числе за счет снижения затрат нефтегазовой компании на поиск новых месторождений и их разработку;

- повышение показателей производственной деятельности: объема добычи нефти и газа, объема их запасов, эффективности труда и пр.;

- достижение эффекта «масштаба»: многопрофильности, широкими масштабами производственной деятельности компании, использование сетевых технологий. Благодаря внедрению данных аспектов компания может получить доступ к широкой базе данных, изучению накопленного опыта в различных сферах деятельности, что позволяет добиться более высокого эффекта от собственных наработок;

- сохранение и расширение своей рыночной позиции и той ниши, которую занимает нефтегазовая компания [17].

Среди внешних факторов, обуславливающих необходимость диверсификации нефтегазовой компании, стоит выделить следующие:

- изменение географии потребления энергоресурсов и уровня спроса на продукцию нефтегазовых компаний. К примеру, в 2022 г. российские компании столкнулись с множественными санкциями против России, в том числе с отказом европейских стран (которые являлись главными покупателями российских углеводородов) от российской нефти и газа, в связи с чем компаниям пришлось в срочном порядке менять географию экспорта и заключать межгосударственные договоры с азиатскими и другими странами;

- политические цели – так как Россия является страной, в которой основной вклад в ВВП осуществляется нефтегазовым сектором, нефтегазовые

компании в своих действиях руководствуются инструкциями и указаниями Правительства;

– мировая конкуренция в сфере освоения ресурсов – общеизвестно, что углеводороды являются невозобновляемыми ресурсам и их объем в разработанных месторождениях стремительно сокращается. При этом разработке новых месторождений, которые находятся в зарубежных странах, зачастую препятствуют государственные законы и правила или внешние санкции;

– волатильность цен на нефть на мировом рынке.

Именно нестабильные цены на нефть являются одним из главных источников дисбаланса в нефтегазовой сфере. Цены на нефть определяют направления и темпы развития экономик многих стран, вызывают рост цен на пассажиро- и грузоперевозки, что, в свою очередь, приводит к росту цен на различную продукцию. В этих условиях нефтегазовым компаниям приходится подстраиваться и находить оптимальные решения из-за ожиданий игроков мирового рынка, а не из-за таких объективных факторов, как спрос и предложение.

На рисунке 1.6 изображен график изменения цен на нефть на мировом рынке за последние 5 лет в долларах.

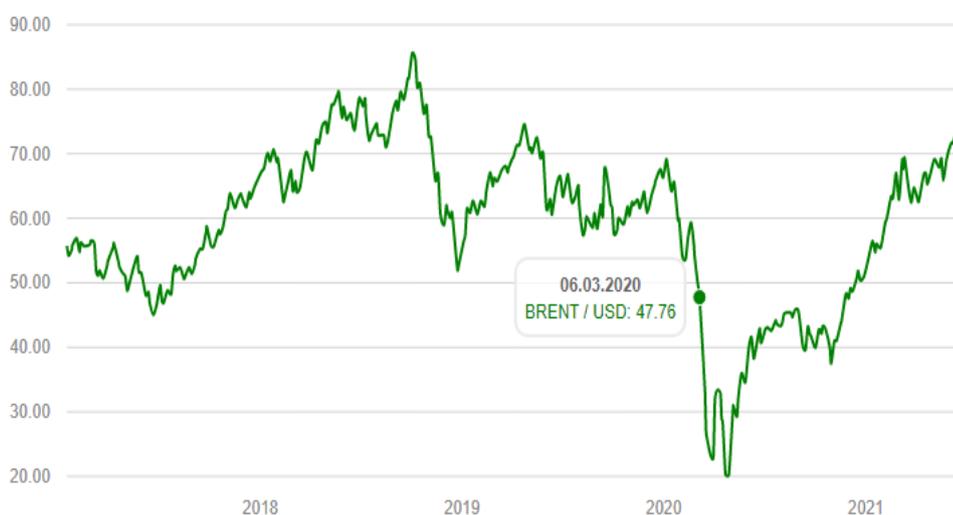


Рисунок 1.6 – График изменения цен на нефть BRENT/USD за 5 лет [11]

По графику видно, что минимальная цена на нефть 20.18 долл. США от 28.04.2020, а максимальная цена 85.54 долл. США от 03.10.2018 г.

При этом именно высокая волатильность, а не высокие цены на нефть, представляет собой наибольшую угрозу для нефтегазового сектора. Значительные колебания стоимости нефти приводят к снижению инвестиционной активности, что вызвано высоким уровнем неопределенности и неуверенностью инвесторов в получении запланированной прибыли. В первую очередь, это касается газовой отрасли, для которой характерны низкая мобильность природного газа как товара и необходимость реализации крупных инфраструктурных проектов. Иллюстрацией влияния высокой волатильности цен на инвестиционную привлекательность может служить развитие газового рынка США, где зарождение оптового рынка газа повлекло за собой увеличение волатильности цены и, как следствие, снижение инвестиций, что привело к физической нехватке транспортных мощностей и значительному всплеску цены на газ [8].

Главной целью диверсификации нефтегазовой компании является получение прибыли, в связи с чем важно оценивать преимущества и недостатки вхождения в тот или иной регион для диверсификации своей деятельности. Компании могут использовать различные критерии и факторы оценки:

– для осуществления деятельности нефтегазовой компании в новом регионе необходимо удостовериться в том, что компания будет обладать всем необходимым: доказанными запасами нефти и газа, развитой инфраструктурой и удобством расположения новой базы с точки зрения доступности путей сообщения, транспортных магистралей, железных дорог, электрических сетей и пр. Именно транспортная инфраструктура является главным компонентом в этой системе, так как для разработки месторождений и строительства производственных и обрабатывающих мощностей необходимо иметь доступ к ним;

– возможность достижения кумулятивного эффекта за счет приобретения нескольких проектов на региональном рынке нефтегазовых активов;

– наличие опыта и технологических возможностей у компании для осуществления деятельности в новом регионе по разведке и освоению месторождений, особенно в труднодоступных и изолированных регионах;

– уровень благоприятности торгово-политического режима в стране-реципиенте;

– уровень инвестиционного климата;

– отсутствие или низкий уровень политических рисков;

– благоприятная геополитическая обстановка в регионе месторождения;

– уровень конкурентной среды;

– благоприятное отношение к инвестициям за рубежом как в части общей предпринимательской деятельности транснациональных компаний в стране ее базирования, так и обеспечения государственной поддержки иностранных операций с помощью специальных законодательных мер, не препятствующих инвестициям в зарубежные проекты [16].

Для вхождения в тот или иной регион должна быть разработана стратегия диверсификации, которая включает в себя:

– анализ внешних и внутренних факторов, которые могут оказать влияние на функционирование компании;

– анализ рисков;

– постановку целей и определение задач диверсификации;

– разработку сценариев деятельности компании;

– расчет всех необходимых показателей для осуществления деятельности;

– анализ целесообразности приобретения того или иного актива и пр.

Существующая тенденция к интернационализации нефтегазового бизнеса, вызванная объективными причинами развития отрасли и заключающаяся в ускорении темпов глобализации мировой экономики,

предопределяет долгосрочную зависимость успешного развития компаний от создания и реализации стратегий по диверсификации их деятельности на международных рынках [27].

Таким образом, исследование теоретических и методологических основ развития нефтегазовой отрасли в международном бизнесе позволило сделать ряд выводов.

Диверсификация нефтегазовых компания может быть следующих видов: географическая диверсификация рынков сбыта нефти, нефтепродуктов и газа; географическая диверсификация закупочной деятельности нефтегазовых компаний; диверсификация способов транспортировки нефти, нефтепродуктов и газа; диверсификация бизнеса нефтегазовых компаний; вертикальная диверсификация; горизонтальная диверсификация; чистая диверсификация, связанная и несвязанная диверсификация и пр.

Наиболее эффективным видом диверсификации нефтегазовой компании является вертикально-интегрированная, которая позволяет закреплять хозяйственные связи между различными подразделениями нефтегазового комплекса; получать более высокий финансовый результат за счет концентрации каждого подразделения комплекса на выполнении функций, связанных с определенной стадией технологического процесса; концентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям; повышать конкурентоспособность компании на рынке за счет предоставления широкого спектра услуг; минимизировать издержки; обеспечивать надежность поставок и контроль над добавленной стоимостью; снижать общий риска для нефтегазового комплекса; усиливать потенциал компании. При этом вертикальная интеграция требует значительных инвестиций и характеризуется высоким сроком окупаемости вложений, в результате чего денежно-финансовая политика компании является негибкой и немобильной.

Главной целью диверсификации нефтегазовой компании является получение прибыли, в связи с чем важно оценивать преимущества и недостатки вхождения в тот или иной регион для диверсификации своей

деятельности на основании следующих критериев: ресурсная база, возможность достижения кумулятивного эффекта, наличие опыта и технологических возможностей у компании для осуществления деятельности в новом регионе по разведке и освоению месторождений, особенно в труднодоступных и изолированных регионах, уровень благоприятности торгово-политического режима в стране-реципиенте, уровень инвестиционного климата, отсутствие или низкий уровень политических рисков, благоприятная геополитическая обстановка в регионе месторождения, уровень конкурентной среды и пр.

## **2 Исследование диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в международном бизнесе**

### **2.1 Анализ направлений диверсификации деятельности международных нефтегазовых компаний, как способ повышения эффективности деятельности предприятия**

Еще сто лет назад нефтегазовые компании стремились к организации полного технологического цикла, начиная от разведки и добычи углеводородов до их продажи. Сейчас крупнейшие нефтегазовые корпорации мира имеют мощные и разветвленные сектора, различные по составу, которые расположились в большинстве стран мира и включают в себя НПЗ, автостанции, нефтепроводы, перевалочные станции и другие компоненты, необходимые для вертикальной интеграции компании.

Слияния и поглощения, позволяющие в достаточно короткий промежуток времени, избегая дополнительных рисков, повысить свои перерабатывающие мощности и увеличить запасы, являются способом изменения степени вертикальной интегрированности [2].

Во время диверсификации происходит пересмотр бизнес-портфеля, которым располагает компания и включением в него новых бизнесов.

При этом стоит учитывать риски и возможности, которые дает диверсификация. Внедрение в отрасли, не связанные с нефте-добычей и производством, в большинстве случаев приводит нефтегазовые компании к неудаче и убыткам. Примером подобной ситуации из зарубежной практики являются американские компании, которые в 1960-е гг. решили войти в горнодобывающий бизнес, думая, что он похож на нефтяной. Однако вскоре они пришли к выводу о несостоятельности подобной диверсификации и о том, что лучшим решением для нефтегазовой компании является специализация производства.

В то же время, стоит отметить, что наиболее оптимальным вариантом является умеренная диверсификация, которая обеспечивает нефтегазовым компаниям доходность по одним направлениям функционирования при спаде в других.

Пример диверсификации «British Petroleum», созданная в 1909 году, изначально как «Англо-персидская нефтяная компания», потом в 1935 году учитывая политическую ситуацию, была переименована в «Англо-иранскую нефтяную компанию» и в 1951 году получила актуальное название «The British Petroleum Company» после того как Иран национализировал нефтяную промышленность, компания потеряла все активы в стране.

Компания выбрала стратегию диверсификации с помощью создания производства продуктов нефтехимии, расширения сбытовой сети и строительства нефтеперерабатывающих заводов в Австралии, Европе и Сингапуре. В результате продуманной диверсификации компания получила стремительный экономический рост и стала одной из ведущих нефтегазовых компаний в мире.

Во время слияния нефтяных компаний они, как правило, пытаются увеличить масштабы своего бизнеса, а также провести перераспределение активов, которые имеют стратегическую ценность. Например, покупку компанией British Petroleum американских ARCO и Amoco, а также создание в России компании «ТНК-ВР» необходимо рассматривать как глобальную диверсификацию [13].

По окончании энергетического кризиса в 70-х, в ситуации выросшей конкуренции на глобальном рынке нефти, транснациональные компании утратили контроль над существенной долей своих добывающих зарубежных активов и начали вести политику внедрения на рынки стран-экспортеров нефти – ОПЕК. Вследствие этого события была создана тенденция укрупнения бизнеса нефтяными компаниями.

В последующие два десятилетия ситуация усложнилась из-за увеличения потребления природного газа, вызванного нефтяным кризисом.

Это способствовало интенсивному развитию газовой промышленности. Таким образом, национальные энергетические и газовые компании начали трансформироваться в международную единую энергетическую компанию, сначала избавляясь от покупок крупных компаний, а затем трансформируясь в «мультиэнергетические» компании, объединяющие энергетические и газовые активы в структуре компании. Как следствие этого в Северной Америке были созданы такие компании, как Enron, SempraEnergy и ElPaso, а в Европе – E.ON/Ruhrigas, RWE/Thyssenigas и EDF/Edison.

С расширением бизнеса выросли не только нефтяные и газовые компании, но и другие секторы деятельности нефтяных компаний. В частности, ExxonMobil Chemical стала крупнейшим в мире производителем нефтехимической продукции. Департамент трубопроводного транспорта ExxonMobil использует около 18 000 километров нефте- и газопроводов, а также владеет производством электроэнергии и угля в различных странах.

За рубежом проводится активная политика по диверсификации деятельности нефтяных компаний и переходу на альтернативные источники энергии. Этот аспект диверсификации обычно является частью перспективной стратегии развития компании [54].

Таким образом, на сегодняшний день концерн «Total» – интегрированная энергетическая компания, являющаяся поставщиком и производителем энергоресурсов в мировом масштабе. В секторе солнечной энергетики она занимает второе место, а среди нефтегазовых компаний – четвертое.

Повестка о развитии возобновляемой энергетики является чрезвычайно актуальной в настоящее время. Так, Саудовская Аравия, как и многие другие страны, в частности, развитые, нацелена на отказ от углеводородов к 2040 г. Для страны активно разрабатываются меры по стимулированию роста объектов ВИЭ-генерации в стране, перехода на возобновляемые источники энергии, качественному изменению энергобаланса.

В связи с истощением нефтяных месторождений и ростом потребления в ОАЭ возводят четыре ядерных реактора. План Дубая на 20 лет, предполагает,

что к 2040 г. 20 % энергоснабжения будет обеспечиваться по средствам мирной ядерной программы. В 2019 г. в ОАЭ была открыта одна из самых больших электростанций в мире.

Оман собирается построить для добычи нефти, одну из крупнейших солнечных электростанций в мире. Название проекта – Miraah («зеркало» - в переводе с арабского) в его создании будут участвовать французский энергетический концерн Total и гигант нефтегазовой промышленности Royal Dutch Shell, пишет издание The Wall Street Journal. Электростанцию собираются возвести на территории Южного Омана. Ожидаемая мощность электростанции составит 2021 МВт. Электростанция будет работать по принципу повышения нефтеотдачи пласта при помощи солнца. Данная технология упрощает извлечения сырья на поверхность [55].

Российские компании также используют диверсификацию источников энергии. В частности, ООО «РН-Краснодарнефтегаз», являющееся дочерним предприятием ПАО «НК «Роснефть», имеет опыт по внедрению на производственных объектах, автономных гибридных систем энергоснабжения.

ПАО «Лукойл» является вертикально-интегрированной нефтяной компанией, инвестирующей средства в развитие альтернативных источников энергии.

ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго», дочерняя компания ПАО «Лукойл», выделяет приоритетным направлением деятельности применение альтернативных источников энергии (ветра, воды и солнца) в генерации электричества. С 2011 г. компания осуществляет деятельность в сфере использования возобновляемых источников энергии.

При активном участии ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» в 2012 г. на базе «ЛУКОЙЛ Энергия и Газ Болгария» была создана фотоэлектростанция (ФЭС) с генерирующей мощностью 1,25 МВт. В 2015 г. при использовании наработок реализации проектов, была построена площадка «ЛУКОЙЛ Энергия и Газ Румыния» (ФЭС) мощностью 9 МВт [53].

Таким образом, стратегия диверсификации деятельности нефтяных компаний обширно применяется за рубежом, а также и в российской практике.

В Приложении А представлены результаты анализа участия крупнейших нефтегазовых компаний мира в проектах в сфере производства альтернативной энергии.

Таким образом, проанализировав деятельность 12 крупнейших нефтяных компаний можно заметить, что в 9 компаниях развиваются направления диверсификации в сфере производства возобновляемой энергетики, остальные компании не развивают данное направление. Развивая альтернативные источники энергии можно обеспечить улучшение экологических показателей, а также повысить экономику и показатели производства. Развитие инновационных электроэнергетических сегментов бизнеса позволяет, с максимальной эффективностью применять ресурсы, которые есть в наличии у компании в условиях нестабильного рынка и приспосабливаться к рыночным ожиданиям и тенденциям потребителей, в связи с разнообразным ассортиментом ресурсов.

## **2.2 Анализ оценки эффективности расширения деятельности нефтегазовых компаний в международном бизнесе**

Отечественные нефтегазовые компании диверсифицируют свою деятельность с помощью следующих методов [47]:

1) инвестирование или покупка нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих, компаний или долей в них – это дает возможность нефтегазовым предприятиям напрямую выйти на новый рынок за счет приобретения активов;

2) приобретение активов зарубежных компаний в отрасли добычи углеводородов, нефтепереработки, нефтехимии, сбытовых сетей ТЭК, АЭС, НПЗ и др. – это позволяет предприятиям выйти на зарубежные рынки;

3) создание различного рода союзов: концернов, синдикатов, совместных предприятий и пр. Это позволяет, с одной стороны, расширить направления деятельности и сэкономить на инвестициях, так как предприятие делит их со своим «напарником», а с другой стороны, способствует снижению рисков диверсификации;

4) создание структурных подразделений, которые осуществляют новое направление деятельности – это позволяет диверсифицировать деятельность нефтегазового предприятия, не прибегая к сотрудничеству и объединению с другими предприятиями;

5) инвестирование в НИОКР, в частности в разработку инновационных источников энергии;

б) осуществление агентских видов деятельности;

7) продажа франшиз, за счет чего происходит расширение направлений деятельности компании, или тиражирование бизнеса, по определенным товарным знаком.

Структура бизнес-процессов на отечественных и зарубежных нефтегазовых предприятиях отличается друг от друга. Так, отечественные вертикально-интегрированные нефтегазовые компании (ВИНК) имеют несколько дочерних компаний, каждая из которых отвечает за определенное направление деятельности. Деятельность же зарубежных нефтегазовых компаний делится на два основных направления: разведка, добыча (upstream) и переработка, транспортировка, сбыт (downstream) [49].

Очевидно, что для осуществления эффективной и прибыльной деятельности внутри подобных компаний должна быть достигнута синергия, согласованность стратегий и действий каждого из подразделений.

Оценка эффективности функционирования компаний нефтегазовой отрасли осуществляется с помощью различных методов. Классическим подходом стратегического менеджмента является сбалансированная система показателей, которая позволяет создать стратегическое соответствие на уровне корпорации. Эта методика построена на двух принципах:

– на утверждении, что стратегия компании определяет ее приоритеты, а потому стратегических целей не может быть много;

– на применении системы ключевых показателей (key performance indicators, KPI).

Система ключевых показателей позволяет придерживаться выбранных направлений деятельности. Для этого для каждого из направлений деятельности нефтегазовой компании выбираются определенные показатели, которые наилучшим образом характеризуют процесс эффективной работы в рамках данного направления. Далее каждому из показателей присваивается нормативное значение [52].

KPI нацелено на то, чтобы перевести всю финансово-производственную и хозяйственную деятельность нефтегазового предприятия перевести на язык измеримых и точных экономических показателей. С помощью KPI возможно проведение оценки, анализа и сравнения фактических значений показателей и их нормативного, или планового, значения. Таким образом, ключевые показатели являются индикаторами соответствия уровня текущих показателей деятельности стратегическим целям компании.

Еще одной методикой оценки эффективности деятельности нефтегазового предприятия является рассмотрение компании в разрезе рейтингов результативности и экономичности. Результативными являются те компании, которые добились фактического прироста целевых показателей по основным видам деятельности по сравнению с предыдущим годом. Экономичными являются те компании, которые при приросте показателей в текущем году по сравнению с предыдущим смогли добиться такого же объема расходов, что и в прошлом году, или даже ниже.

Наглядно суть данной методики представлена на рисунке 2.1. В квадрант I входят компании, темп роста показателей которых превышает 100 % по сравнению с предыдущим годом, а темп роста расходов ниже 100 %. Самые низкий позиции в рейтинге результативности и экономичности занимают

нефтегазовые компании, чей рост показателей дохода составляет менее 100 % по сравнению с предыдущим годом, при росте расходов – более 100 %.

|                  |         |  |   |
|------------------|---------|--|---|
| Результативность | высокая | <b>Квадрант II</b><br>Результативные > 100 %<br>Неэкономичные > 100 %  | <b>Квадрант I</b><br>Результативные > 100 %<br>Экономичные < 100 %      |
|                  | низкая  | <b>Квадрант III</b><br>Результативные < 100 %<br>Неэкономичные > 100 % | <b>Квадрант IV</b><br>Нерезультативные < 100 %<br>Неэкономичные > 100 % |
|                  |         | низкая   | высокая   |
|                  |         | Экономичность  |   |

Рисунок 2.1 – Матрица эффективности нефтегазовых компаний [50]

Рассмотрим основные ключевые показатели эффективности по бизнес-сегментам вертикально-интегрированных компаний, таких как ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть», результаты анализа которых представлены в таблицах 2.1, 2.2, 2.3 и 2.4.

Представим для начала краткую характеристику вертикально-интегрированных компаний в России:

1) ОАО АНК «Башнефть» – динамично развивающаяся вертикально-интегрированная нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объему добычи нефти и в топ-5 – по нефтепереработке.

Деятельность ОАО АНК «Башнефть» охватывает все направления – от геологической разведки до сбыта продукции, то есть компания является вертикально-интегрированной, где отдельные подразделения осуществляют функции, соответствующие определенной стадии технологического процесса.

В комплекс компании входит 4 высокотехнологичных

нефтеперерабатывающих предприятия, а переработка составляет 21 млн т нефти в год. Также компания имеет розничную сеть, состоящую из более чем 460 собственных и 220 партнерских АЗС [6].

Компания добыла на территории Башкирии более 1,65 млрд. т нефти, разведала и разработала более 160 месторождений нефти и газа. Ежегодная добыча компании составляет более 15 млн т нефти, а самые высокие темпы добычи были отмечены в 2009-2011 гг.

Главным преимуществом компании является наличие многолетнего опыта в сфере разведки и добычи нефти и газа, а также внедрение современных инновационных технологий для повышения эффективности деятельности компании и ее производительности. Глубина переработки нефти компании составляет 85,9 %, что делает ее лидером в своей отрасли по данному показателю;

2) ОАО «Роснефть» – лидер российской нефтяной отрасли и одна из крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира. Основная деятельность компании направлена на разведку и добычу нефти и газа, производство нефтепродуктов и продукции нефтехимии, а также сбыт произведенной продукции. Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (69,50 % акций) является ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100 % принадлежащее государству. В свободном обращении находится около 10 % акций Компании [81];

3) ОАО «ЛУКОЙЛ» – одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, обеспечивающая 2,2 % мировой добычи нефти. Прежде чем стать одним из мировых лидеров, компания осуществляла долгую, двадцатилетнюю работу по расширению ресурсной базы за счет увеличения масштабов деятельности и заключения стратегических сделок.

ОАО «ЛУКОЙЛ» реализует проекты по разведке и добыче нефти и газа в 12 странах мира. В 2011 г. доказанные запасы углеводородов группы «ЛУКОЙЛ» составляли 17,3 млрд. барр. н. э.

Доказанные запасы Компании в основном расположены на территории России – 90,5 %, однако Компания также принимает участие в проектах по разведке, добыче и переработке углеводородов в зарубежных странах.

Компания ведет свою деятельность в основном в Северо-Западном, Приволжском, Уральском и Южном ФО, а основная часть доказанных запасов углеводородов располагается в Западной Сибири – 42 % доказанных запасов и 49 % объемов добычи углеводородов. Что касается международных проектов, то за рубежом Компания имеет 9,5 % доказанных запасов и осуществляет 9,5 % добычи углеводородов;

4) ОАО «Газпромнефть» и ее дочерние общества представляют собой вертикально-интегрированную нефтяную компанию (ВИНК), основными видами деятельности которой являются разведка, разработка, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт нефтепродуктов.

«Газпром нефть» осуществляет свою деятельность в крупнейших нефтегазоносных регионах России: Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Томской, Омской, Оренбургской областях. Основные перерабатывающие мощности компании находятся в Омской, Московской и Ярославской областях, а также в Сербии. Кроме того, компания реализует проекты в области добычи за пределами России – в Ираке, Венесуэле и других странах [80].

Согласно таблице 2.1, вертикально-интегрированные компании имеют в целом одинаковые ключевые показатели. Так, показатели «добыча нефти», «доказанные запасы», «проходка в эксплуатационном бурении», «новые добывающие скважины», «количество действующих скважин» и пр. имеют все представленные компании. При этом такие показатели как «вероятные запасы», «доля новых месторождений» и др. имеет только часть анализируемых компаний. Так, на долю новых месторождений ориентируется только «Газпромнефть», а на среднюю глубину скважин – «Лукойл» и «Газпромнефть».

Таблица 2.1 – Основные КРІ вертикально-интегрированных компаний России в разведке и добыче [83]

| Основные КРІ  | «Башнефть» | «Роснефть» | «Лукойл» | «Газпром-нефть» |
|---|------------|------------|----------|-----------------|
| Добыча нефть, млн. т  | +          | +          | +        | +               |
| Доказанные запасы, млн. барр.                                   | +          | +          | +        | +               |
| Вероятные запасы, млн.барр.                                     | –          | –          | +        | +               |
| Возможные запасы, млн. барр.                                    | –          | –          | +        | +               |
| Проходка в эксплуатационном бурении, тыс. м.                    | +          | +          | +        | –               |
| Проходка в разведочном бурении, тыс. м.                         | +          | +          | +        | –               |
| Новые добывающие скважины                                       | +          | +          | +        | +               |
| Количество скважин в эксплуатации                               | +          | +          | +        | +               |
| Количество действующих скважин                                  | +          | +          | +        | +               |
| Количество бездействующих скважин                               | +          | +          | +        | –               |
| Среднесуточный дебит, т/сут.                                    | +          | +          | +        | +               |
| Средняя обводненность, %  | +          | +          | +        |                 |
| Добыча газа, млрд. м <sup>3</sup>                               | –          | –          | –        | +               |
| Доля новых месторождений в совокупности добычи углеводородов, % | –          | –          | –        | +               |
| Количество месторождений, шт.                                   | +          | +          | +        | +               |
| Средняя глубина скважин, тыс. м                                 | –          | –          | +        | +               |

Что касается бизнес-сегмента нефтепереработки и нефтехимии, то, как показано в таблице 2.2, все компании имеют такие ключевые показатели, как «мощность» и «глубина переработки». Показатель «объем производства» установлен только у «Газпромнефть», а выпуск керосина не входит в КРІ ни одной из представленных компаний.

Таблица 2.2 – Основные КРІ вертикально-интегрированных компаний России в бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия [83]

| Основные КРІ                        | «Башнефть» | «Роснефть» | «Лукойл» | «Газпром-нефть» |
|-------------------------------------|------------|------------|----------|-----------------|
| Первичная переработка нефть, млн. т | +          | +          | –        | +               |
| Глубина переработки, %              | +          | +          | +        | +               |
| Выход светлых нефтепродуктов, %     | +          | –          | +        | +               |
| Мощности, млн. т                    | +          | +          | +        | +               |
| Выпуск бензина, млн. т              | +          | +          | +        | –               |

Продолжение таблицы 2.2

| Основные КРІ  | «Башнесть» | «Роснефть» | «Лукойл» | «Газпром-нефть» |
|---|------------|------------|----------|-----------------|
| Выпуск дизельного топлива, млн. т                             | +          | +          | +        | –               |
| Выпуск мазута, млн. т   | +          | +          | –        | –               |
| Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, % | –          | +          | +        | –               |
| Объем производства н/п, млн. т                                | –          | –          | –        | +               |
| Выпуск керосина, млн.т  | –          | –          | –        | –               |

В таблице 2.3 представлены основные ключевые показатели, характеризующие бизнес-сегмент реализации продуктов. Все компании имеют показатели экспорта нефти, продажи нефти, реализации нефтепродуктов на экспорт, продажи нефтепродуктов, оптовой реализации и пр. Приобретение нефти и конденсата имеет только «Роснефть».

Таблица 2.3 – Основные КРІ вертикально-интегрированных компаний России в бизнес-сегменте «Реализация продуктов» [83]

| Основные КРІ  | «Башнефть» | «Роснефть» | «Лукойл» | «Газпром-нефть» |
|---|------------|------------|----------|-----------------|
| Поставка нефти, млн. т                                      | +          | +          | –        | +               |
| Экспорт нефти, млн. т                                       | +          | +          | +        | +               |
| Продажа нефти в РФ, млн.т                                   | +          | +          | +        | +               |
| Реализация н/п на экспорт млн.т                             | +          | +          | +        | +               |
| Продажа н/п в РФ, млн.т                                     | +          | +          | +        | +               |
| Оптовая реализация, млн.т                                   | +          | +          | +        | +               |
| Розничная реализация через собственные АЗС, млн.т           | +          | +          | +        | +               |
| Приобретение нефти и конденсата для собственных нужд, млн.т | +          | –          | –        | –               |
| Количество собственных АЗС, шт                              | +          | +          | +        | +               |
| Количество партнерских АЗС, шт.                             | +          | +          | +        | +               |
| Объем реализации газа, млрд, м <sup>3</sup>                 | –          | +          | +        | +               |
| Средняя цена нефти на зарубежных рынках, долл/барр          | –          | +          | +        | +               |
| Средняя цена нефти на внутреннем рынке, долл/барр           | –          | +          | +        | +               |

Аналогичным образом, мы проанализировали систему оценки зарубежных ВИНК, которая представлена в таблице 2.4., на примере компаний «British Petroleum», «ExxonMobil», «Equinor ASA», «Total», «PetroChina»:

1) «ExonMobil» – это самая крупная в мире компания, специализирующаяся на добыче, переработке и реализации углеводородов и продуктов нефтехимии и нефтепродуктов. Особое внимание на данный момент компания уделяет инновационному развитию и развитию чистой энергетики, снижения негативного воздействия на окружающую среду в соответствии с «зеленой» повесткой. Внедрение инноваций позволяет компании удерживать лидирующее положение в отрасли, так как именно инновационный подход является наиболее важным и определяющим эффективности функционирования компании в условиях трудной доступности новых месторождений (в плотных породах, Арктических регионах и пр.);

2) «Equinor ASA» (в прошлом «Statoil») – это норвежская энергетическая компания, которая в 2022 г. занимала 70-е место по объему выручки в мире. Компания активно применяет инновационные технологии, которые позволяют добывать и перерабатывать углеводороды максимально экологичным способом, удовлетворяя современные требования «зеленой» повестки;

3) «Total» является одним из лидеров на нефтегазовом рынке. Компания включает в себя подразделения для осуществления всех функций в соответствии с технологическим процессом:

- добыча природного газа и нефти;
- переработки углеводородов;
- геологоразведка;
- разработка нефтегазовых месторождений;
- нефтепереработка и нефтехимия;
- транспортировка и реализации продукции;
- маркетинг.

Основную долю выручку компания получает на рынке Франции (43,3 млрд. долл. США в 2021 г.), далее идут страны Европы (в совокупности 85,1 млрд. долл. США), затем Северная Америка (23 млрд. долл. США), Африка (19,5 млрд. долл. США) и другие регионы;

4) «British Petroleum» – транснациональная нефтегазовая компания, которая, будучи британской, получает около трети выручки в США. Доказанные запасы компании в 2021 г. составляли около 16,954 млрд. барр. н. э., при этом 94 % этих запасов относится к совместным предприятиям. Компания добывает углеводороды в различных местах Земли – в море, на шельфе, на суше;

5) «PetroChina» в 2022 г. заняла 21-е место в мире. Основными подразделениями компании являются:

- геологоразведка и добыча;
- нефтепереработка и нефтехимия;
- маркетинг;
- добыча природного газа, строительство трубопроводов и др.

Доказанные запасы компании в 2021 г. составляли 6,064 млрд. барр., или 18,55 млрд. барр. н.э. В 2021 г. чистая прибыль компании составила 92 млрд. юаней. В таблице 2.4 представлены основные ключевые показатели зарубежных ВИНК.

Таблица 2.4 – Основные КРІ зарубежных вертикально-интегрированных нефтяных компаний [83]

| Основные КРІ   | «BP» | «Exxon-Mobil» | «Equinor ASA» | «Total» | «Petro-China» |
|--|------|---------------|---------------|---------|---------------|
| ROCE/ROACE   | –    | +             | +             | +       | +             |
| ROE  | –    | –             | –             | +       | –             |
| Функциональные КРІ – Upsteam                         |      |               |               |         |               |
| Затраты на поисково-разведочные работы               | –    | –             | –             | +       | +             |
| Коэффициент восполнения запасов                      | +    | –             | +             | +       | –             |
| Коэффициент успешности поисково-разведочного бурения | –    | –             | +             | –       | –             |
| Прирост добычи                                       | +    | –             | +             | +       | +             |
| Валовая добыча                                       | –    | +             | –             | –       | –             |
| Удельные затраты на поисково-разведочные работы      | –    | –             | +             | +       | +             |
| Удельные затраты на замещение резервов (RRC)         | +    | –             | +             | –       | –             |
| Удельные затраты на освоение                         | –    | +             | +             | –       | +             |
| Удельные затраты на извлечение/добыча                | –    | –             | +             | +       | +             |

Продолжение таблицы 2.4

|                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Удельные затраты на транспортировку | – | – | – | – | + |
| Амортизация на ед. продукции        | – | + | – | – | – |
| Функциональные KPI – Downstream     |   |   |   |   |   |
| Коэффициент использования мощностей | – | – | + | + | + |
| Маржа переработки                   | + | – | + | + | – |
| Выход светлых н/п                   | – | + | + | + | – |
| Объем переработки                   | – | – | + | + | + |
| Глубина переработки                 | + | + | – | – | + |

«BP» в своей деятельности придерживается таких показателей, как «коэффициент восполнения запасов», «прирост добычи», «маржа переработки» и др. «Exxon-Mobil» использует показатели валовой добычи, удельных затрат на освоение и пр. как и «Equinor ASA». «Total» использует показатели коэффициента восполнения запасов, удельных затрат на поисково-разведочные работы и пр. «PetroChina» применяет показатели прироста добычи, удельных затрат на освоение и добычу и пр.

Меньшее количество анализируемых компаний применяет такие показатели, как ROE, «валовая добыча» и «удельные затраты на транспортировку».

Анализ данных компаний позволяет выделить нам их стратегические цели. Стратегическими целями компаний в направлении разведки и добычи являются:

- повышение объемов добычи углеводородов;
- разработка и внедрение передовых технологий добычи и переработки;
- поддержание доходности капитала ROACE;
- обеспечение стабильного роста финансовых показателей.

К стратегическим целям предприятий, направленных на нефтехимию, нефтепереработку и реализацию продукции, относятся:

- увеличение мощности, глубины и качества переработки, развитие нефтехимии;
- поддержание высокого качества портфеля производственных активов;
- разработка и внедрение передовых технологий добычи и переработки;

- поддержание доходности капитала ROACE;
- приобретение перерабатывающих мощностей за рубежом.

Что касается корпоративных показателей, то компании нацелены на:

- максимизацию корпоративной стоимости;
- сохранение лидирующих позиций в своем секторе;
- обучение и развитие кадров;
- создание благоприятного климата для работников компании;
- стабильный рост финансовых показателей;
- поддержание высокого качества портфеля производственных активов.

Таким образом, мы сформировали систему единых показателей, используемых для оценки эффективности деятельности нефтегазовых предприятий, что позволяет учитывать все направления функционирования бизнеса и специфику вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний.

Главной стратегической целью акционерных вертикально-интегрированных нефтяных компаний является максимизация корпоративной стоимости компаний за счет увеличения добычи нефти.

На основе анализа российских и зарубежных передовых вертикально-интегрированных нефтяных компаний выявлены стратегические цели компаний, (самые распространенные цели российских и зарубежных ВИНК, которые обязательно входят в стратегию всех ВИНК), которые позволят сформировать набор основных ключевых показателей эффективности для ВИНК.

### **2.3 Проблемы диверсификации деятельности нефтегазовых предприятий в сфере международного бизнеса**

В течение прошлого года усилия глобального бизнеса были сосредоточены на решении фундаментальной проблемы, например, как обеспечить эффективное управление рисками в условиях неопределенности. Для нефтегазовых компаний эта проблема актуальна и сегодня: отрасль все

еще переживает последствия крупнейшего спада в мировой экономике за последние 75 лет.

В нынешней экономической ситуации, в которой находится российская экономика, инвестиционные, холдинговые, бизнес-группы, финансово-промышленная группы, консорциумы и пр. являются основным звеном в системе хозяйственного управления. Диверсифицированные компании занимают важное место в этих структурах и могут обеспечить высокий уровень эффективности управления крупномасштабными промышленными, экономическими и финансовыми ресурсами [86].

Доля диверсифицированных компаний в отечественном ВВП превышает 75 %, что доказывает их роль и высокую значимость в структуре экономики страны. При этом именно нефтегазовый сектор обеспечивает большую часть вклада в ВВП и является гарантом стабильности, экономической безопасности в любых ситуациях, в том числе в условиях неопределенности и напряженных геополитических отношений. Для обеспечения стабильности и безопасности нефтегазовые компании должны вступать на путь диверсификации и получения прибыли из новых источников. Диверсификация позволяет нефтегазовым компаниям работать в разных сегментах и направлениях и получать доход при условии разных внешних и внутренних экономических параметров.

В настоящее время российские вертикально интегрированные нефтяные компании не только диверсифицируются на российском рынке, но и участвуют в международных проектах и имеют зарубежные активы. Диверсификация за рубежом происходила в то время, когда политическая ситуация в западных странах была стабильной, а участие в зарубежных проектах давало возможность получить дополнительный доход и расширить зону своего влияния.

Приобретение нефтегазовыми компаниями активов за рубежом вызвано следующими причинами:

- желание укрепить международный статус;

- российское антимонопольное законодательство не позволяет ВИНК расширять свою торговую сеть;
- количество новых месторождений, размещенных в России, ограничено;
- капитализация, полученная за счет приобретения дополнительных активов;
- повышение важности и авторитета на международной арене.

Однако в контексте санкций США и ЕС, введенных в период с 2014 по 2016 г., в отношении российского нефтегазового комплекса были введены следующие меры [81]:

- запрет на инвестиции в добычу нефти, природного газа и полезных ископаемых;
- запрет на продажу оборудования для добычи нефти,
- запрет на оказание нефтесервисных услуг по глубоководному бурению и разработке арктических месторождений и месторождений сланцевой нефти;
- приостановление финансирования проектов Европейского банка реконструкции и развития и Европейского инвестиционного банка;
- инвесторам запрещено кредитовать 5 крупнейших государственных банков России.

Санкции, введенные США и Европейским Союзом, с одной стороны, изолируют российские компании от долгосрочного финансирования, а с другой – американские и европейские компании оказываются изолированными от коммерческого участия в российских энергетических проектах и торговых отношениях, ведущих к глобальной реструктуризации международных активов в области нефти и газа.

В условиях «санкционной блокады» в зону риска попадают позиции российских нефтегазовых компаний, владеющих акциями иностранных предприятий и имеющих европейских и американских партнеров в российских активах.

В настоящее время цена на нефть составляет 443 долл. США за баррель, что эквивалентно цене в 2014-2015 гг. Сокращение производства устранило преимущества добычи высоковязких масел. Избыток черного золота в мире является одной из причин снижения его стоимости.

Однако не только санкции могут повлиять на процесс диверсификации нефтегазовых компаний. Но это также не зависит от внешних природных факторов. Одним из таких факторов стал коронавирус, который привел к локдауну и пандемии в 2020 г. Из-за резкого падения спроса на услуги по перевозке, транспортировке и практически полной остановки производств в различных странах мира образовался избыток нефти [16].

В мае 2020 г. наблюдалась самая низкая цена на нефть. Падение цен произошло в марте, когда страны ОПЕК обсуждали сокращение добычи нефти. Снижение поддержало панику инвесторов, вызванную увеличением числа инфицированных людей в мире и возможной долгосрочной изоляцией. После этого страны ОПЕК решили сократить добычу нефти из-за переполнения различных хранилищ нефти. Затем последовала волна глобальной изоляции, спрос оказался ниже прогнозируемого, и снова образовался избыток нефти. Странам ОПЕК пришлось пересмотреть уровень сокращения добычи нефти. Следующим этапом восстановления цен на нефть стала отмена карантинных мер, которые привели к восстановлению спроса.

На данный момент волатильность цен на нефть обусловлена напряженной геополитической ситуацией в мире. При этом аналитики прогнозируют, что спрос на нефть в ближайшие годы будет падать из-за мер, которые страны предпринимают для развития альтернативной энергетики и достижения углеродной нейтральности.

Следующая проблема, с которой сталкиваются нефтегазовые предприятия – это «нефтяная игла». Это в особенности относится к России, которая является сырьевой страной. Суть «нефтяной иглы» заключается в том, что из-за тех ресурсов, которые есть у страны, она не может достичь высокого темпа экономического развития, так как в этом нет нужды. Ресурсное

проклятие – это в итоге неблагоприятный экономический результат для страны, которая обладает огромным количеством природных ресурсов и позволяет нефтедолларам поступать в национальную экономику за счет экспорта сырья.

Страны, затронутые ресурсным проклятием, характеризуются тем, что доходы от продажи сырья составляют значительную часть ВВП, сырье составляет значительную часть экспорта страны, а степень экономической диверсификации низкая.

Примером негативных последствий из-за «нефтяной иглы» могут послужить Норвегия, Нидерланды и Великобритания, ведущая роль экспорта нефти в общем ВВП этих стран привела к стагнации экономики в 1970-1980-х гг.

Таким образом, главной задачей государства является одновременное использование богатых ресурсов страны и создание механизмов инновационного развития в различных областях производства. Также стоит учитывать, что углеводороды – это невозобновляемые источники энергии, которые не могут использоваться вечно. Согласно ежегодному отчету World Energy Council «Мировые энергоресурсы 2021» разведанных запасов нефти хватит человечеству на 56 лет, газа – на 55 лет, угля – чуть более чем на 100 лет. В результате перед странами стоит задача заблаговременно позаботиться о создании новых, альтернативных источников энергии и обеспечить население дешевой и доступной электроэнергией в будущем [87].

Также могут возникнуть проблемы при попытке диверсифицировать вертикально интегрированные нефтегазовые компании в области бизнеса, с которыми они не знакомы. Вот почему большинство компаний направляют свои ресурсы в области, где у них самый сильный технический и маркетинговый потенциал. Однако, по мнению экспертов, в сырьевой отрасли только диверсифицированные компании могут достичь наилучшего соотношения риска и прибыли, поскольку они могут компенсировать многие факторы в одной отрасли за счет бизнеса в других отраслях. Это показывает,

что не так много компаний с умеренной диверсификацией и что в некоторых отраслях они более эффективны, чем концентрированные компании.

Кроме того, при диверсификации нефтегазовые компании могут столкнуться со следующими проблемами:

1) неопределенность в энергетической политике. Из-за неопределенности компании не могут подробно планировать свою деятельность, так как нет никаких гарантий. В результате этого происходит замедление инвестиционной активности, что приводит к дисбалансу между спросом и предложением. Вообще говоря, отсутствие определенности в отношении предстоящих изменений в законодательных и нормативных требованиях окажет негативное влияние на дальнейшее развитие отрасли и затруднит осуществление долгосрочных инвестиций;

2) приобретение запасов: политические ограничения и конкуренция за доказанные запасы. Существует множество месторождений нефти и газа в труднодоступных районах (канадские битуминозные пески, арктические отложения и глубоководные отложения). Это приводит к значительному повышению стоимости разведывательных проектов и добычи углеводородов, а также к повышению рисков, связанных с необходимостью дополнительных капиталовложений. Возможно, что еще более важно, компаниям придется столкнуться со многими политическими факторами, которые могут ограничить или даже лишить их доступа к месторождениям. Что касается развивающихся стран, то нестабильность политической ситуации и экспроприация природных ресурсов могут привести к перебоям в их снабжении [39].

В то же время ожидается замедление конкуренции между международными и отечественными диверсифицированными нефтяными компаниями при освоении новых нефтяных месторождений. В отличие от международных нефтяных компаний, национальные компании обладают рядом важных преимуществ: поддержкой со стороны правительства и национальных инвестиционных фондов, а также географической близостью к

развивающимся азиатским экономикам. Это также станет дополнительным существенным источником риска для диверсифицированного развития международных нефтяных компаний;

3) контроль затрат. Обеспечение эффективного контроля затрат позволяет оптимизировать денежный поток. В контексте текущей мировой экономической ситуации многие компании руководствуются этой стратегией и стараются поддерживать прибыльность. Однако, независимо от того, какая стратегия используется, реализация мер по контролю затрат всегда сопряжена с определенной степенью риска, который связан с негативным влиянием на рентабельность инвестиционного капитала (ROI). Кроме того, реализация этих мер может привести к прерыванию хозяйственной деятельности, что негативно скажется на выручке компании, ее взаимоотношениях с клиентами и качестве выполнения обязательств по контракту на поставку;

4) ухудшение финансового положения компании. В контексте нынешних глобальных экономических тенденций, в связи с реализацией национальных инвестиционных планов, доходы бюджета и налогообложение многих развивающихся стран резко сократились. На этом фоне ожидается, что нефтегазовые компании по-прежнему будут сталкиваться с более высокими налоговыми ставками. Возможно, международным нефтяным компаниям придется переосмыслить условия сотрудничества с национальными компаниями в нефтегазовой отрасли, и акцент в новой бизнес-модели сместится на национальные интересы. Риск ужесточения финансовой и налоговой систем в этом секторе также наблюдался в странах с развитой экономикой. Под влиянием экономических и политических факторов правительства этих стран рассматривают вопрос о том, возможно ли или фактически приступили к реализации повышения налоговых ставок и налоговых льгот, связанных с геологоразведочными работами;

5) изменение климата и экологические проблемы. Многие страны начали принимать или претворяют в жизнь нормативные и законодательные меры, которые непосредственно затрагивают интересы участников

нефтегазовой отрасли в связи с глобальным потеплением и крупными выбросами парниковых газов. Страны Европейского союза (ЕС) установили ряд экологических целей и стандартов, в соответствии с которыми, среди прочего, они планируют сократить выбросы углекислого газа (CO<sub>2</sub>) как минимум на 20 % к 2030 г. [15].

Экологические проблемы в нефтегазовой отрасли не только привели к увеличению числа связанных с ними правовых инициатив, но и значительно усложнили процесс прогнозирования последствий будущего применения новых правовых норм. За нефтяными и газовыми компаниями пристально следит не только страна. Сегодня, в процессе диверсификации, нефтяные компании сталкиваются с давлением акционеров, требующих раскрытия информации об экологических рисках. В будущем серьезные экологические проблемы мирового сообщества будут продолжать влиять на процесс принятия решений компаниями, связанных со стратегическим развитием в этом секторе;

б) нестабильность цен. Процесс восстановления мировой экономики по-прежнему является неустойчивым. Снижение темпов восстановления может оказать негативное влияние на уровень спроса. Кроме того, резкие изменения цен могут происходить под влиянием таких факторов, как изменение политической ситуации или изменения в действующем законодательстве, а также в результате геополитических событий. Для разных нефтегазовых компаний проблема колебаний цен имеет разную степень корреляции. В условиях падения цен на нефть и газ наиболее уязвимыми являются компании, участвующие в реализации капиталоемких проектов. Падение цен не только приводит к снижению выручки, но и сокращает возможности компании по внебиржевому финансированию. С другой стороны, рост цен на сырую нефть продолжит оказывать негативное влияние на чистую прибыль диверсифицированных нефтяных компаний [43];

2) нарушение поставок. Риск перебоев в поставках по-прежнему важен для нефтегазовых компаний с точки зрения диверсификации в условиях

геополитических событий. Упадок этого сектора может быть вызван последствиями долгосрочного конфликта на Ближнем Востоке; диверсификацией трубопроводов, нефтеперерабатывающих заводов и портовой инфраструктуры; а также новой волной напряженности между Россией и бывшими советскими республиками. Негативным последствием этих рисков может стать повышенная волатильность цен, что усложняет стратегическое планирование и дальнейшую инвестиционную деятельность. Если государственные ограничения на промышленное вмешательство неожиданно расширяются, меняются условия совместной деятельности, расторгаются контракты и могут возникнуть социальные потрясения, могут возникнуть более важные проблемы;

7) новые вызовы делового характера, включая проблемы, связанные с работой в неизученных условиях. Прежде всего, такая ситуация обусловлена постепенным переключением внимания участников отрасли на освоение территорий, расположенных в неблагоприятных природных условиях (таких как глубоководное морское дно и арктические побережья). Во многих случаях реализация таких проектов требует внедрения совершенно новых технических решений и стратегий ведения бизнеса, организации специализированного обучения и оказания поддержки персоналу, работающему непосредственно на объектах добычи нефти и газа [88].

Кроме того, нефтегазовым компаниям следует продолжать внедрять новые технологии, чтобы свести к минимуму риск потери своих конкурентных преимуществ. Это включает в себя дальнейшую реализацию стратегически важных мероприятий в области НИОКР, регулярное выделение средств на модернизацию производственных мощностей и развитие сотрудничества с поставщиками технологических решений.

Таким образом, практически все рассмотренные проблемы имеют долгосрочный характер. В то же время степень их относительной важности в течение каждого года будет зависеть от текущего состояния экономики и рыночной конъюнктуры.

Таким образом, исследование диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в международном бизнесе позволило сделать ряд выводов.

Стратегия диверсификации деятельности нефтяных компаний обширно применяется как за рубежом, так и в российской практике. Но в отличие от отечественных нефтегазовых компаний, у зарубежных компаний за последние годы в разы увеличился рост диверсифицирования в такую новую область, как альтернативные источники энергии. Что в свою очередь позволяет им с максимальной эффективностью применять ресурсы, которые есть в наличии у компании в условиях нестабильного рынка и приспосабливаться к рыночным ожиданиям и тенденциям потребителей, в связи с разнообразным ассортиментом ресурсов.

Важным элементом при диверсификации нефтегазовых компаний является оценка эффективности их деятельности. Для этого используется сбалансированная система показателей и система ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI). Система ключевых показателей позволяет придерживаться выбранных направлений деятельности. Для этого для каждого из направлений деятельности нефтегазовой компании выбираются определенные показатели, которые наилучшим образом характеризуют процесс эффективной работы в рамках данного направления. Далее каждому из показателей присваивается нормативное значение.

Проанализировав текущие проблемы, с которыми сталкиваются нефтяные компании с точки зрения диверсификации, можно сделать вывод, что только диверсифицированные нефтегазовые компании могут достичь наилучшего соотношения риска и прибыли: в отличие от своих сконцентрированных на одном направлении конкурентов во время спада в отрасли предприятия могут извлечь выгоду из других направлений деятельности.

### **3 Разработка перспективных направлений диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в сфере международного бизнеса**

#### **3.1 Поиск решений по выбору направлений диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в условиях снижения цен на нефть и введения экономических санкций в сфере международного бизнеса**

Отечественные нефтегазовые компании в последние годы столкнулись со множеством вызовов, среди которых стоит выделить снижение цен на нефть и введение экономических антироссийских санкций. Ограничения в отношении России впервые стали вводиться в 2014 г., а всего за период 2014-2023 гг. было введено 11 пакетов санкций преимущественно со стороны США и стран ЕС, в том числе и в отношении энергетического сектора страны. По количеству введенных санкций Россия находится на первом месте в мире.

Санкции против России и ее нефтегазового сектора постоянно ужесточаются и расширяются, при этом положение ухудшает то, что нет никакой определенности относительно сроков их действия. Негативное влияние санкций на функционирование нефтегазового сектора России обусловлено, во-первых, снижением доступа отечественных компаний к зарубежным инвестициям и технологиям, а во-вторых, снижением экспорта в зарубежные страны. Всё это неизбежно влияет на эффективность и доходность нефтегазовых компаний, от которых в свою очередь зависит экономика страны, так как доля нефтегазового сектора в ВВП России достаточно высока – в 2022 г. она составила 21,7 % [58].

Проведем краткий секторальный анализ санкций ЕС и США, введенных в отношении энергетического сектора России.

Значительный рост санкций против нефтегазового сектора экономики России произошел после 24 февраля 2022 г. как реакция мирового сообщества на начало СВО. До этого уже вводились точечные санкции, однако они носили в основном экономический характер.

В конце июля 2014 г. ЕС ввел санкции против нефтяного сектора России в отношении поставок оборудования и технологий, а именно оборудование для шельфовых проектов, глубоководного бурения, разведки месторождений Арктики; оборудование для сланцевых нефтяных проектов (трубы, насосно-компрессорные трубы, инструменты для сверления, насосы и пр.).

В августе 2014 г. со стороны США были введены санкции на поставку оборудования для глубинной добычи, разработки арктического шельфа и сланцевых запасов, а также программного обеспечения для гидроразрыва пласта [58].

Американским компаниям было запрещено вести дела с российскими компаниями («Газпромом», «Лукойлом», «Сургутнефтегазом», «Роснефтью» и их дочерними компаниями), участвующими в разработке глубоководных районов, в проектах в Арктике, сланцевых проектов. В дальнейшем санкции были расширены до проектов в любом месте мира.

Также был ограничен доступ отечественных нефтегазовых компаний в получении долларовых кредитов. Так, «НОВАТЭК» был внесен в санкционный список в разгар строительства «Ямал СПГ», в результате чего проект столкнулся с серьезными финансовыми проблемами. В результате проект был реализован.

В 2018 г. санкции против нефтегазовой отрасли России расширялись, в частности, были введены санкции на поставку программных продуктов для глубоководной и арктической шельфовой разведки, экспорт и реэкспорт и пр.

После начала специальной военной операции в 2022 г. 8 марта США ввели санкции на импорт энергоносителей из России, а именно нефти, угля и газа. Также гражданам США было запрещено осуществлять инвестирование в энергетический сектор России.

Весной того же года Великобритания заявила о планах об отказе от российской нефти и нефтепродуктов до конца 2022 г. и к июню полностью отказалась от них. С 1 января 2023 г. Великобритания также отказалась от импорта российского газа.

Австралия, Канада, Япония, Босния и Герцеговина, Канада и другие страны ЕС запретили импорт нефти, газа, угля и нефтепродуктов из России, а Германия заявила, что планирует отказаться от российского угля и нефти. Также в 2022 г. было введено ограничение цены на российскую нефть, в соответствии с которым потолок цены на нефть составляет 60 долл. за барр.

В таблице 3.1 представлены ключевые санкции против нефтегазовой отрасли России и краткое описание потерь, которые понесли отечественные предприятия из-за этих ограничений.

Таблица 3.1 – Ключевые санкции против нефтегазовой отрасли России [34, с. 126]

|                                   | Ограничение  | Страны / компании, которые ввели санкций   | Краткое описание  |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Нефть и нефтепродукты             | Запрет на импорт российской нефти и нефтепродуктов   | Введено – США, Канада, Австралия, ЕС   | Потери 25-43 млн т экспорта нефти и нефтепродуктов (7-11 % экспорта товарных групп) при эмбарго США, Канады, Австралии, Великобритании  |
|                                   | Отказ от закупок российской нефти или нефтепродуктов | Введено – BP, Shell, Eni, Equinor, Maersk, Ampol, Viva, Energy, Eneos, Galp, Nestle, Preem, Repsol, TotalEnergies, Varo Energy | Ежедневные потери экспорта ~1-2 млн барр. Сокращение добычи нефти ~1-3 млн барр./день.  |
|                                   | Ограничения на импорт оборудования нефтедобычи       | Введено – США, ЕС, Швейцария, Норвегия   | Ограничение доступа к трудноизвлекаемым запасам (~10 % добычи, ~65 % разведанных запасов нефти)   |
|                                   | Ограничения на импорт оборудования нефтепереработки  | Введено – США, ЕС, Швейцария, Норвегия, Япония   | Снижение эффективности НПЗ и срыв планов по их модернизации (~69 % катализаторов крекинга, гидрокрекинга и гидроочистки)  |
| Нефтегазовые проекты и инвестиции | Выход из совместных нефтегазовых проектов            | Введено – Shell, Equinor, ExxonMobil, Eni, TotalEnergies, OMV, Technip Energies  | Отток инвестиций из проектов. Доли компаний в проектах:<br>30 % – «Сахалин – 1»,<br>28 % – «Сахалин – 2»,<br>50 % – «Салым петролеум»,<br>25 % – Южнорусское месторождение,<br>50 % – «Голубой поток» и др. |
|                                   | Запрет на инвестиции в проекты ТЭК России            | Введено – США, ЕС  |   |

В 2023 г. уже введенные санкции в отношении российских энергоносителей, технологий и оборудования для разработки добычи нефти и газа продолжили расширяться. Так, 10 мая Украина запретила импорт топлива «неизвестного происхождения», то есть реэкспорт российской нефти и газа.

Таким образом, санкции против России и ее нефтегазового сектора в частности в основном направлены на ограничение или запрет импорта российских энергоносителей, осуществление партнерских проектов с российскими нефтегазовыми компаниями, а также запрет на поставку оборудования и программного обеспечения, используемого в нефтегазовой промышленности.

Как показано на рисунке 3.1, в 2020 г. наблюдалось значительное снижение объемов добычи нефти в России – 512,7 млн т, в то время как в 2019 г. этот показатель был равен 560,2 млн т, темп прироста за два года при этом составил снижение на 6,1 %. В дальнейшем объемы добычи нефти росли, однако они не достигли показателя 2019 г. Так, в 2021 г. добыча составила 524 млн т, а в 2022 г. – 534 млн т.

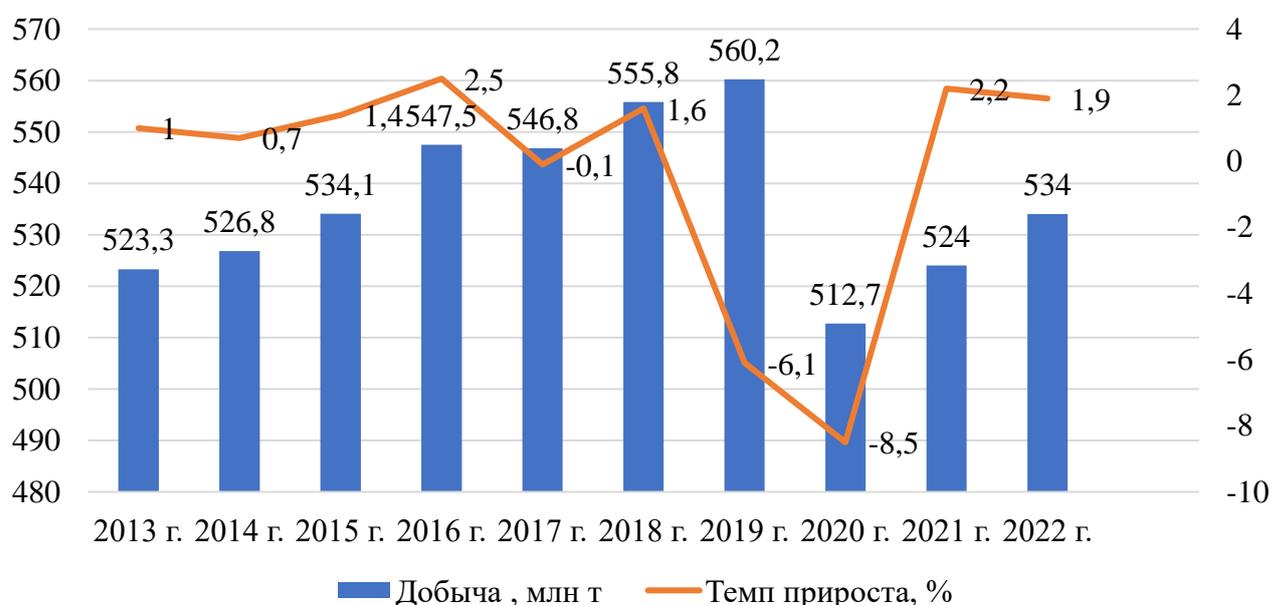


Рисунок 3.1 – Динамика изменения объемов добычи нефти в России [27]

Динамика изменения добычи газа так же нестабильна, как показано на рисунке 3.2. В 2014 г. наблюдалось снижение объемов добычи по сравнению с предыдущим годом – 642 млрд. куб. м в 2014 г. и 667,8 млрд. куб. м в 2013 г. В 2018 г. объем добычи газа увеличился до 691,1 млрд. куб. м, а в 2020 г. резко снизился до 692,3 млрд. куб. м. В 2021 г. объем добычи снова вырос до 762,3 млрд. куб. м, а в 2022 г. упал на 11,8 % до 672 млрд. куб. м.



Рисунок 3.2 – Динамика изменения объемов добычи газа в России [26]

Динамика экспорта нефти остается достаточно стабильной последние 10 лет, как показано на рисунке 3.3. Так, в 2013 г. объем экспорта нефти составлял 236,6 млн т, а в 2022 г. – 242 млн т., то есть темп прироста за 10 лет составил 2,3 %. Также за этот период не наблюдалось резких значительных повышений или повышений объемов экспорта. Однако стоит учитывать, что ужесточение санкций и эмбарго на российскую нефть и газ привели к перераспределению потоков экспорта – значительная часть нефти сейчас поставляется в Китай и Индию.

Согласно рисунку 3.4, объемы экспорта газа также не показывали значительного изменения на протяжении последних 10 лет. В 2013 г. объем экспортируемого газа составлял 196,4 млрд. куб. м, а в 2022 г. – 184,4 млрд. куб. м, что означает снижение на 6,1 %.

Несмотря на то что российские нефтегазовые компании не снижают объемов добычи и производства, а также экспорта нефти и газа, даже несмотря на санкции, нельзя отрицать негативного влияния ограничений в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Так, в краткосрочной перспективе основными последствиями санкций для нефтегазового сектора относятся:

- сокращение объемов финансирования нефтегазовых проектов;
- замедление или остановка проектов в сфере разведки и добычи нефти и газа;
- сокращение инвестиционных программ с участием зарубежных инвесторов в нефтегазовой отрасли;
- необходимость в государственной поддержке;
- поиск новых источников рефинансирования.

В долгосрочной перспективе санкции могут привести к следующим последствиям:

- снижение доходов нефтегазовых компаний;
- снижение государственного бюджета из-за снижения налоговых и других отчислений от экспорта нефти и газа;
- рост цен на нефтепродукты на внутреннем рынке;
- повышение стоимость технологий, используемых в нефтедобыче;
- развитие направлений импортозамещения технологий;
- консервирование технологического отставания российской нефтегазовой отрасли;
- замещение на внешних рынках российского сырья на сырьё других поставщиков и др. [15; 77].

Аналитики выделяют несколько основных проблем, с которыми столкнулся нефтегазовый сектор России в связи с санкциями [36]:

1) потеря рынка сбыта – в связи с тем, что на российскую нефть и газ было наложено эмбарго со стороны США и стран Европы, отечественные нефтегазовые компании оказались перед проблемой потери данных рынков. В

2021 г. на долю стран ЕС кроме Венгрии и Болгарии приходилось около 44 % всего экспорта сырой нефти и около 69 % газа. При этом эмбарго наносит вред не только российским компаниям, но также и странам-импортерам российской нефти и газа.

Экспорт газа из России в Европу снижался постепенно. В 2022 г. было поставлено 100,9 млрд. куб м газа, что на 49 % меньше, чем в 2021 г. На рисунке наглядно представлена динамика изменения объемов поставок российского газа в Европу в 2021-2023 гг.

Согласно рисунку 3.3, на данный момент практически все пути поставки газа в Европу перекрыты кроме ветки газопровода «Турецкий поток», через который идет поставка газа в Турцию и на юг Европы.

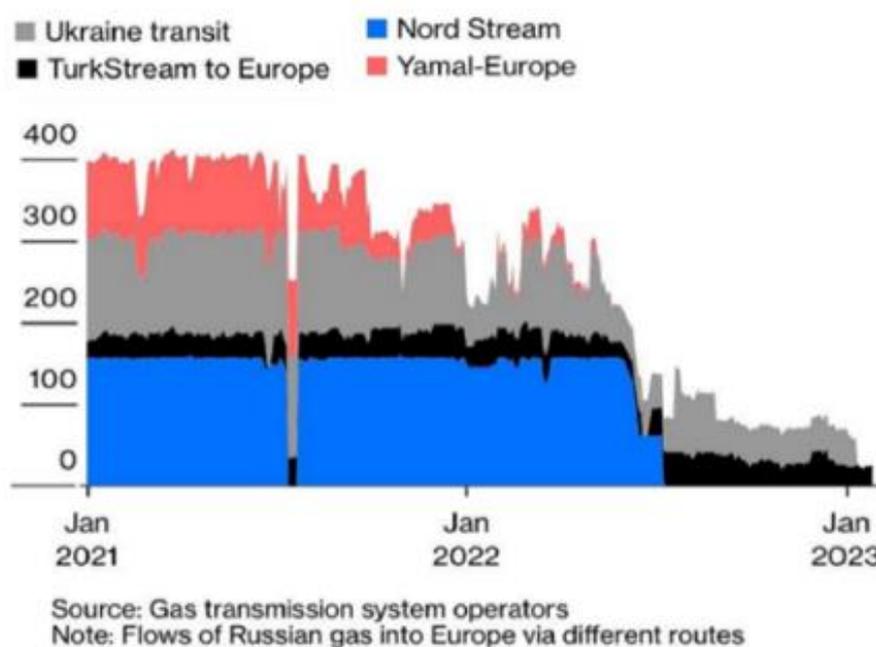


Рисунок 3.3 – Объёмы поставок Российского газа в Европу через трубопроводные маршруты за 2021-2023 гг. [36]

2) значительная доля импортного или устаревшего оборудования. Санкции оказали влияние не только на экспорт продуктов нефтегазового комплекса России, но так ограничили доступ отечественных компаний к импортным технологиям и оборудованию. При этом доля импортного оборудования крайне высока, как это показано на рисунке 3.4.

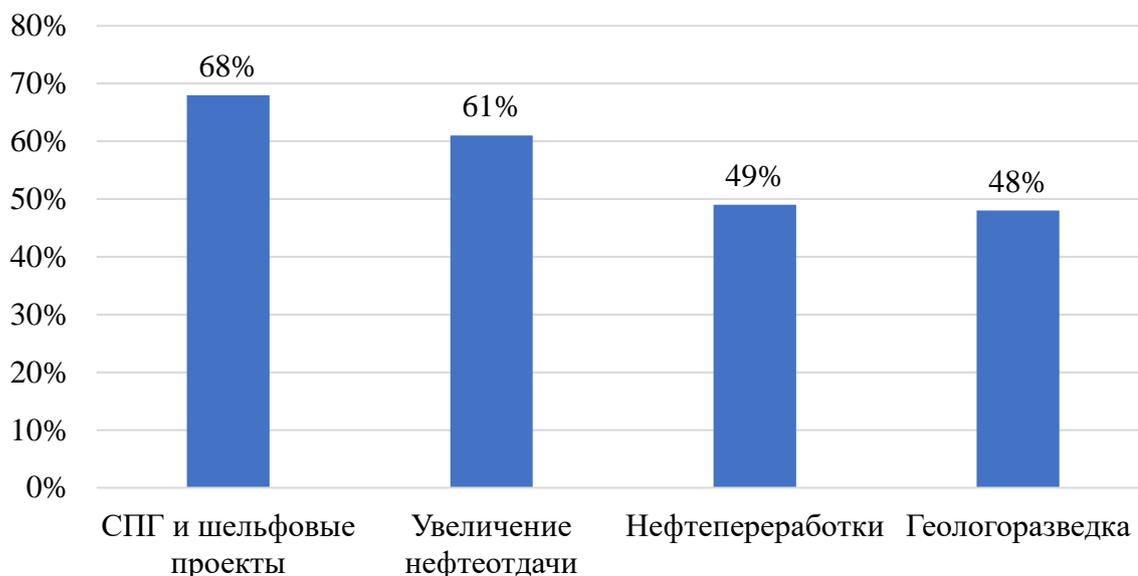


Рисунок 3.4 – Доля импортного оборудования в нефтегазовом секторе РФ в 2020 г. [45]

3) повышение затрат на добычу нефти и газа из-за необходимости перехода к трудноизвлекаемым запасам. Освоенные запасы нефти и газа России заканчиваются, что актуализирует необходимость работы с трудноизвлекаемыми запасами. На долю трудноизвлекаемых запасов нефти приходится около 33 % всех запасов и с каждым годом доля увеличивается. Сложности разработки подобных запасов объясняется необходимостью значительных инвестиций, а в условиях санкций, также и импортозамещения оборудования.

По сравнению с 2020 г. в 2021 г. добыча трудноизвлекаемой нефти выросла на 3,75 % и достигла 166 млн т. В среднем же прирост добычи подобной нефти составляет 16 %.

4) снижение цен на нефть. Как показано на рисунке 3.5, цена на нефть марки Urals за 10 лет была крайне нестабильной. Так, в 2013 г. цена составляла 107,88 долл. за барр., после чего начала снижаться, периодически немного повышаясь, но оставаясь в пределах 41,73-76,09 долл. В 2022 г. наблюдалось повышение цены на нефть до максимального значения с 2014 г. – 76,09 долл., однако в следующем году стоимость нефти снова упала – на 21,7 % до 59,54 долл. США.



Рисунок 3.5 – Динамика изменения среднегодовой цены на нефть марки Urals [75]

5) уменьшение запасов нефти и газа и высокая стоимость разработки труднодоступной нефти и газа. На конец 2021 г. обеспеченность ОАО «НК «Роснефть» доказанными запасами нефти и газа оценивалась в 24 года. Есть мнение, что запасов нефти хватит на 24 года, запасов газа – на 50 лет.

Снижение стоимости нефти негативно сказывается на доходности отечественных нефтегазовых компаний, а также на экономике страны, так как вместе с падением доходов компаний снижается объем отчислений, которые эти компании делают в бюджет. В результате значительное снижение цен на нефть может привести к появлению рисков экономической безопасности такой сырьевой страны как Россия.

Таким образом, нефтегазовые компании России оказались в сложной ситуации из-за нестабильности и неопределенности геополитической ситуации в мире, в условиях санкционных ограничений, высокого уровня импортозависимости, повышения стоимости разработки месторождений, волатильности цен на нефть. Всё это требует диверсификации деятельности компаний для обеспечения их финансовой устойчивости и экономической безопасности все отрасли и экономики страны. Только диверсифицированные

компании могут обеспечить оптимальное соотношение риска и доходности, так как при падении доходности от одного направления бизнеса, компании могут компенсировать это за счет получения прибыли из другого направления.

Нефтегазовые компании должны искать новые пути вложения капитала, инвестировать в современные технологии и инновационные проекты, в частности, в альтернативную энергетику.

Альтернативная энергетика основана на выработке энергии из возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Согласно ст. 3 ФЗ от 26.03.2003 № 35-ФЗ (ред. от 06.12.2011) «Об электроэнергетике», к возобновляемым источникам энергии относятся: солнечная энергия; энергия, которая производится с помощью ветра; энергия, которая вырабатывается с использованием воды; энергия приливов; волновая энергия, которая вырабатывается на водных объектах, водоемах, реках, морях и океанах; геотермальная энергия, которая вырабатывается благодаря применению теплоносителей природного, подземного происхождения; тепловая энергия земли с присутствующим низким потенциалом воздуха; биомасса, которая включает в себя растения, специально выращенные для получения энергии; энергия, получаемая за счет переработки отходов и пр.» [1].

На данный момент ВИЭ является перспективным направлением в сфере энергетической отрасли во всем мире. Проанализируем состояние возобновляемой энергетики в мире. Во-первых, стоит отметить, что несмотря на повышение роли ВИЭ и применение активных мер по внедрению данных источников энергии во всем мире, доля ВИЭ в общем энергобалансе остается крайне ограниченной, как показано на рисунке 3.6, и составляет 29,8 %, в то время как традиционные, невозобновляемые источники энергии занимают 70,2 %. При этом перспективы повышения доли ВИЭ остаются неопределенными из-за наличия множества барьеров, основным из которых является недостаток финансирования проектов по возобновляемым источникам энергии.

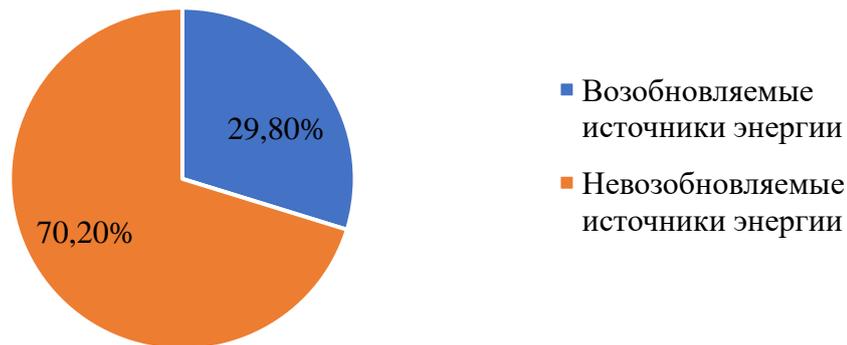


Рисунок 3.6 – Доля возобновляемых источников в производстве электричества в 2022 г. [28]

В 2012 г. максимальная мощность ВИЭ в мире составляла 1 566 889 МВт, а в 2022 г. – 3 381 758 МВт, то есть темп прироста за 10 лет составил 115,83 %. Как показано на рисунке 3.73, во все анализируемые годы наблюдался положительный темп прироста по сравнению с предыдущим годом – в пределах 7,94-10,28 %.

Таким образом, можно заключить, что мировой сектор ВИЭ в 2022 г., как и во все предыдущие годы, характеризовался повышенным уровнем прироста установленных мощностей.



Рисунок 3.7 – Динамика изменения установленной мощности ВИЭ в мире [87]

Аналогичная ситуация наблюдалась и по показателю производства ВИЭ в мире, динамика которого представлена на рисунке 3.8. В 2012 г. было произведено 4 753 448 ГВтч, а в 2021 г. – 7 857 803 ГВтч, темп прироста при этом за рассматриваемый период составил 65,3 %. Во все анализируемые годы темп прироста имел положительное значение и варьировался в пределах 5,53-6,84 %.

Вместе с повышением мощности и объемов производства ВИЭ растут и объемы потребления энергии, произведенной из возобновляемых источников. В 2012 г. на потребление энергии от ВИЭ приходилось 16,95 % от общего мирового энергопотребления, в 2020 г. данный показатель составил 19,77 %. То есть прирост составил 16,6 %. Это сравнительно невысокий показатель для условий активного перехода на «зеленую» энергетику и внедрения многочисленных мер по повышению доли ВИЭ в общем объеме потребления энергии.



Рисунок 3.8 – Динамика изменения объемов производства ВИЭ в мире [87]

В структуре возобновляемых источников энергии большая доля приходится на гидроэнергию – 40 %, согласно рисунку 3.9. На рынке возобновляемых источников энергии гидроэнергетика имеет долгую историю и остается одним из основных источников генерации энергии. На втором месте

находится солнечная энергия с 28 %, на третьем – ветроэнергетика с 27 %. Наименьшая доля приходится на биоэнергетику – 0,5 % и на геотермальную энергетику – 4,6 %.

Россия значительно отстает от стран, активно инвестирующих в ВИЭ. Тем не менее, шаги в направлении альтернативной энергетики уже предпринимаются и одной из задач Правительства является увеличение доли производства ВИЭ в энергобалансе страны. Стратегией социально-экономического развития России поставлено, что к 2060 г. планируется достичь углеродной нейтральности.

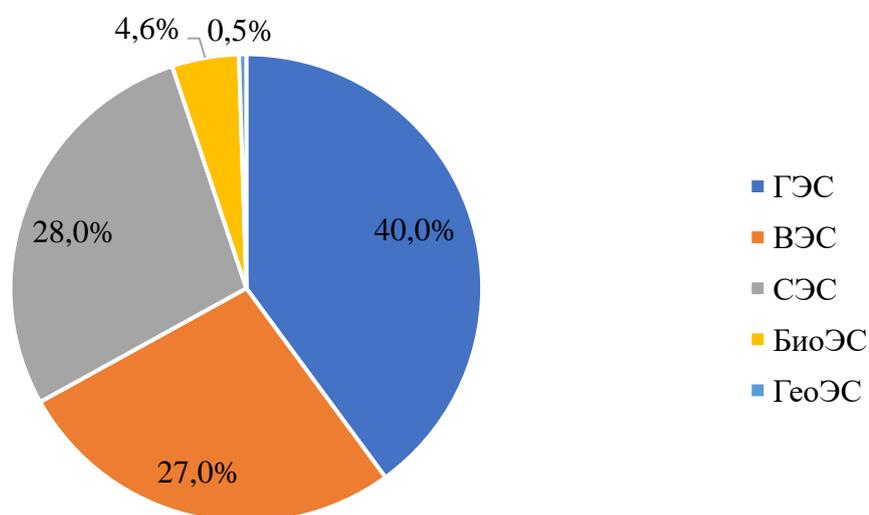


Рисунок 3.9. Структура возобновляемых источников энергии в мире в 2021 г. [87]

В России, по сравнению с общемировыми тенденциями, прирост установленной мощности ВИЭ значительно ниже – за период 2012-2022 гг. он составлял от 0,01 % в 2016 г. до 3,5 % в 2012 г. (рисунок 3.10). В совокупной мощности всех генерирующих объектов энергосистемы страны в 2023 г. составляла 2,4 %. В 2012 г. установленная мощность ВИЭ была равна 49 823 МВт, а в 2022 г. – 56 880 МВт, то есть в относительном выражении прирост составил 14,2 %, в абсолютном – 7 057 МВт.

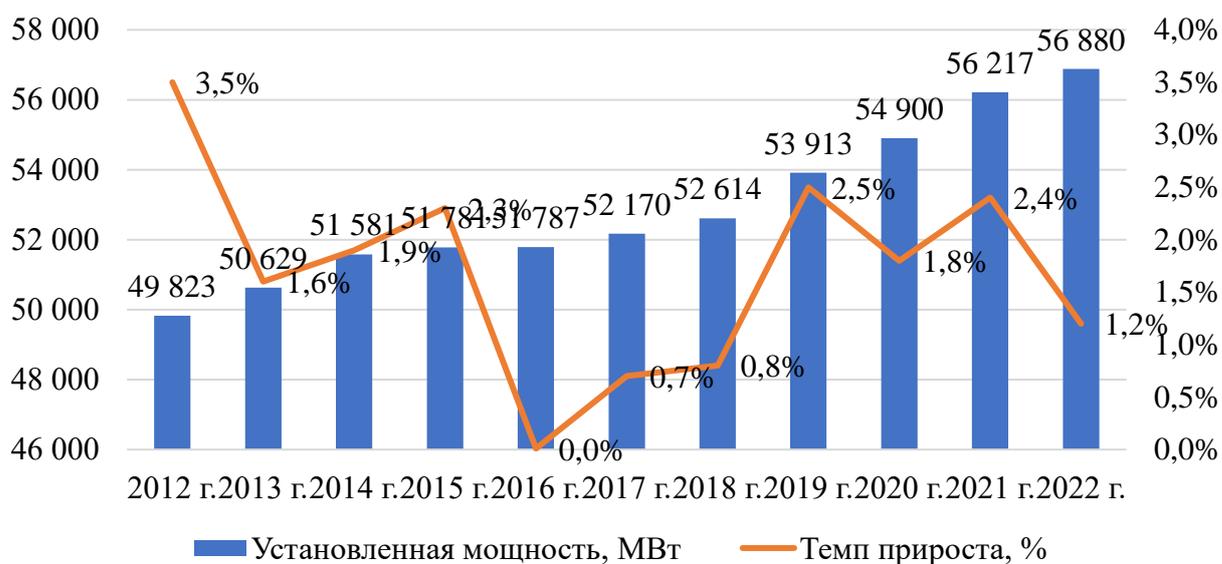


Рисунок 3.10 – Динамика изменения установленной мощности ВИЭ в России [87]

Для сравнения, в странах Европы прирост установленной мощности ВИЭ за 10 лет составил 64,1 %, в странах Северной Америки – 74 %, в странах Азии – 99,8 %.

В структуре совокупной установленной мощности ВИЭ в России большая часть приходится на солнечные электростанции, мГЭС и ВЭС, как показано на рисунке 3.11.

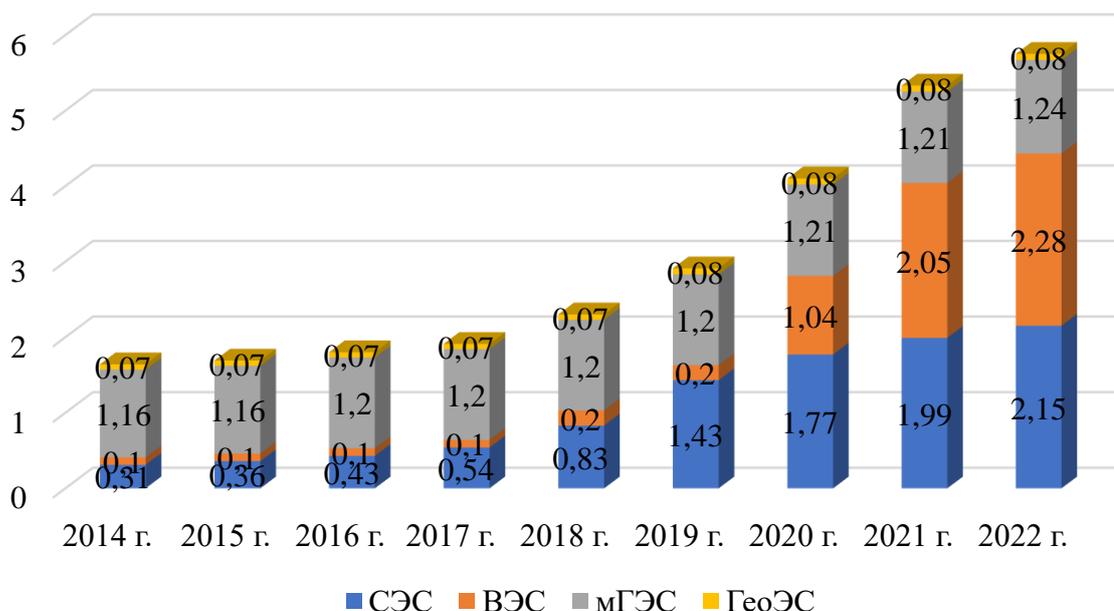


Рисунок 3.11 – Совокупная установленная мощность электростанций на основе ВИЭ в России, ГВт [32]

В 2023 г. установленная мощность ВИЭ составляет 2,4 % от мощности всех объектов энергетической системы России. При условии выполнения плана по развитию оптового рынка возобновляемой энергии доля ВИЭ составит 6 % к 2035 г.

На данный момент нефтегазовые компании уже активно инвестируют в альтернативные источники энергии и устойчивое развитие. Так, в 2021 г. совокупный объем инвестиций в ВИЭ составил 334 млрд. долл. США, при этом крупнейшими инвесторами являются зарубежные компании Shell, Total, ENI и BP. Их вклад в нефтегазовую отрасль составляет около 3 трлн долл. США, из которых 3-5 % были направлены на ВИЭ и смежные проекты.

Стратегия диверсификации за счет инвестирования в альтернативные источники энергии активно применяется компанией Total – она имеет все звенья производственной цепочки в сфере солнечной энергетики. Также компания уделяет значительное внимание производству биотоплива. Total перепрофилировали нефтеперерабатывающий завод в Марселе на биоперерабатывающий. В планах у компании дальнейшее увеличение установленной мощности ВИЭ в мире за счет своих проектов по альтернативной энергетике.

Компания Shell также инвестирует в биотопливо, солнечную и ветроэнергетику. Особое внимание уделяется производству биотоплива. Компания владеет 50 % акций компании RaTzen – производителя низкоуглеродного этанола из сахарного тростника, которое снижает объем выбросов парниковых газов в атмосферу. Также компания является крупным инвестором семи проектов ветроэнергетики в Северной Америке и одного в Европе.

Shell применяет солнечную энергию для производства пара для нагнетательных скважин для воздействия на пласт и интенсификацию добычи в рамках своей нефтегазовой деятельности.

Активное инвестирование в ВИЭ осуществляет еще одна компания – Equinor. Компания даже сменила название в рамках экологической повестки с

«Statoil». Основным направлением деятельности компании является строительство шельфовых электростанций.

Алжирская госкомпания Sonatrach развивает солнечную энергетику, азиатские компании Pertamina (Индонезия) и Sinopec (Китай) также планируют увеличение инвестиций в ВИЭ.

Таким образом, зарубежные нефтегазовые компании активно диверсифицируют своих активы, инвестируют в ВИЭ, как это показано на рисунке 3.12.

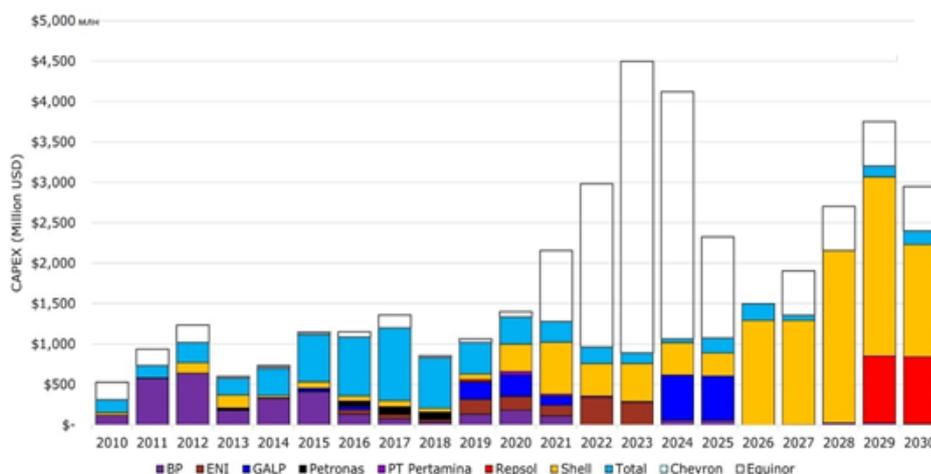


Рисунок 3.12 – Динамика диверсифицирования нефтяных компаний в ВИЭ [32]

Инвестиционные проекты альтернативной энергетики имеют как положительные стороны, так и отрицательные, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Плюсы и минусы ВИЭ

| Плюсы  | Минусы  |
|--|---|
| Неограниченность источников энергии                    | Нестабильность выдачи мощности и устойчивости энергосистемы |
| Обеспечение электроэнергией удаленные территории       | Высокая стоимость оборудования                              |
| Отсутствие больших единовременных капитальных вложений | Малая мощность станций по сравнению с традиционными ТЭС     |
| Стимулирование развития наукоемких технологий          |   |
| Экологическая безопасность                             |   |
| Создание дополнительных рабочих мест                   |   |

Помимо того, что инвестирование в альтернативные источники энергии позволяет нефтегазовым компаниям диверсифицировать свою деятельность, ВИЭ являются экологичными и соответствуют современной энергетической повестке, а именно переходу на «зеленые» источники энергии и декарбонизацию для снижения зависимости стран от сырьевых экспортеров, а экспортеров – от залежей нефти и газа, а также снижению выбросов парниковых газов в атмосферу и загрязнения окружающей среды.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества вложения в альтернативные источники энергии нефтегазовыми компаниями:

- 1) получение дополнительной прибыли от продажи энергии ВИЭ;
- 2) снижение расходов компании на электроэнергию, необходимую для хозяйственных и производственных нужд, за счет применения ВИЭ;
- 3) диверсификация источников энергии и достижение синергетического эффекта от использования имеющихся углеводородных ресурсов;
- 4) возможность гибко реагировать на изменения спроса;
- 5) создание топливно-энергетического баланса в районах с дефицитом энергии;
- 6) перспектива создания корпорации многопрофильного бизнеса;
- 7) повышение конкурентоспособности диверсифицированных компаний;
- 8) повышение конкурентоспособности отрасли за счет развития альтернативных направлений энергетики.

Таким образом, с учетом мировых тенденций по неуклонному повышению доли возобновляемой энергетики, негативного влияния санкций на нефтегазовый сектор России, снижения цен на нефть, подорожания проектов по разработке месторождений нефти и газа, высокой импортозависимости, диверсификация в связанные инновационные технологии и проекты может стать перспективным направлением развития российских компаний нефтегазового сектора.

### **3.2 Формирование стратегии выхода российских нефтегазовых компаний на международные рынки на основе совершенствования логистических путей и возможности диверсифицирования в ВИЭ**

На текущий день российские нефтегазовые компании переживают непростой период, кризис, санкционное давление со стороны США и западных государств, СВО, данные негативные факторы оказывают влияние не только на экономику России, но и всего мира в целом.

Несмотря на все возникшие сложности необходимо выстраивать новые производственные и логистические цепочки.

Санкции сильно отразились на логистике экспортных поставок. Исторически большая часть российской логистики была ориентирована на европейский рынок. В нынешней ситуации необходима переориентация поставок нефти и газа. Что касается тяжелых углеводородов то в ближайшие сроки должна быть увеличена пропускная мощность нефтепровода «Восточная Сибирь-Дальний Восток». В 2022 г. из-за возникших трудностей нефтегазовые компании были вынуждены снизить добычу нефти по сравнению с 2021 году до 500 млн. т, что составляет 5%. По текущим прогнозам в 2025 году ситуация должна будет полностью быть налажена [17].

Российским нефтегазовым компаниям необходимо диверсифицировать экспорт на быстро развивающиеся рынки Юго-Восточной Азии. Поставки в Китай по показателям 2023 года набирают обороты. Согласно плану на 2023 г. по МПП Сила Сибири-1 в Китай поступает порядка 15 млрд. куб. м. легких углеводородов. Также были спланированы поставки газа по трубопроводам Сила Сибири-2 и Сила Сибири-3. Причем Сила Сибири-2 будет использовать нефтегазовую ресурсную базу Западной Сибири, но изначально данный трубопровод был предусмотрен для поставок нефти и газа в Европу. В связи с чем, запуск постройки трубы Сила Сибири-2 вызвал в Европе волну негатива и были предприняты попытки оборвать систему подачи нефтепродуктов по

трубопроводу Сила Сибири-1, которая не увенчалась успехом. На рисунке 3.13 показана схема трубопровода Сила Сибири.



Рисунок 3.13 – Газопровод Сила Сибири [17]

Газотранспортная система (ГТС) Сила Сибири – это проектируемая и уже частично построенная система, включающая в себя магистральные газопроводы для доставки газа в Китай.

Сила Сибири-1 (восточный маршрут) представляет собой систему трубопроводов из Иркутской области и Якутии до города Благовещенск Амурской области. Данный трубопровод предназначен для транспортировки природного СУГ из Якутского и Иркутского центров газодобычи российским потребителям на Дальнем Востоке и в Китай. Протяженность данного трубопровода составляет около 3000 км, диаметр трубы линейной части газопровода порядка 1420 мм, рабочее давление 9,8 МПа.

Договор о поставках российского газа в Китай между Газпромом и CNPC был подписан в мае 2014 г. сроком на 30 лет, объем поставок 38 млрд м<sup>3</sup>/год, стоимость контракта 400 млрд долл. США [20].

Проект по Сила Сибири-1 реализовался поэтапно. Изначально 2 декабря 2019 г. в эксплуатацию был введен участок от Чаяндинского нефтегазокомплекса до города Благовещенск на границе с Китаем и компрессорной станцией (КС) Зейская. Строительство данного участка заняло

более 5 лет, стоимостью 1,1 трлн руб. Вторым этапом было строительство трубопровода от Ковыктинского газоконденсатного месторождения (ГКМ) до Чаяндинского нефтегазодобывающего комплекса и 1 КС. Строительство газотрубопровода было окончено в 2023 г., протяженность около 803,5 км. Завершающим этапом выступило завершение газотранспортных мощностей на участке от Чаяндинского нефтегазодобывающего комплекса до компрессорной станции Атаманская.

Поставки по МГП Сила Сибири-1 наращиваются с каждым годом по мере запуска новых объектов инфраструктуры и готовности китайской ГТС. Проектной мощности в 38 млрд. куб. м /год планируется достичь к 2025 г. Газпром и CNPC обсуждают возможность поставок дополнительно 6 млрд. куб. м / год газа по восточному маршруту из Иркутской области и Якутии до города Благовещенск. Как показано на рисунке 3.14.



Рисунок 3.14 – МГП Сила Сибири-1 [17]

Сила Сибири-2 (западный маршрут) проходит через месторождения Западной Сибири в западные районы Китая. Планируется построить для поставок газа с месторождений Западной Сибири на запад Китая. Изначально МГП Сила Сибири-2 должен был пройти напрямую из республики Алтай в Синьцзян-Уйгурский автономный район Китая. Данный трубопровод обеспечит соединения ГТС центральной части РФ и Восточной Сибири, а также диверсификацию маршрутов экспорта трубопроводного газа. Протяженность данного трубопровода составит 2600 км. Ввод в эксплуатацию планируется в 2030 г. Соглашение о поставках газа по западному маршруту подписали в 2015 г. между Газпромом и CNPC. Данный трубопровод будет проходить через территории Монголии, хотя изначально маршрут был проставлен через высокогорное плато Укок, расположенный на крайнем Юге Республики Алтай, но из-за высокой стоимости и статуса природного объекта, пришлось пересмотреть расположение маршрута. В декабре 2019 г. Ухнаагийн Хурэлсух президент Монголии объявил о старте проекта Сила Сибири-2 из России в Китай через территории Монголии, Газпром в свою очередь подписал меморандум с Монголией. На рисунке 3.15 представлен маршрут трубопровода Сила Сибири-2 [19].



Рисунок 3.15 – Сила Сибири-2 [17]

Сила Сибири-3 (дальневосточный маршрут) идет от шельфовых месторождений острова Сахалина до города Владивостока. Ресурсной базой данного проекта станут непосредственно месторождения Сахалина. Данный трубопровод имеет самое короткое плечо доставки, но цена газа будет превышать стоимость, поскольку базой газопровода будут составлять шельфовые месторождения. По дальневосточному маршруту из России в Китай будет поставлять порядка 210 млрд куб. м в год сжиженного углеводородного газа.

Северный морской путь также предоставляет большие возможности для развития транспортировки тяжелых и легких углеводородов. Заместитель председателя правительства РФ Новак А.В. в своем выступлении на Петербургском международном форуме подчеркнул, что восточная газовая программа будет ускорена: соединение единой системы газоснабжения с восточной системой, перемычка с газопроводом Сахалин-Хабаровск-Владивосток и ускорение переговоров с нашими партнерами по продаже газа по трубопроводу Сила Сибири-2.

Другой проблемой нефтегазовых компаний в условиях кризиса является закрытие логистики по предоставлению технологий и поставки оборудования, особенно на глубоководных участках арктического шельфа. Оборудование и технологии десятки лет закупались за границей и недостаточно развивалось производство в собственной стране, в которой самый крупный запас газа и нефти в мире, способной делить первое место по добыче углеводородов с Саудовской Аравией. На смену закрытия логистических цепочек приходит импортозамещение. Некоторые российские нефтегазовые компании за последние годы достигли значительных успехов в замещении иностранных технологий и в некоторых случаях даже превзошли зарубежных конкурентов. За последние 2 года импортозамещение в области нефти и газа было усовершенствовано на 85 %. Говоря о техническом оснащении Газпрома на ПМЭФ-2022 Миллер А.Б., заместитель председателя совета директоров ПАО «Газпром» подчеркнул: «Что касается объема закупок на российском рынке

материально-технических ресурсов и оборудования, объем составляет 99,7%. Что касается трубной продукции, вся номенклатура, весь ассортимент трубной продукции только российский». Несмотря на это, в целом по нефтегазовому комплексу России проблемы обеспечения современным отечественным оборудованием и технологиями существуют, особенно в области глубоководных проектов на арктическом шельфе [20].

На фоне всех вызовов современности – санкций против России, потери рынков сбыта, геополитической неопределенности, снижения цен на нефть, высокой импортозависимости и пр. – нефтегазовые компании России осуществляют диверсификацию своей деятельности с помощью развития направления альтернативной энергетики и устойчивого развития.

Диверсификация деятельности нефтегазовой компании обязательно включает в себя разработку соответствующей стратегии. Рассмотрим примеры трех крупнейших отечественных компаний

ПАО «Газпром» является транснациональной энергетической компанией, которая осуществляет свою деятельность в России, а также в различных зарубежных странах. На рисунке 3.16 представлена динамика изменения прибыли компании, а также поступлений от инвестиционной деятельности активов.

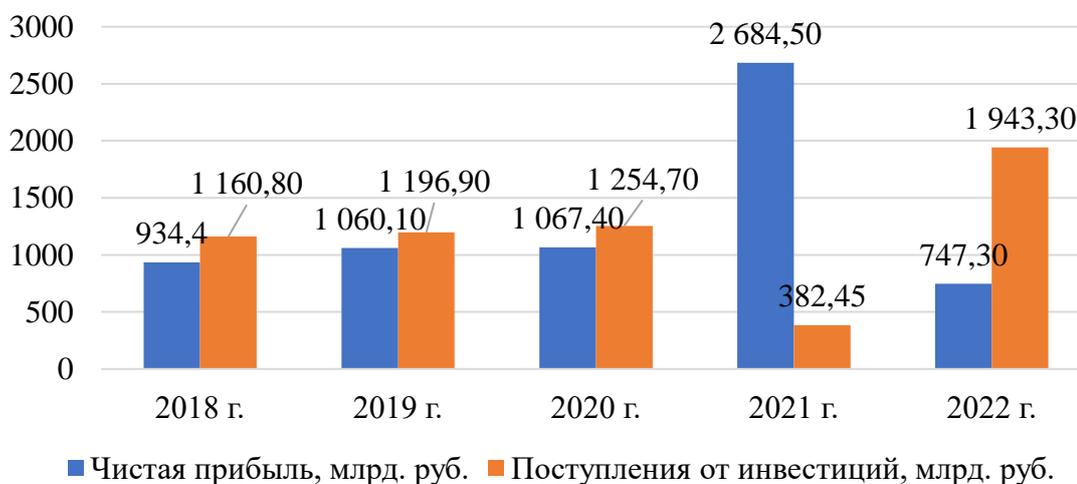


Рисунок 3.16 – Динамика изменения чистой прибыли и поступлений от инвестиций ПАО «Газпром» [52]

В 2022 г. компания получила 747,3 млрд. руб. чистой прибыли, что на 20 % меньше, чем в 2018 г. При этом поступления от инвестиционной деятельности составили 1 943,3 млрд. руб., что на 67,4 % больше, чем в 2018 г.

Диверсификация является основополагающей стратегией компании. Так, ПАО «Газпром» осуществляет диверсификацию с помощью развития чистой энергетики и активно осуществляет инвестиции в проекты устойчивого развития и модернизации своих производственных мощностей.

В дорожной карте ПАО «Газпром» указано, что одним из важнейших направлений развития является переход на «зеленую» экономику, снижение выбросов парниковых газов, развитие «зеленого» инвестирования. Декарбонизация ПАО «Газпром» будет проходить в три этапа:

– этап 1 (завершен) – анализ долгосрочных экономических и политических последствий перехода к низкоуглеродной экономике (LCT) к 2050 г.;

– этап 2 (в стадии реализации) – анализ стратегий глобальных энергетических компаний в контексте LCT;

– этап 3 (в стадии реализации) – разработка климатической стратегии ПАО «Газпром» до 2050 г., основываясь на возможных сценариях и учитывая тенденцию к снижению выбросов углерода в мировой экономике [2].

В рамках программы развития альтернативной энергетики ПАО «Газпром» были запущены следующие проекты:

1) ввод в эксплуатацию первой в регионе солнечной электростанции мощностью 1 МВт в г. Омск на базе Омского НПЗ. Расположенная на участке площадью 2,5 гектара, новая электростанция состоит из 2500 солнечных панелей, произведенных российской компанией «Хевел Солар пауэр». Этот инвестиционный проект по внедрению уникальных для российской промышленности технологий «зеленой» энергетики является частью масштабной программы развития, реализуемой «Газпром нефтью» на Омском НПЗ с 2008 года. Эта пилотная установка обеспечивает электроэнергией все

административные здания Омского НПЗ, включая отдельно стоящий жилой комплекс на 2600 сотрудников.

Солнечная электростанция обеспечит Омский нефтеперерабатывающий завод дополнительной выработкой электроэнергии, повысив энергоэффективность и экологичность за счет использования бездействующих участков, не задействованных в технологическом процессе. Поступающее солнечное излучение в Омск означает, что выработка станции, вероятно, составит 1,2 млн кВтч. Такой объем равен сжиганию более 1800 т угля и позволит избежать более 5000 т выбросов CO<sub>2</sub> в атмосферу от угольных электростанций.

В июне 2023 г. было принято решение о расширении действующей СЭС с 1 МВт до 20 МВт, что обеспечит зеленой энергией до 20 % потребления предприятия. Новая СЭС будет размещена на 36 гектарах земли, а сбор солнечной энергии будет осуществляться с помощью 49 тыс. фотоэлектрических панелей российского производства. Запуск станции запланирован на 2024 г.;

2) в июне 2015 г. было подписано соглашение акционеров, предусматривающее создание совместной компании «Сербская Генерация д.о.о. Нови Сад» с долей Группы «Газпром энергохолдинг» 51%, «НИС а.о. Нови Сад» – 49%. В марте 2019 года совместная компания переименована в «Газпром энергохолдинг Сербия о.о.о». Данная компания была создана для строительства современной, экономически эффективной и экологически чистой теплоэлектростанции мощностью около 200 МВт в г. Панчево, Сербия. В 2022 г. электростанция ТЭС Панчево была введена в эксплуатацию;

3) также ПАО «Газпром» диверсифицировал свои активы с помощью открытия нового направления – осуществления нефте- и газодобычи и переработки, производства альтернативной энергии, достижения целей устойчивого развития с Сербии с помощью запуска дочерней компании «Газпром нефти» «НИС», которая осуществляет активное развитие «зеленой» повестки в Сербии. Так, с 2013 г. компания использует мини-электростанции

с совокупной мощностью 14,5 МВт. Эти электростанции позволяют использовать энергию сопутствующего газа, который до этого не был монетизирован и использован из-за отсутствия соответствующих технологий. С 2013 г. компания инвестировала более 20 млн евро в строительство этих мини-электростанций на нефтяных и газовых месторождениях Сербии.

В 2017 г. NIS приняла Стратегию развития до 2025 г., в соответствии с которой упор будет сделан на дальнейшую диверсификацию деятельности за счет инвестирования в производство электроэнергии:

- строительство ветроэлектростанций в Сербии и развитие ветрогенерации;
- увеличение объемов производства электроэнергии в когенерационных установках;
- развитие ТЭЦ Панчево.

Ветроэлектростанция в Сербии будет иметь 34 ветрогенератора общей мощностью 212 ГВт/час.

Следующая компания, которая активно инвестирует в альтернативную энергетику для диверсификации своих активов, это «Лукойл». Компания занимается развитием ВИЭ уже на протяжении 10 лет, приоритетами являются гидроэнергетика, ветроэнергетика и солнечная энергетика.

На рисунке 3.17 представлена динамика изменения чистой прибыли и поступлений от инвестиций Лукойла.

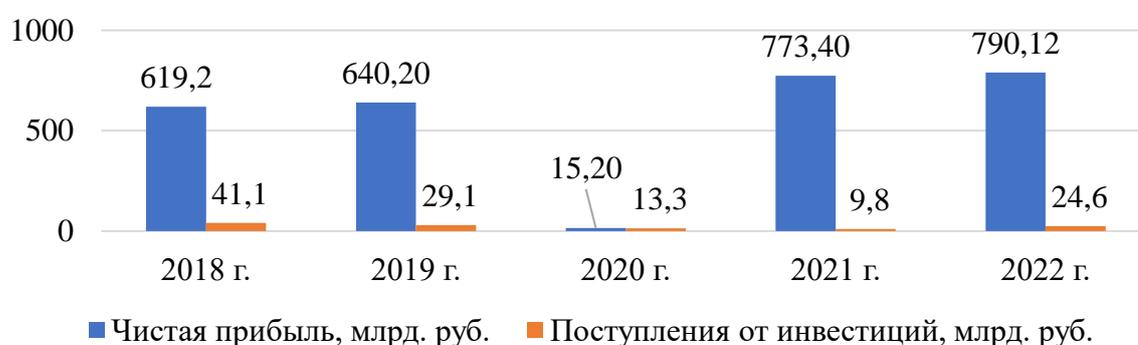


Рисунок 3.17 – Динамика изменения чистой прибыли и поступлений от инвестиций Лукойла [74]

В 2022 г. чистая прибыль компании составила 790,12 млрд. руб., что на 27,6 % больше, чем в 2018 г. При этом инвестиционные поступления значительно ниже, чем у ПАО «Газпром». В 2022 г. они составили 24,6 млрд. руб., что на 40,1 % меньше, чем в 2018 г.

Бизнес-модель ПАО «Лукойл» включает в себя несколько направлений деятельности корпорации, представленных на рисунке 3.18.



Рисунок 3.18 – Бизнес-модель ПАО «Лукойл» [53]

В Стратегии развития компании особое значение имеют меры по переходу к «зеленой» энергетике [5]:

- рациональное использование попутного нефтяного газа (ПНГ);
- модернизация оборудования и оптимизация технологических процессов;
- повышение энергоэффективности и развитие электрогенерации на основе возобновляемых источников энергии (ВИЭ).

В портфеле компании, помимо предприятий по добыче и переработке нефти и газа, производстве масел и пр., присутствуют объекты ВИЭ:

- 4 гидроэлектростанции в России с суммарной установленной мощностью 40,3 МВт;
- солнечные станции на промышленных площадях НПЗ;

– ветроэлектростанция Land Power мощностью 84 МВт в Румынии. Land Power была создана итальянской компанией Inergia SpA и в настоящее время на 100% контролируется LUKERG Renew, совместным предприятием ERG Renew, входящим в группу ERG, и LUKOIL S.A. – ECONOENERGO, входящим в группу «Лукойл»;

– солнечные электростанции в Болгарии, обеспечивающие электроэнергией НПЗ «Бургас»;

– компания планирует строительство солнечной электростанции мощностью 5 МВт на свободных территориях ТОО «ЛУКОЙЛ Лубрикантс Центральная Азия» в Казахстане.

Таким образом, вхождение отечественных компаний на зарубежные рынки с целью диверсификации деятельности с помощью разработки альтернативной энергетики является новым для них направлением, которое, однако, имеет значительные перспективы и потенциал.

В общем виде стратегические ориентиры отечественных нефтегазовых компаний в целях диверсификации деятельности с помощью развития направления альтернативной энергетики представлены на рисунке 3.19.

При выходе на международный рынок необходимо определиться с соответствующей стратегией. Для нефтегазовых компаний возможны следующие варианты:

– экспорт – возможен при больших объемах производства альтернативных источников энергии (биотоплива, водорода и пр.);

– создание совместных предприятий – в данном случае нефтегазовая компания может скооперироваться с зарубежной компанией для строительства своих производственных мощностей на территории зарубежной компании и пр.;

– прямое инвестирование в программы и проекты, организуемые другими компаниями;

– создание дочернего предприятия – это возможно при наличии значительных финансовых ресурсов. В этом случае нефтегазовая компания получит всю выручку, однако также и все риски.



Рисунок 3.19 – Стратегические ориентиры российских нефтегазовых компаний в целях диверсификации деятельности (составлен автором)

Проанализировав современное состояние ВИЭ в России, а также степень вовлеченности российских нефтегазовых компаний в развитие альтернативной энергетики, мы считаем, что наиболее целесообразным является использование стратегий создания совместных предприятий и прямого инвестирования, так как, с одной стороны, нефтегазовые предприятия получают готовые площадки для строительства или производственные мощности для репрофилирования, с другой стороны, нефтегазовые компании делят все риски со своими партнерами.

На рисунке 3.20 представлена схема управления диверсификацией деятельности, отличающаяся содержанием моделей оптимизации и обеспечивающая устойчивое развитие международных нефтегазовых предприятий, которые в условиях высокой неопределенности и неустойчивости экономической ситуации будут иметь существенные преимущества перед компаниями, использующими другие виды диверсификации, как с точки зрения выживания входящих в них

подразделений, так и с точки зрения нормализации общей экономической обстановки в стране.



Рисунок 3.20 – Схема управления диверсификацией деятельности нефтегазового предприятия (составлен автором)

На первом этапе диверсификации деятельности нефтегазовой компании необходимо осуществление анализа и оценки возможностей и перспектив диверсификации. Так, мы определили, что альтернативная энергетика является одним из наиболее перспективных направлений диверсификации в условиях санкционного давления и ограничений, потери рынков сбыта нефти и газа, высокой импортозависимости, снижения доступа отечественных компаний к иностранным инвестициям в области нефтегазового производства

и разработки месторождений, нестабильности цен на нефть и газ, с одной стороны, и общемировой тенденции к декарбонизации, снижения выбросов парниковых газов, инвестирования в экологически чистую энергетику, развития ВИЭ и появления более доступных технологий, с другой.

Второй этап – это выбор целей диверсификации и экономическое обоснование нескольких проектов. Диверсификация с помощью альтернативной энергетики может проходить в нескольких направлениях: ветроэнергетика, солнечная энергетика, производство биотоплива, гидроэнергетика и пр. На этапе предварительного анализа необходимо обоснование нескольких проектов ВИЭ.

Третий этап – это определение источников финансирования новых проектов и направлений диверсификации. Формирование источников финансирования может осуществляться как единолично нефтегазовым предприятием, так и с участием сторонних инвесторов. Таким образом, необходимо провести анализ финансовых возможностей нефтегазовой компании для инвестирования в проекты по ВИЭ, а также других путей формирования финансирования.

На четвертом этапе необходимо проведение анализа фактической и прогнозной финансовой устойчивости нефтегазового предприятия с учетом развития нового направления деятельности для каждого из проектов, разработанных на третьем этапе. Рекомендуется формирование трех прогнозных сценариев: пессимистического, реалистического и оптимистического.

Пятый этап – это определение наиболее целесообразных и экономически обоснованных проектов ВИЭ для диверсификации деятельности, а также поиски зарубежных партнеров.

Шестой этап – распределение финансовых, кадровых, производственных и других ресурсов по направлениям деятельности нефтегазового предприятия. При диверсификации и развитии нового

направления деятельности или осуществления инвестиций в новый проект необходимо серьезно подходить к распределению ресурсов.

На шестом этапе диверсификации деятельности нефтегазового предприятия необходимо проведение обзора отраслевых тенденций в области энергетики (тенденции спроса на нефть, газ, уголь и другие виды невозобновляемых источников энергии; обзор конкурентов и пр.), тенденций в регионах, в которых будет осуществляться развитие производства альтернативной энергии (спрос на электроэнергию, стоимость электроэнергии, количество жителей в регионе, наличие производств и пр.), а также обзор мировых тенденций.

На основании проведенного обзора необходимо сформировать прогнозы:

- отраслевые (поведение конкурентов, продуктов и услуг, поставщиков и пр.);
- региональные (общественные, рыночные);
- мировые (геополитические, экономические).

Седьмой этап – это реализация проекта по диверсификации деятельности нефтегазовой компании и ее его мониторинг.

Таким образом, анализ, проведенный в рамках данного диссертационного исследования позволил сделать вывод о том, что наиболее перспективным направлением диверсификации деятельности нефтегазового предприятия в условиях санкционного давления и ограничений, потери рынков сбыта нефти и газа, высокой импортозависимости, снижения доступа отечественных компаний к иностранным инвестициям в области нефтегазового производства и разработки месторождений, нестабильности цен на нефть и газ, общемировой тенденции к декарбонизации, снижения выбросов парниковых газов, инвестирования в экологически чистую энергетику, развития ВИЭ и появления более доступных технологий является альтернативная энергетика и поиск новых путей логистики в Китай, посредством газотрубопровода Сила Сибири-1,2 и 3.

Предложена схема по управлению диверсификацией деятельности с помощью усовершенствования старых и поиска новых логистических путей, например, Сила Сибири-1. Данная газотрубопроводная система уже сейчас стабильно функционирует и доставляет порядка 38 млрд м<sup>3</sup>/год сжиженного углеводородного газа в Китай через Иркутскую и Якутскую области до города Благовещенск, что собой представляет стабильное диверсифицирование в дружескую страну по восточному пути, а также развитию и окончанию строительства российских магистральных газопроводов Сила Сибири-2 и Сила Сибири-3, что позволит обеспечивать газом весь Дальний Восток посредством трубопровода. Другим рассмотренным примером диверсифицирования было развитие альтернативной энергетики, которая включает в себя 7 этапов: анализ и оценка возможностей и перспектив диверсификации; выбор целей диверсификации и экономическое обоснование нескольких проектов; определение источников финансирования новых проектов и направлений диверсификации; проведение анализа фактической и прогнозной финансовой устойчивости нефтегазового предприятия с учетом развития нового направления деятельности для каждого из проектов, разработанных на третьем этапе; определение наиболее целесообразных и экономически обоснованных проектов и поиски зарубежных партнеров; распределение финансовых, кадровых, производственных и других ресурсов по направлениям деятельности нефтегазового предприятия; проведение обзора отраслевых тенденций в области энергетики (тенденции спроса на нефть, газ, уголь и другие виды невозобновляемых источников энергии; обзор конкурентов и пр.), тенденций в регионах, в которых будет осуществляться развитие производства альтернативной энергии (спрос на электроэнергию, стоимость электроэнергии, количество жителей в регионе, наличие производств и пр.), а также обзор мировых тенденций (геополитическая ситуация, санкции, военные операции и т.д.); реализация проекта по диверсификации деятельности нефтегазовой компании и ее мониторинг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования развития диверсификационной деятельности международных компаний нефтегазовой отрасли были получены следующие выводы.

Диверсификация нефтегазовых компания может быть следующих видов: географическая диверсификация рынков сбыта нефти, нефтепродуктов и газа; географическая диверсификация закупочной деятельности нефтегазовых компаний; диверсификация способов транспортировки нефти, нефтепродуктов и газа; диверсификация бизнеса нефтегазовых компаний; вертикальная диверсификация; горизонтальная диверсификация; чистая диверсификация, связанная и несвязанная диверсификация и пр.

Наиболее эффективным видом диверсификации нефтегазовой компании является вертикально-интегрированная, которая позволяет закреплять хозяйственные связи между различными подразделениями нефтегазового комплекса; получать более высокий финансовый результат за счет концентрации каждого подразделения комплекса на выполнении функций, связанных с определенной стадией технологического процесса; концентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям; повышать конкурентоспособность компании на рынке за счет предоставления широкого спектра услуг; минимизировать издержки; обеспечивать надежность поставок и контроль над добавленной стоимостью; снижать общий риска для нефтегазового комплекса; усиливать потенциал компании. При этом вертикальная интеграция требует значительных инвестиций и характеризуется высоким сроком окупаемости вложений, в результате чего денежно-финансовая политика компании является негибкой и немобильной.

Главной целью диверсификации нефтегазовой компании является получение прибыли, в связи с чем важно оценивать преимущества и недостатки вхождения в тот или иной регион для диверсификации своей деятельности на основании следующих критериев: ресурсная база,

возможность достижения кумулятивного эффекта, наличие опыта и технологических возможностей у компании для осуществления деятельности в новом регионе по разведке и освоению месторождений, особенно в труднодоступных и изолированных регионах, уровень благоприятности торгово-политического режима в стране-реципиенте и др.

Рассмотрев примеры диверсификаций зарубежных и отечественных компаний, пришли к выводу, что уже достаточно большое количество зарубежных нефтяных компаний диверсифицируются в частности в альтернативную энергетику, за счет чего, они имеют более выигрышное положение в отличие от отечественных компаний, не смотря на глобальные природные запасы. В отличии от РФ за рубежом активно проводится политика диверсификации деятельности нефтяных компаний с переходом на альтернативные источники энергии. Это направление диверсификации, как правило, является частью стратегии перспективного развития компании. При диверсифицировании в данную область компании могут создавать новые производственные мощности и рабочие места в отдаленных и труднодоступных регионах; гибко реагировать на изменения спроса на энергоресурсы, достигая необходимого баланса; повышать уровень энергетической безопасности.

Важным элементом при диверсификации нефтегазовых компаний является оценка эффективности их деятельности. Для этого используется сбалансированная система показателей и система ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI). Система ключевых показателей позволяет придерживаться выбранных направлений деятельности. Для этого для каждого из направлений деятельности нефтегазовой компании выбираются определенные показатели, которые наилучшим образом характеризуют процесс эффективной работы в рамках данного направления. Далее каждому из показателей присваивается нормативное значение. KPI нацелено на то, чтобы перевести всю финансово-производственную и хозяйственную деятельность нефтегазового предприятия

перевести на язык измеримых и точных экономических показателей. С помощью КРІ возможно проведение оценки, анализа и сравнения фактических значений показателей и их нормативного, или планового, значения. Таким образом, ключевые показатели являются индикаторами соответствия уровня текущих показателей деятельности стратегическим целям компании.

Проанализировав проблемы, с которыми сталкиваются международные нефтегазовые компании при диверсификации пришли к выводу, что необходимо искать новый способ диверсифицирования, который позволит оградить компанию от волатильности цен на мировом рынке, снизить риски и затраты, способствовать повышению экологии в данном регионе, также данная диверсификация не должна ограничивать в доступе к природным ископаемым и не будет ограничивать компанию санкциями.

Проанализировав всю ситуацию на международном рынке в области нефти и газа и сделав акцент на неуклонное повышение доли возобновляемой энергетики, а также негативное влияние санкций на нефтегазовый сектор России, снижения цен на нефть, подорожание проектов по разработке месторождений нефти и газа и высокой импортозависимости, пришли к выводу, что диверсификация в связанные инновационные технологии и проекты может стать перспективным направлением развития российских компаний нефтегазового сектора.

При поиске решений по направлению диверсифицирования было выявлено, что расширение нефтегазовой компании в область альтернативных источников энергии позволит смягчить тяжелые последствия неблагоприятных тенденций на рынке энергоресурсов, тем самым компания будет находиться в пределах стабильности в моментах снижения цен на нефть, а также поиск и планирование новых логистических путей поставок нефтепродуктов в дружественные страны позволит минимизировать санкционное давление со стороны Запада.

Только выбор оптимальной стратегии, такой как диверсифицирование в альтернативную энергетику, а также поиск новых логистических цепочек в

условиях эмбарго на нефть позволит российским нефтегазовым компаниям, в условиях санкционного давления и ограничений, потери рынков сбыта нефти и газа, высокой импортозависимости, а также потери доступа к иностранным инвестициям в области нефтегазового производства и разработки месторождений, развивать диверсифицирование и занимать лидирующие позиции среди зарубежных международных нефтегазовых компаний.

Таким образом, стоит развивать диверсификационную деятельность международных нефтегазовых компаний в область возобновляемых, они же, альтернативных, источников энергии. Диверсифицирование международных компаний в альтернативные источники энергии позволит обеспечить все сферы экономики и населения доступными и недорогими энергоресурсами, также минимизирует риски возникновения кризисных ситуации в сфере энергетики; снизит общие затраты на строительство и эксплуатацию энергоресурсов за счет рационального потребления; способствует использованию берегающих технологий и снизит потери при добыче и транспортировке продукции ТЭК; минимизирует техногенное воздействие на окружающую среду и поспособствует развитию возобновляемых источников энергии. Также необходимо продолжать искать новые и совершенствовать уже существующие логистические цепочки поставок нефтепродуктов и сжиженного углеводородного газа в дружественные страны такие как Китай, Аргентина, Афганистан, Бразилия и некоторые другие. Это даст дополнительную возможность диверсифицировать активы российских нефтегазовых компаний в условиях кризиса и позволит наладить экспорт, что в свою очередь принесет положительную прибыль стране. Необходимо использовать уже стабильно функционирующий газотрубопровод Сила Сибири-1, повышая его пропускную мощность, для поставок газа на весь Дальний Восток, включая Китай, и закончить ремонт и проектирование трубопроводов Сила Сибири-2 и Сила Сибири-3.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Об электроэнергетике : Федеральный закон № 35-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 6 января 2011 года : принят Государственной Думой 21 февраля 2003 года : одобрен Советом Федерации 12 марта 2003 года. – Москва : Эксмо, 2018. – 144 с. – ISBN 978-5-392-01534-4.
2. Аде, Е. В. Сравнение эффективности нефтегазовых компаний с использованием метода DEA / Е.В. Аде, И.В. Филимонова // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2021. – № 4. – С. 221-227.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М. Экономика, 2015. – 335 с. – ISBN 5-282-00652-9.
4. Антонец, К. В. Управление инвестиционной деятельностью в нефтегазовых компаниях / К. В. Антонец // Московский экономический журнал. – 2020. – № 8. – С. 440-444.
5. Арахланова, А. А. Влияние применения технологических инноваций нефтегазовыми компаниями / А. А. Арахланова, Г. Я. Белякова // E-Scio. – 2022. – № 5 (68). – С. 303-309.
6. Арахланова, А. А. Необходимость разработки и внедрения технологических инноваций отечественных нефтегазовых компаний в ограниченных условиях / А. А. Арахланова, Г. Я. Белякова // E-Scio. – 2022. – № 5 (68). – С. 35-39.
7. Аронов, А. М. Стратегия диверсификации промышленных предприятий России / А. М. Аронов. – Санкт-Петербург, 2017. – 181 с.
8. Артамонов, С. Ю. Вертикальная интеграция нефтегазовых компаний в условиях неопределенности мировых цен на нефть: диссертация кандидата экономических наук / С. Ю. Артамонов. – Москва, 2003. – 165 с.
9. Артемкина, Л. Р. Деятельность российских нефтегазовых компаний на ближнем Востоке / Л. Р. Артемкина // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 10. – С. 246-248.

10. Артемкина, Л. Р. Роль российских нефтегазовых компаний на мировом энергетическом рынке / Л. Р. Артемкина // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 5. – С. 271-274.

11. Арустамов, Е. А. Управление инвестиционной привлекательностью российских компаний нефтегазового сектора / Е. А. Арустамов // Хроноэкономика. – 2020. – № 3 (24). – С. 43-48.

12. Афанасьева, У. А. Современные особенности слияний и поглощений как стратегии развития компании на примере компании ПАО «РОСНЕФТЬ» / У. А. Афанасьева, Е. А. Левченко // E-Scio. – 2021. – № 5 (56). – С. 693-700.

13. Балашов, А. М. Влияние санкций на развитие бизнеса нефтегазовых корпораций в России / А. М. Балашов // Горная промышленность. – 2022. – № 3. – С. 74-78.

14. Беилин, И. Л. Инновационная экономическая оценка производственной деятельности нефтегазовых компаний с учетом регионального размещения / И. Л. Беилин // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 2. – С. 1023-1040.

15. Влияние экономических санкций на российский нефтегазовый комплекс. Аналитический отчет, подготовленный по специальному заказу Нефтегазстройпрофсоюза России. Москва, 2014. – 44 с.

16. Газотранспортная система Сила Сибири. – URL: <https://neftegaz.ru/tech-library/transportirovka-i-khranenie/141914-gts-sila-sibiri/> (дата обращения: 20.09.2023).

17. Газпром. ESG SESSION. – Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/23/378358/esg-2021.pdf> (дата обращения: 05.09.2023).

18. Гарнов, А. П. Тенденции развития нефтегазового комплекса / А. П. Гарнов, В. Ю. Гарнова // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 108-115.

19. Гильмутдинова, Ф. Ф. Классификация бизнес-процессов в нефтегазовой компании / Ф. Ф. Гильмутдинова // Инновационная наука. – 2021. – № 6. – С. 91-93.
20. Глебова, А. Г. Влияние мирового коронакризиса на финансовое положение нефтегазовых компаний / А. Г. Глебова // Вестник евразийской науки. – 2021. – № 1. – С. 25.
21. Григорова, Н. А. Промышленная безопасность компаний в нефтегазовой отрасли / Н. А. Григорова // E-Scio. – 2023. – № 4 (79). – С. 277-284.
22. Гузенко, А. С. Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов нефтегазовых компаний / А. С. Гузенко // Вестник науки. – 2023. – № 4 (61). – С. 28-33.
23. Денисов, Г. А. Стратегическое управление нефтегазовыми компаниями в современных условиях / Г. А. Денисов // Вестник науки. – 2020. – № 1 (22). – С. 126-128.
24. Диверсификация деятельности нефтегазовых компаний в условиях снижения цен на нефть и введения экономических санкций. – URL: [https://www.vestnik.mgimo.ru/jour/article/view/647?locale=ru\\_RU](https://www.vestnik.mgimo.ru/jour/article/view/647?locale=ru_RU) (дата обращения: 05.09.2023).
25. Диверсификация как путь в новую энергетику. – URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2021-march/5336834/> (дата обращения: 05.09.2023).
26. Добыча газа в России: 1991-2023. – URL: <http://global-finances.ru/dobycha-gaza-v-rossii-po-godam/> (дата обращения: 05.09.2023).
27. Добыча нефти в России: 1991-2023. – URL: <http://global-finances.ru/dobyicha-nefti-v-rossii-po-godam/> (дата обращения: 05.09.2023).
28. Доля возобновляемых источников энергии в производстве электроэнергии. – URL: <https://energystats.enerdata.net/renewables/renewable-in-electricity-production-share.html> (дата обращения: 05.09.2023).

29. Дунюшкина, Р. Е. Оценка конкурентоспособности предприятия как важнейшей составляющей системы стратегического управления нефтеперерабатывающими предприятиями в составе вертикально-интегрированных нефтяных компаний / Р. Е. Дунюшкина, Л. Г. Смирнова // Нефтепереработка и нефтехимия. – 2020. – № 10. – С. 3-8.

30. Дымова, О. О. Особенности стратегического планирования на предприятиях нефтегазовой отрасли на примере компании China National Petroleum Corporation / О. О. Дымова // Теория и практика современной науки. – 2019. – № 7 (49). – С. 30-35.

31. Имайкина, Р. М. Ключевые факторы успеха нефтегазовых компаний / Р. М. Имайкина, А. С. Павлова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 8. – С. 427-433.

32. Информационный бюллетень рынок возобновляемой энергетики России: текущий статус и перспективы развития. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.eprussia.ru/lib/341/1201016/> (дата обращения: 05.09.2023). 6

33. Кашина, Е. А. Развитие территорий восточной сибери и дальнего востока в контексте диверсификации экспорта энергоресурсов / Е. А. Кашина // Социально-политические науки. – 2019. – № 1. – С. 37-40.

34. Кизилбеков, А. Х. Развитие нефтегазовой промышленности в условиях санкций / А. Х. Кизилбеков, Е. Б. Макарова // Индустриальная экономика. – 2023. – № 3. – С. 125-130.

35. Комиссарова, А. Д. Особенности вертикальной интеграции ПАО «НК Роснефть» / А. Д. Комиссарова // Актуальные вопросы современной науки: сборник статей по материалам XVI международной научно-практической конференции. – Томск : Общество с ограниченной ответственностью Дендра, 2018. – С. 16-25.

36. Корсаков, Г. О. Актуальные проблемы нефтегазовых комплексов в современной россии / Г. О. Корсаков // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 494-496.

37. Костенко, И. В. Современная интерпретация устойчивости нефтегазовых компаний на мировом энергетическом рынке / И. В. Костенко, Я. В. Хоменко // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2020. – № 1 (109). – С. 93-107.

38. Кохно, П. А. Организационные структуры крупнейших нефтегазовых компаний / П. А. Кохно // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2019. – № 2. – С. 66-73.

39. Кохно, П. А. Экономические особенности вертикальной интеграции нефтегазовых компаний / П. А. Кохно, Е. С. Тарасевич // Научный диалог: Экономика и менеджмент: сборник научных трудов по материалам XIII международной научной конференции. – Санкт-Петербург: ЦНК МОАН, 2018. – С. 15-19.

40. Куклина, Е. А. Esdigital-трансформация российских нефтегазовых компаний: риски и оценки / Е. А. Куклина // Управленческое консультирование. – 2023. – № 7 (175). – С. 53-71.

41. Латышев, В. А. Деятельность российских нефтегазовых компаний в странах-членах ЕАЭС / В. А. Латышев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 12-2. – С. 79-82.

42. Лодейщиков, Е. А. Методы конкурентного развития нефтегазовых компаний / Е. А. Лодейщиков // Московский экономический журнал. – 2020. – № 8. – С. 445-450.

43. Макарова, Е. А. Вертикальная интеграция компаний нефтегазового сектора / Е. А. Макарова, Н. И. Стрих // Modern Science. – 2020. – № 10-1. – С. 66-70.

44. Масленикова, Л. В. Состояние и перспективы трансформации внешнеэкономической деятельности нефтегазовых компаний под влиянием внешних вызовов / Л. В. Масленикова, В. А. Ардаев // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 7. – С. 68-73.

45. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. – URL: [minpromtorg.gov.ru](http://minpromtorg.gov.ru) (дата обращения: 21.09.2023).

46. Митякова, О. И. Пути совершенствования производственной системы нефтегазовой компании / О. И. Митякова, А. В. Цеханский // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 82-85.

47. Мишкевич, В. М. Особенности инновационных стратегий нефтегазовых компаний / В. М. Мишкевич // Московский экономический журнал. – 2020. – № 8. – С. 434-439.

48. Бударина, Н. А. Роль иностранных инвестиций в нефтегазовом секторе России / Н. А. Бударина, С. Кайтанба // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 1-1. – С. 49-52.

49. Журавлев, Н. Д. Новейшие географические изменения корпоративной структуры мировой добычи нефти и газа / Н. Д. Журавлев // Географический вестник. – 2023. – № 3 (66). – С. 54-63.

50. Никулина, О. В. Проблемы финансирования инновационной деятельности российских нефтегазовых компаний / О. В. Никулина, Е. О. Деревенщикова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 3-2. – С. 156-159.

51. Обзор рынка и конкурентная среда нефтегазовой отрасли. – URL: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2020/ru/market-overview/oil-gas-industry.html#russian-oil-industry> (дата обращения: 13.09.2023).

52. Отчетность ПАО «Газпром». 2016-2022 гг. – URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2022/> (дата обращения: 05.09.2023).

53. ПАО «Лукойл». Бизнес-модель. – URL: <https://lukoil.ru/Company/BusinessOperation> (дата обращения: 05.09.2023).

54. Петунина, А. А. Диверсификация предприятий нефтегазовой отрасли как инструмент адаптивного менеджмента / А. А. Петунина // Вестник науки. – 2019. – № 6 (15). – С. 203-205.

55. Полякова, П. М. Анализ ESG-трансформации российских компаний нефтегазовой отрасли / П. М. Полякова, А. В. Малкова // Успехи в химии и химической технологии. – 2022. – № 1 (250). – С. 78-81.

56. Ромохов, К. С. Элементы концепции устойчивого развития в деятельности нефтегазовых компаний / К. С. Ромохов // Московский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 505-510.

57. Рынок нефти 2022. Газпром. – URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2020-december/5165115/> (дата обращения: 05.09.2023).

58. Санкции против России. – URL: <https://russiancouncil.ru/sanctions-russiaobj> (дата обращения: 05.09.2023).

59. Саратова, И. С. Стратегия ESG-инвестирования нефтегазовых компаний / И. С. Саратова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 6-2 (100). – С. 125-132.

60. Семин, А. Н. Эффекты развития интеграционных процессов в нефтегазовом бизнесе / А. Н. Семин // Этап: экономическая теория, анализ, практика, no. 5, 2022, pp. 42-53.

61. Силичев, М. А. Классификация рисков и их особенности в проектах нефтегазовых компаний / М. А. Силичев // Московский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 488-492.

62. Симонов, К. В. Концепция многовекторной диверсификации российской нефтегазовой компании: предпосылки, направления, возможности / К. В. Симонов, А. О. Буряченко // Управленческие науки. – 2022. – № 4. – С. 20-35.

63. Соломонов, А. П. Возможности внешнеэкономической экспансии российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний в сегменте мировой нефтепереработки / А. П. Соломонов // Вестник евразийской науки. – 2019. – № 6. – С. 54.

64. Соромотин, А. В. Вертикальная интеграция компаний нефтегазового сектора / А. В. Соромотин // Московский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 53.

65. Судоплатова, З. Р. Управление рисками в нефтегазовых компаниях России и зарубежных стран / З. Р. Судоплатова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 6-3. – С. 227-233.

66. Судоплатова, З. С. Анализ стратегий развития нефтегазовых компаний Российской Федерации / З. С. Судоплатова // E-Scio. – 2020. – № 1 (40). – С. 234-247.

67. Телегина, Е. А. Направления энергетического перехода в политике глобальных нефтегазовых компаний / Е. А. Телегина, Д. А. Чапайкин // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 5 (194). – С. 129-138.

68. Телегина, Е. А. Факторы дезинтеграции нефтегазового бизнеса: оценка и моделирование / Е. А. Телегина, Д. А. Чапайкин // Газовая промышленность. – 2019. – № 7 (787). – С. 110-117.

69. Телегина, Е. А. Цифровая экономика и новый энергетический ландшафт. Глава IV. Монография / Под общ. ред. член-корр. РАН, проф. Е.А. Телегиной. М.: Издательский центр РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2020. – 297 с. – ISBN 978-5-91961-334-3.

70. Телегина, Е. А. Цифровизация и глобальные факторы сетевой трансформации нефтегазовых компаний / Е. А. Телегина, Д. А. Чапайкин // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2021. – № 3 (195). – С. 35-39.

71. Телегина, Е. А. Цифровизация энергокомпаний в переходе к сетевой модели бизнеса / Е. А. Телегина, Д. А. Чапайкин // Энергетическая политика. – 2021. – № 1 (155). – С. 12-21.

72. Ткаченко, М. Ф. Российские нефтегазовые компании в странах Арабского востока / М. Ф. Ткаченко // Геоэкономика энергетики. – 2021. – № 3. – С. 66-83.

73. Федеральная служба государственной статистики Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/?%25> (дата обращения: 15.08.2023).

74. Финансовые отчеты ПАО «Лукойл». – URL: <https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/FinancialReports> (дата обращения: 05.09.2023).

75. Цена нефти марки Urals: 2000-2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://global-finances.ru/tsena-nefti-marki-urals-po-godam/> (дата обращения: 05.09.2023).

76. Шавина, Е. В. Возобновляемые источники энергии в портфеле проектов добывающих компаний / Е. В. Шавина, В. А. Прокофьев // Геоэкономика энергетики. – 2021. – № 1. – С. 67-87.

77. Шевелёва, А. В. Диверсификация деятельности нефтегазовых компаний в условиях снижения цен на нефть и введения экономических санкций / А. В. Шевелёва // Вестник МГИМО Университета. – 2016. – № 6 (51). – С. 144-151.

78. Щадилова, Ю.Г. Влияние макроэкономических факторов на стоимость и капитализацию нефтегазовых компаний / Ю.Г. Щадилова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 11-3. – С. 199-205.

79. Экспорт газа из России: 2000-2022. – URL: <http://global-finances.ru/eksport-gaza-iz-rossii-po-godam/> (дата обращения: 05.09.2023).

80. Экспорт нефти из России: 2000-2022. – URL: <http://global-finances.ru/eksport-nefti-iz-rossii-po-godam/> (дата обращения: 05.09.2023).

81. Юшков, И. В. Анализ эффективности воздействия санкций США на нефтяную отрасль России / И. В. Юшков // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2019. – № 12 (110). – С. 51-57.

82. Ярлова, Т. В. Стратегическое управление инновационными проектами в компаниях нефтегазового сектора / Т. В. Ярлова, И. М. Шаропуто // Московский экономический журнал. – 2023. – № 1. – С. 305-316.

83. Brzeziński, K. Climate Contribution and its role in European industrial decarbonization. Climate Strategies, 2020. – URL:

<https://climatestrategies.org/publication/climate-contribution-and-its-role-in-european-industrial-decarbonisation/> (дата обращения: 05.09.2023).

84. Domonske, C. Big Oil (Probably) Isn't Going Away Anytime Soon. But It's Definitely Changing. 2021. – URL: <https://www.npr.org/2021/06/08/1002448099/big-oils-transition-3-takeaways-on-how-the-industry-is-and-isnt-going-green> (дата обращения: 05.09.2023).

85. Henderson, K. Climate math: What a 1,5 degree pathway would take / McKinsey & Co, April 2020. – URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/climate%20math%20what%20a%201%20point%205%20degree%20pathway%20would%20take/climate-math-what-a-1-point-5-degree-pathway-would-take-final.pdf> (дата обращения: 05.09.2023).

86. Oil and Gas trends 2019. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/Theme-assets/reports/pwc-2019-ceo-survey-oil-and-gas-report.pdf> (дата обращения: 05.09.2023).

87. Renewable energy statistics 2023. – <https://www.irena.org/Publications/2023/Jul/Renewable-energy-statistics-2023> (дата обращения: 05.09.2023).

88. The role of carbon neutral LNG in the energy transition. EY, 2021. 18 November. – URL: [https://www.ey.com/en\\_pl/law/the-role-of-carbon-neutral-lng-in-the-energy-transition](https://www.ey.com/en_pl/law/the-role-of-carbon-neutral-lng-in-the-energy-transition) (дата обращения: 05.09.2023).

89. World Energy Outlook 2019. – Режим доступа: URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2019> (дата обращения: 05.09.2023).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Участие нефтегазовых компаний в проектах в сфере альтернативной энергии

Таблица 1 – Анализ участия крупнейших нефтегазовых компаний мира в проектах в сфере производства альтернативной энергии

| Наименование компании   | Рыночная стоимость, млрд.\$ | Основные виды деятельности компании   | Направления производства в сфере альтернативной энергетики   |
|---|-----------------------------|---|--|
| Exxon Mobil (США)   | 357,1                       | Разведка и добыча нефти и газа. Транспортировка. Нефтегазопереработка. Сбытовые сети АЗС            | Нет данных   |
| PetrolChina (Китай)   | 334,6                       | Разведка и добыча нефти и газа. Траспортировка. Нефтегазопереработка. Нефтехимия                    | Нет данных   |
| Chevrolet Corporation (США)                                       | 201,0                       | Разведка и добыча нефти и газа. Траспортировка. Нефтегазопереработка. Нефтехимия. Сбытовые сети АЗС | Нет данных   |
| Royal Dutch Shell (нидерландско-британская нефтегазовая компания) | 195,4                       | Разведка и добыча нефти и газа. Траспортировка. Нефтегазопереработка. Нефтехимия. Сбытовые сети АЗС | Строительство электростанций для повышения нефтеотдачи пласта, производство солнечных батарей и других альтернативных источников энергии |
| British Petroleum (Великобритания)                                | 120,8                       | Разведка и добыча нефти и газа. Траспортировка. Нефтегазопереработка. Нефтехимия. Сбытовые сети АЗС | Производство биотоплива, 16 ветроэнергетических установок, водородная энергетика   |
| Total (Франция)   | 120,2                       | Разведка и добыча нефти и газа. Траспортировка. Нефтегазопереработка. Нефтехимия. Сбытовые сети АЗС | Производство солнечной энергии и биотоплива  |
| ENI (Италия)  | 64,2                        | Разведка и добыча нефти и газа. Траспортировка. Нефтегазопереработка. Нефтехимия. Сбытовые сети АЗС | Владеет энергетической компанией Enipower. Производство электроэнергии   |

Продолжение таблицы 1

|                              |      |   |  |
|------------------------------|------|---|--|
| ПАО «Газпром»<br>(Россия)    | 62,5 | Разведка и добыча нефти и газа.<br>Транспортировка.<br>Нефтегазопереработка.<br>Сбытовые сети АЗС               | Производство и сбыт теплоэнергии и электроэнергии  |
| Statoil (Норвегия)           | 58,0 | Разведка и добыча нефти и газа.<br>Транспортировка.<br>Нефтегазопереработка.<br>Сбытовые сети АЗС               | Создание венчурного фонда для проектов возобновляемой энергетики (до 200 млн. долларов)  |
| ОАО «НК «Роснефть»<br>Россия | 51,1 | Разведка и добыча нефти и газа.<br>Транспортировка.<br>Нефтегазопереработка.<br>Сбытовые сети АЗС               | Внедрение автономных гибридных систем энергоснабжения на производственных объектах ООО «РН-Краснодарнефтегаз»  |
| Petrobras<br>(Бразилия)      | 44,4 | Разведка и добыча нефти и газа.<br>Транспортировка.<br>Нефтегазопереработка.<br>Сбытовые сети АЗС               | Производство биотоплива Petrobras Biocombustivel (35% мирового этанола, производство биодизеля).<br>Выработка, транспортировка и торговля электроэнергией. |
| ПАО «Лукойл»<br>(Россия)     | 43,5 | Разведка и добыча нефти и газа.<br>Транспортировка.<br>Нефтегазопереработка.<br>Сбытовые сети АЗС<br>Нефтехимия | ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» построена фотоэлектростанция в Болгарии, установка ветро-генератора на объектах месторождений им С.Т. Короткова                     |