

# ОБ АДАПТАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ К НОВЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ УСЛОВИЯМ

*Бурсагова Дана Исламовна*

*В статье анализируется современный мировой рынок нефти и газа в формирующемся едином энергетическом пространстве, характеризующийся периодически обостряющейся волатильностью. Обосновывается необходимость обеспечения устойчивости развития его основополагающих субъектов на основе их постепенной консолидации. Исследуются транснациональные, государственные и частные нефтегазовые компании, вынужденные увеличивать капитализацию и адаптировать свои корпоративные стратегии развития под современную ситуацию. На основе проведенного исследования делаются выводы, что существенные различия стратегий развития и показателей транснационализации деятельности нефтегазовых компаний обуславливают отличия приоритетных направлений и методов их адаптации к изменяющимся условиям.*

*Ключевые слова: корпоративная стратегия, крупнейшие нефтегазовые компании, устойчивость развития, адаптация к современным условиям.*

*JEL коды: L 120.*

С началом XXI века человечество вступило в период глобальных энергетических вызовов. Энергетический сектор на данный момент остается ключевым элементом в развитии мировой и национальных экономик. Эффективная политика в сфере энергетики может выступать основой для решения ряда мировых проблем, среди которых следует выделить социально-экономические и гуманитарные аспекты, а также проблемы окружающей среды и экологии<sup>1</sup>.

В отечественной и зарубежной экономической литературе нет существенных разногласий в оценке современной ситуации на нефтяном рынке и в обосновании необходимости адаптации нефтегазовых компаний к происходящим изменениям. Различия проявляются в рекомендуемых авторами направлениях и методах корректировки корпоративных стратегий, а также в оценке их целесообразности и результатов реализации. Это обуславливает необходимость дополнительных исследований конкретных примеров формирования и реализации корпоративных стратегий отечественных нефтяных компаний в современных условиях ресурсных ограничений и санкционного режима.

## ***Волатильность современного мирового рынка нефти и газа***

Наблюдающееся в последние годы на мировом рынке нефти превышение предложения нефти над ее спросом привели к существенному понижению мировых цен на этот ресурс. Важным фактором превышения мирового предложения нефти над спросом, на фоне

---

<sup>1</sup> Бобылев Ю. Рынок нефти: новая реальность //Оперативный мониторинг экономической ситуации в России. - 2016.- №1. - С. 14-18.

замедления роста мировой экономики, явился быстрый рост добычи сланцевой нефти в США, произошедший благодаря открытию и применению новых технологий добычи в предыдущий период высоких цен на нефть. Разработка и быстрое развитие технологических решений в области добычи и переработки сланцевой нефти наблюдались также в Канаде.

Ответная политика традиционных игроков мирового рынка нефти переросла в нефтяной демпинг. Страны ОПЕК играют ключевую роль в данном вопросе, так как именно они обладают самой низкой себестоимостью добычи нефти и не желают уступать свою долю в мировом рынке нефти конкурентам из Америки. Поэтому, несмотря на стремительное падение цен, эти страны отказались от сокращения установленной в рамках картеля квоты добычи нефти, сфокусировавшись на политике поддержания своей доли на мировом нефтяном рынке.

Другим ключевым фактором, спровоцировавшим падение цен и увеличение предложения на мировом рынке нефти, явилась относительная стабилизация ситуации в Ливии и Ираке, сопровождающаяся восстановлением разработки нефтяных месторождений и экспорта нефти.

После возобновления в 2016 году экспорта нефти Ираном, министр нефти этой страны сделал громкое заявление, что стране «не следует беспокоиться по поводу цен. Беспокоиться должны те страны, которые добывали слишком много нефти, воспользовавшись отсутствием на рынке Ирана»<sup>2</sup>. Изменение ситуации на мировом рынке нефти будет несомненно зависеть от объема ее экспорта Ираном. Эксперты Международного энергетического агентства считают, что в настоящее время имеется неопределенность относительно количества и качества иранской нефти. Таким образом, на фоне всех событий на мировом рынке нефти крупным энергетическим компаниям необходимо оперативно реагировать на изменения во внешней среде и адаптироваться к новым условиям.

### *Адаптация корпоративной стратегии развития ПАО «Газпром нефть»*

Негативное воздействие этих факторов на цену на нефть объективно должно было отразиться и на корпоративных стратегиях нефтегазовых компаний России. Характер изменений корпоративных стратегий развития отечественных нефтяных компаний в сложившихся условиях можно видеть на примере ПАО «Газпром нефть». Это крупная вертикально-интегрированная нефтяная компания, основными видами деятельности которой являются не только разведка и разработка месторождений нефти и газа, но и нефтепереработка, производство и сбыт нефтепродуктов.

По объему добычи нефти «Газпром нефть» занимает четвертое место, а по объему переработки - входит в тройку крупнейших компаний в России. Стратегия развития компании до 2025 года является основным документом, определяющим ключевые цели и задачи в каждой из сфер ее деятельности. В частности, к 2025 году компания намерена достичь уровня добычи 100 млн тонн нефтяного эквивалента в год, а также непрерывно повышать экономическую эффективность в других сегментах хозяйственной деятельности.

Следует отметить, что компания «Газпром нефть» достаточно стойко и успешно пережила непростой для нефтяной отрасли 2015 год. В целом, компания увеличила за год объемы добычи на 20% и приблизилась к показателю 80 млн тонн добычи нефтяного эквивалента. Компании удалось сохранить и объемы переработки нефтепродуктов, а также

---

<sup>2</sup> Бушуев В.В., Каламанова В.А. Мировая энергетика – 2050 (Белая книга). – М.: ИД «Энергия», 2011. – 360 с.

объемы продаж через премиальные каналы в сети АЗС. Тем не менее, несмотря на то, что скорректированный показатель «ЕВИТДА» (прибыль до уплаты процентов, налога на прибыль и амортизации) за 9 месяцев 2015 года по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года вырос на 9,3% (312 млрд рублей), чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром нефть», сократилась в 2015 году на 6,2%<sup>3</sup>. Это снижение связано, прежде всего, с негативным влиянием курсовых разниц и переоценки валютных кредитов и займов.

Анализ текущей корректировки корпоративных стратегий отечественных нефтяных компаний показал, что в целях оптимизации издержек они, как правило, пересматривают свои инвестиционные программы, снижая инвестиции в дорогостоящие проекты. Что касается ПАО «Газпром нефть», то по мнению экспертов, компания обладает достаточным запасом прочности, чтобы продолжить тактику завоевания большей доли на нефтяном рынке. Компания планирует сохранить объем инвестиций на уровне 2015 года, а, возможно, сможет даже немного его увеличить. Тем самым, «Газпром нефть» создает себе задел на устойчивое развитие в будущем. Такие стратегические решения компании «Газпром нефть» обосновываются, в первую очередь, уровнем себестоимости добычи нефти на месторождениях в России. Как известно, «Газпром нефть» работает в основном с нефтяными месторождениями на суше. Но несколько лет назад компанией был запущен первый российский шельфовый проект по добыче нефти МЛСП «Приразломная». На данный момент он является очень успешным, но пока единственным, действующим на Арктическом шельфе России.

Таким образом, даже в далеко непростом для национальной экономики и нефтяной отрасли 2015 году, снижение мировых цен на нефть не сопровождалось в ПАО «Газпром нефть» остановкой крупных и стратегически важных проектов. В результате, в текущем году растет объем добычи нефти, вводятся в строй новые крупные месторождения, продолжается процесс модернизации нефтеперерабатывающих заводов. Важно отметить, что компания «Газпром Нефть» не намерена и в 2017 году отступить от избранной стратегии развития и менять главные стратегические цели, адаптируя, главным образом, характер тактических мероприятий по повышению своей эффективности и конкурентоспособности.

Следует отметить, что и другие нефтяные компании Российской Федерации показывают аналогичную готовность реагировать на изменения внешней среды. С учетом ситуации на мировом рынке нефти можно предположить, что высокие цены на нефть остались в прошлом, поэтому ключевым фактором достижения и удержания их конкурентоспособности вновь выступает только экономическая эффективность. Последние годы очертили новые вызовы для отечественных нефтяных компаний и всего мирового рынка нефти в целом. Поэтому главной стратегической задачей для компаний является эффективная адаптация к этим вызовам и продолжение успешной и устойчивой деятельности в сложившихся условиях<sup>4</sup>.

Адаптация корпоративных стратегий нефтегазовых компаний России не может не учитывать ключевые технологические, социальные и макроэкономические тренды, которые определяют отраслевые направления развития на ближайшее время и на перспективу, а также изменения, ожидаемые на мировом и российских рынках энергоносителей,

---

<sup>3</sup> 2015: Итоги. ПАО «Газпром Нефть» Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/presscenter/sibneft-online/archive/2015-december/>

<sup>4</sup> Там же.

обуславливающие необходимость усиления конкурентных позиций нефтегазового комплекса России и его роли в социально-экономическом развитии страны и отдельных регионов.

### Список литературы

1. Бобылев Ю. Рынок нефти: новая реальность //Оперативный мониторинг экономической ситуации в России. - 2016.- №1. - С. 14-18.
2. Бобылев Ю., Идрисов Г. Нефть, бюджет и налоговый маневр// Оперативный мониторинг экономической ситуации в России. - 2015.- №15. - С. 11 -15.
3. Бушуев В.В., Каламанова В.А. Мировая энергетика – 2050 (Белая книга). – М.: ИД «Энергия», 2011. – 360 с.
4. 2015: Итоги. ПАО «Газпром Нефть» [Электронный ресурс]. URL: [www.gazprom-neft.ru/presscenter/sibneft-online/archive/2015-december/](http://www.gazprom-neft.ru/presscenter/sibneft-online/archive/2015-december/)

## ABOUT ADAPTATION OF CORPORATE STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF OIL AND GAS COMPANIES OF RUSSIA TO NEW ECONOMIC CONDITIONS

*Bursagova Dana Islamovna,*

Peoples' Friendship University of Russia  
117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6

*In article the modern world oil market and gas in the created single energy space which is characterized by periodically becoming aggravated volatility is analyzed. Need of ensuring stability of development of his fundamental subjects on the basis of their gradual consolidation is proved. The multi-national, state-owned and private oil and gas companies forced to increase capitalization and to adapt the corporate strategies of development under a modern situation are researched. On the basis of the conducted research conclusions are drawn that essential distinctions of development strategies and indicators of transnationalization of activities of oil and gas companies cause differences of the priority directions and methods of their adaptation to the changing conditions.*

*Keywords: corporate strategy, the largest oil and gas companies, stability of development, adaptation to modern conditions.*

*JEL-codes: L 120.*