

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы

**Актуализация стратегии развития вертикально интегрированной
нефтяной компании в условиях нестабильности нефтяных рынков**

УДК 005.732:005.931.1:622.324

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Козлова Анна Михайловна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Селевич Ольга Семеновна	Канд. экон. наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономика	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2016г.

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.01 Экономика,
профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»**

<i>Код результата</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС-3+, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,2, ПК-2,4) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2, ОПК-2, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС-3+ (ОК-2, ОПК-1, ПК-3,4,8,9,10,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-3,6,7,9,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета,	Требования ФГОС-3+ (ПК-5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с

	прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-5,6,8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС-3+ (ПК-7, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,3, ОПК-2,3, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	Требования ФГОС-3+ (ОК-2,3, ОПК-1,3, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное
 учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки (специальность) 38.04.01 Экономика
 Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ
 Зав. кафедрой экономики, ИСГТ
 Г.А. Барышева

«__» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ42	Козлова Анна Михайловна

Тема работы:

Актуализация стратегии развития вертикально интегрированной нефтяной компании в условиях нестабильности нефтяных рынков

Утверждена приказом директора (дата, номер) № 5429/с от 08.07.2015

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования: стратегии развития ВИНК в условиях нестабильности нефтяных рынков. Стратегия развития ОАО «НК «Роснефть» статистическая информация по нефтяному рынку. Законодательные акты РФ, публикации в периодической печати и сети Интернет, Финансовая документация ОАО «НК «Роснефть», отчеты НИ ТПУ по стратегического планированию в Томской области.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Труды, послужившие теоретической основой диссертационного исследования: - проблемы корпоративного управления и стратегии развития, освещали такие ученые как Д. Аакера, И. Лнсоффа, К. Боумана, Ф. Котлера. - проблемы развития ТЭКа и ВИНК освещали В. Ю. Алекперов, С. В. Алафинов, Н. Н. Витрик, Х. З. Кавеев. Задачи исследования: проанализировать теоретические и нормативные основы формирования стратегий развития в нефтегазовом секторе; провести анализ теории и практики</p>

	актуализации стратегий (российский и мировой опыт); провести анализ стратегии развития ОАО «НК «Роснефть»; предложить рекомендации по актуализации стратегии развития для НК «Роснефть».
--	--

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	6 рисунков
---	-------------------

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)

Раздел	Консультант
---------------	--------------------

Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент кафедры менеджмента, к.ф.н.
----------------------------	---

Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке	Николаенко Н.А., доцент кафедры иностранных языков, к.ф.н.
--	--

--	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

На русском языке	На английском языке
-------------------------	----------------------------

Введение 1 Теоретические и нормативные основы формирования стратегий развития в нефтегазовом комплексе 2 Непрерывная актуализация стратегий в условиях нестабильности нефтяных рынков как фактор эффективности ВИНК 3 Основные направления совершенствования разработки и реализации стратегий развития в нефтегазовом комплексе России на примере ОАО «НК «Роснефть» 4 Социальная ответственность Заключение	1.1 The present state of Russian oil and gas complex
--	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Селевич Ольга Семеновна	Канд. экон. наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Козлова Анна Михайловна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБМ42		Козлова Анна Михайловна	
Институт	ИСГТ	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Высшее	Направление/специальность	38.04.01 Экономика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Корпоративная социальная ответственность ОАО «НК «Роснефть»</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Отчет по устойчивому развитию ОАО «НК «Роснефть»;</p> <p>Политика Компании в области устойчивого развития;</p> <p>Политика Компании в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций;</p> <p>Политика в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Провести анализ факторов внутренней социальной ответственности, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципов корпоративной культуры ОАО «НК «Роснефть»; - систем социальных гарантий компании; - оказания материальной, жилищной и иной социальной помощи работникам; - охраны здоровья и поддержки здорового образа жизни работников.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<p>Провести анализ факторов внешней социальной ответственности, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содержание объектов социальной инфраструктуры; - благотворительность

<ul style="list-style-type: none"> - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров) -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - оказание помощи в социально-экономическом развитии регионов
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Провести анализ внутренних нормативных документов отчетных документов ОАО «НК «Роснефть»</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику _____

Задание выдал консультант: _____

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	кандидат философских наук		

Задание принял к исполнению студент: _____

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Козлова Анна Михайловна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 99 с., 6 рис., 4 табл., 60 источников, 1 прил.

Ключевые слова: вертикально-интегрированная нефтяная компания (ВИНК), стратегическое планирование, стратегическая цель, стратегия развития предприятия, система сбалансированных показателей (ССП), нефтедобыча, мировой нефтяной рынок, цена на нефть, бюджет.

Объектом исследования являются стратегии развития ВИНК в условиях нестабильности нефтяных рынков.

Цель работы – анализ деятельности и стратегий развития ВИНК для определения направлений ее совершенствования.

В результате исследования было проанализировано текущее состояние нефтяной отрасли; рассмотрено понятие «стратегия развития» и выявлены особенности ее формирования; была проанализирована внешняя среда ВИНК, как один из факторов актуализации стратегии развития; была рассмотрена и проанализирована динамика актуализации стратегий развития российских и зарубежных ВИНК; разработаны рекомендации по приведению стратегии развития к актуальному состоянию.

Степень внедрения: положения и выводы, содержащиеся в работе, могут быть полезными для российских нефтяных компаний. Предложенные меры проведенного исследования могут быть использованы при разработке программных документов для улучшения процесса разработки стратегий развития ВИНК.

Область применения: экономическая.

Экономическая эффективность/значимость работы проявляет себя в дополнении к существующей теоретической базе, посвященной вопросам стратегического планирования вертикально интегрированных нефтяных компаний.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Вертикально интегрированная нефтяная компания (ВИНК): предприятие нефтяной отрасли, которое объединяет в своей работе деятельность по всей цепочке производственного процесса от геологоразведки, разработки нефтяных месторождений, добычи нефти, переработки в продукты конечного, до реализации нефтепродуктов потребителю.

Бизнес-единица: подразделение компании, отвечающее за определенные функции или вид деятельности.

Стратегические цели: цели, которые руководство устанавливает для укрепления деловых позиций предприятия и увеличения его конкурентоспособности.

Стратегический анализ: основной элемент стратегического планирования, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Стратегия развития: интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Реализация стратегии: критический процесс, осуществляемый через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратеги.

Оглавление

Введение.....	11
1 Теоретические и нормативные основы формирования стратегий развития в нефтегазовом комплексе	14
1.1 Современное состояние нефтегазового комплекса России	14
1.2 Корпоративная стратегия развития и отраслевые особенности ее формирования.....	23
1.3 Анализ внешней среды ВИНК как начальный этап актуализации стратегии	29
2 Непрерывная актуализация стратегий в условиях нестабильности нефтяных рынков как фактор эффективности ВИНК	35
2.1 Динамика процессов актуализации стратегий в нефтегазовых компаниях России	35
2.2 Инновационная стратегия развития нефтяной компании	45
3 Основные направления совершенствования разработки и реализации стратегий развития в нефтегазовом комплексе России на примере ОАО «НК «Роснефть».....	51
4 Социальная ответственность	66
Заключение	72
Список публикаций студента.....	77
Список использованной литературы.....	78
Приложение А	85
Приложение Б.....	87

Введение

Несколько последних десятилетий определяющей особенностью мирового развития является экономическая глобализация – как часть более общего процесса. Одной из наиболее «глобализированных» областей является нефтегазовая отрасль. Комплексный подход к изучению стратегий развития компаний в нефтегазовой отрасли на современном этапе требует рассмотрения нефтегазового бизнеса в целом. В силу геологических, производственных и экономических условий все глобальные вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), как правило, обладают или контролируют одновременно нефтяные и газовые активы и ведут бизнес на соответствующих рынках. В своей стратегии развития такие компании вынуждены максимально учитывать не только текущие особенности, но тенденции развития этих рынков, прежде всего, влияние многостороннего сочетания факторов, влияющих на деятельность вертикально интегрированных компаний.

Успешное встраивание российского нефтяного комплекса в складывающееся мировое энергетическое пространство в значительной степени зависит от эффективности стратегий развития, которые разрабатывают и реализуют российские ВИНК. Это происходит в острой конкуренции со стратегиями конкурентов – глобальных нефтяных компаний, которые в большей степени направлены на изменение условий ведения бизнеса с учетом всего комплекса объективных факторов и долгосрочных прогнозных оценок мировой экономики и энергетики, а также геополитических требований своих государств.

В условиях нестабильности цен на нефть и турбулентности внешней среды анализ текущей и инвестиционной деятельности ВИНК с выработкой рекомендаций по их совершенствованию является актуальной задачей.

Информационной базой данной работы являются труды таких специалистов, как Д. Аакер, И. Ансофф, К. Боумен, Ф. Котлер, В. Ю.

Алекперов, С. В. Алафинов, Н. Н. Витрик, Х. З. Кавеев. В экономической литературе имеется немало научных работ, посвященных теоретическим вопросам вертикальной интеграции, в том числе В. Абернаси, М. Аделмана, Р. Базела, Р. Блэра, Р. Коуза, Дж. Стиглера, О. Уильямсона, К. Р. Харриген, К. Эрроу. Большой вклад в разработку проблем развития стратегий российских ВИНК внесли и ученые-практики: Ф.Т. Ахмедов, В.Л. Богданов, П.В. Семенов, Ю.П. Трутнев, Н.А. Цветков и другие.

Цель работы заключается в анализе деятельности и стратегий развития ВИНК для определения направлений ее совершенствования.

Объект исследования – стратегии развития ВИНК в условиях нестабильности нефтяных рынков.

Предмет исследования – особенности и факторы, влияющие на актуализацию стратегий развития ВИНК в современных условиях.

В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи:

1. исследовать сущность понятия «стратегия развития»;
2. сформулировать основные принципы, отраслевые особенности и факторы, обуславливающие специфику стратегии развития ВИНК;
3. провести анализ условий формирования стратегий развития ВИНК в России и их изменчивости в условиях кризиса;
4. выявить методические подходы к актуализации стратегий ВИНК;
5. разработать рекомендации по оценке эффективности стратегии развития.

Основной элемент научной новизны исследования заключается в развитии теоретических и методологических подходов к обоснованию необходимости совершенствования стратегий ВИНК в контексте формирования нового мирового энергетического порядка.

Практическая значимость работы состоит в том, что положения и выводы, содержащиеся в работе, могут быть полезными для российских нефтяных компаний. Предложенные меры проведенного исследования могут

быть использованы при разработке программных документов для улучшения процесса разработки стратегий развития ВИНК.

По теме исследования были опубликованы две статьи, основные положения которых представлены в сборнике трудов конференции Экономические науки и прикладные исследования, ТПУ, 2015.

Для выполнения работы были использованы следующие методы: теоретические методы анализа и синтеза, классификации, индукции и дедукции, а также структурно-функциональный метод.

1 Теоретические и нормативные основы формирования стратегий развития в нефтегазовом комплексе

1.1 Современное состояние нефтегазового комплекса России

Положение России на международном рынке определяется запасами природных богатств. Нефтяные и газовые запасы России удовлетворяют не только внутреннюю потребность страны в энергоресурсах, но и обеспечивают часть потребности рубежных потребителей. Разведанная ресурсная база месторождений нефти в России предоставит такую добычу, чтобы на протяжении 30 лет обеспечить ежегодно добываемый объем в 600 млн тонн, исследованные газовые запасы оцениваются в 47 трлн м³, таких объемов хватит на 70 лет добычи, а запасы такого природного ископаемого как уголь составляют около 200 млрд тонн. В настоящее время особенностью добычи в России является то, что добыча смещается в наиболее отдаленные районы страны с суровыми климатическими условиями, что приводит к повышению затрат, а значит, к увеличению себестоимости [15].

Снижение издержек производства и эффективное функционирование российского нефтяного комплекса обусловлено объединением усилий предприятий, которые добывают, перерабатывают и осуществляют сбыт на базе внедрения новых технологий. Вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), а также присоединённые к ним предприятия для транспортировки и нефтепереработки – одна из форм обеспечения взаимной заинтересованности.

Структура мирового нефтяного рынка, сформированная в 30-е годы прошлого века, представлена в основном вертикально интегрированными компаниями. В России первые ВИНК появились более 20 лет назад и были созданы на базе сибирских объединений [15].

Российские ВИНК начали свою историю с начала 1990-х гг. и наиболее крупными в настоящее время являются 9 компаний, которым, в свою очередь,

принадлежат около 120 дочерних компаний: ОАО НК «ЛУКОЙЛ», ОАО НК «Роснефть», ОАО НК «Газпром нефть», ОАО НК «Сургут-нефтегаз», ОАО АНК «Башнефть», ОАО НК «Славнефть», ОАО НК «Руснефть», ОАО НК «Татнефть». Эти компании добывают и реализуют более 90% нефти и нефтепродуктов России [13].

В настоящее время нефтяной сектор экономики России так же представлен вертикально интегрированными компаниями – крупными компаниями, которые воспроизводят полностью весь цикл производства. Вертикаль нефтяной компании составляет следующая технологическая цепочка:

- геологическая разведка и добыча нефти;
- переработка нефти;
- реализация конечных нефтепродуктов.

Смысл существования российских вертикально интегрированных нефтяных компаний сводится к тому, чтобы в компании были:

- единая технологическая цепочки;
- условия для концентрации материальных, финансовых, человеческих и прочих ресурсов с целью их перераспределения на важнейшие направления производства;
- условия, позволяющие минимизировать экспорт сырой нефти, как товара, с соответствующей максимизацией вывоза нефтепродуктов.

Создание первых вертикально интегрированных компаний подтвердило эффективность этой идеи, исключением стал лишь последний пункт. В настоящее время ежедневная добыча и потребление находятся на уровне более 80 млн. баррелей нефти. Масштаб торговли, стратегическая важность и роль, которую нефть играет в национальной экономике – все это факторы, которые делают её уникальным товаром.

В феврале 2016 года цена нефти эталонной марки Brent опустилась до минимума с апреля 2009 года – менее 31\$ за баррель (бочка, равная 159 л), еще в июне 2014 года она стоила более \$115. Укрепление курса доллара, повышение добычи «черного золота» в США, на Ближнем Востоке и Северной Африки вызывает дисбаланс в спросе и предложении, а соответственно влияет и на цену нефти. Изменение цены на нефть с 1998 года по настоящее время можно пронаблюдать на Рисунке 1 [45].



Рисунок 1 – Динамика цен на нефть 1998–2016 гг.

Изменение цены на нефть с начала 2016 года показано на Рисунке 2 [45].



Рисунок 2 – Динамика цен на нефть марки Brent за 2016 г.

Нефтяные цены зависят от многих факторов, но основными являются: спрос и предложение, рыночные ожидания, геополитика и инфляция. Все факторы являются взаимосвязанными и оказывают влияние друг на друга. Факторы, оказывающие влияние на цену на нефть по историческим периодам, будут рассмотрены далее.

На протяжении 1990-х гг. цена на нефть марки Brent оставалась относительно стабильной на уровне около 18 долларов США за баррель. Серьезные скачки наблюдались только в 1990 г. и 1998 г. Из-за вторжения Ирака в Кувейт в период с июля по октябрь 1990 г. цена резко выросла с 15 долларов за баррель до 41,15 доллара. После окончания операции США и союзников "Буря в пустыне", в результате которой иракские войска покинули Кувейт, к февралю 1991 г. цена снова упала до уровня 17-18 долларов за баррель. Азиатский финансовый кризис 1998 г. привел к падению цены на нефть: в июне до уровня 10,77 доллара за баррель, а затем, после непродолжительного периода стабилизации, в ноябре стоимость Brent опустилась ниже уровня в 10 долларов. Это стало одним из факторов объявления дефолта в России 17 августа 1998 г. Дешевле всего за десятилетие нефть марки Brent торговалась 10 декабря 1998 г.: 9,1 доллара. В марте 1999 г. нефть вернулась на докризисный уровень в 15-20 долларов за баррель, в августе-ноябре 2000 г. выросла до уровня в 34 доллара. После теракта в США 11 сентября 2001 г. цена на нефть поднялась с 27,59 до 29,12 доллара за баррель, но затем упала на уровень ниже 18 долларов [57].

С марта 2002 г. начался продолжительный и практически непрерывный рост цен на нефть. Эксперты объясняли это целым рядом факторов: войной в Ираке, сокращением нефтедобычи в Мексике, Великобритании и Индонезии, ростом потребления нефти и истощением легкодобываемых запасов в странах Персидского залива. 29 февраля 2008 г. цена на нефть марки Brent впервые в истории превысила рубеж в 100 долларов. Повышением цены рынок

реагировал на любую нестабильность на Ближнем Востоке: 6 июня нефть подорожала на рекордные 10,45 доллара за день из-за слухов о том, что Израиль может нанести ракетно-бомбовый удар по Ирану. 4 июля 2008 г. цены на нефть марки Brent достигли исторического максимума – 143,95 доллара [45].

Начало мирового финансового кризиса 2008 г. привело к обвалу цен – до 33,73 доллара (26 декабря). С июня 2009 г. цена на Brent начала медленно расти. В среднем в 2009 г. она составила 61,74 доллара за баррель [45].

В марте-декабре 2010 г. уровень цен на нефть стабилизировался на уровне 70-80 долларов за баррель. В декабре 2010 г. рост возобновился. 1 февраля баррель из-за начала политического кризиса в Ливии снова стал дороже 100 долларов и в апреле достиг уровня 124-126 долларов. Рост цен был сдержан компенсацией нефтяного экспорта Ливии поставками из стратегических резервов Международного энергетического агентства и США (всего около 90 млн. баррелей в середине 2011 г.). Стоимость Brent до февраля 2012 г. колебалась на уровне 105-115 долларов за баррель. Достигнув пика 13 марта 2012 г. (128,14 доллара), цена начала падать из-за проблем в Еврозоне и политического кризиса во Франции и Греции. 1 июня 2012 г. цена на нефть опустилась до отметки ниже 100 долларов (98,63 доллара), но смогла вернуться к уровню 100-115 долларов во второй половине июля: на рост повлияли кризис в Сирии, пожар на нефтеперерабатывающем заводе в Калифорнии 7 августа 2012 г. и другие текущие события. Среднегодовая цена в 2012 г. составила 111,63 доллара [57].

В 2013 г. котировки Brent кратковременно опускались ниже уровня в 100 долларов (в апреле и июне). Среднегодовая цена составила 108,56 доллара [45].

В январе-августе 2014 г. средние цены на нефть марки Brent составляли 107,75 доллара за баррель. В конце лета стало отмечаться падение спроса на топливо в США и Китае, при этом возникло избыточное предложение из-за высоких уровней добычи нефти в США и поставок из Саудовской Аравии.

Также в конце августа после годового перерыва возобновились поставки нефти из Ливии. 11 сентября 2014 г. был опубликован ежемесячный доклад Международного энергетического агентства (МЭА), в котором был понижен прогноз мирового спроса на нефть в 2014 г. с 92,9 до 92,6 млн. баррелей в сутки. После этого началось снижение цены на нефть, которое ускорилось в начале октября после публикации обзора мировой экономики Международного валютного фонда (МВФ), в котором был снижен прогноз по глобальному росту в 2014 г. с 3,4 до 3,3%, а также негативного прогноза по спросу на нефть Управления энергетической информации США. 9 октября нефть марки Brent опустилась ниже уровня 90 долларов за баррель. Вслед за этим стало известно, что Иран и Саудовская Аравия снизили цены на нефть по экспортным контрактам. Также важным фактором стала неготовность Организации стран-экспортеров нефти (ОПЕК) договориться о сокращении добычи. 31 декабря 2014 г. котировки достигли 55,27 доллара за баррель, таким образом, за год цены на нефть упали на 51% [57].

5 января 2015 года цены на Brent упали ниже 50 долларов, минимальная цена была отмечена 13 января – 45,13 доллара за баррель. После этого началось временное восстановление котировок: 1 февраля цены вернулись на уровень 50 долларов за баррель, 13 февраля нефть стала стоить дороже 60 \$/барр., после чего цены колебались на уровне 55–60\$. Максимальное значение цены на нефть марки Brent за год была зафиксирована 13 мая – 66,33 доллара за баррель [17].

Нефтяные котировки возобновили падение во второй половине июля. Это было вызвано кризисом на фондовом рынке в Китае, планами Ирана по увеличению экспорта нефти после снятия санкций и данными о том, что в США продолжают вводить в строй новые добывающие мощности.

4 декабря 2015 г. страны ОПЕК вновь отказались снижать квоты на добычу нефти. Уже 8 декабря 2015 г. цены на торгах впервые опустились ниже уровня 40 долларов за баррель. 6 января 2016 г., после продолжившегося

падения индексов на биржах Китая, цена на Brent опустилась ниже 35 \$/барр. [17].

В середине февраля 2016 года в столице Катара Дохе министры нефти Саудовской Аравии, Катара, Венесуэлы, входящие в ОПЕК, и министр энергетики России Александр Новак высказали готовность сохранить в среднем в 2016 году добычу нефти на уровне января текущего года, если другие страны-производители нефти присоединятся к этой инициативе. Цены на нефть Цена нефти Brent отреагировала падением ниже \$34 за баррель.

В апреле 2016 года после провала переговоров на встрече страны ОПЕК и ряд стран, не входящих в картель (в первую очередь Россия) в Дохе цены на нефть снова пошли вниз, но в кратчайшие сроки смогли отыграть падение. В первую очередь, фактором роста стала забастовка нефтяников в Кувейте, которые протестуют против урезания зарплат и сокращения соцпакета. Также нефть поддерживают данные из Китая, который вновь начал наращивать импорт сырой нефти. За первый квартал 2016 года Китай увеличил объем импорта нефти на 13%. По прогнозу «Уралсиба», среднегодовая цена барреля составит в 2016 году \$45, к концу года баррель будет стоить около \$50 [56].

Нефть – главная экспортная единица России. Именно от цены на нее зависит наполняемость казны государства, а вследствие этого, и исполнение социальных гарантий, уровень жизни населения и престиж денежной единицы страны.

Ведущие специалисты уже строят мнения о ценах, но достоверно предугадать, какова будет динамика цены на нефть, невозможно. Министр энергетики России Александр Новак предполагает, что цены на нефть в 2016 году могут подняться до \$60 долларов за баррель, в длительной перспективе цена будет на уровне \$50 долларов за баррель. В то же время, по оценке вице-президента ЛУКОЙЛа Леонида Федуна, цены на нефть в 2016 году могут достичь \$70-100 за баррель. Глава «Роснефти» Игорь Сечин высказал мнение,

что мировые цены на нефть значительно вырастут и вернуться к уровню в \$70 за баррель [44].

Российские компании устойчивы к падению цен на нефть, считают аналитики Bank of America Merrill Lynch: им помогает курс рубля, падающий вслед за нефтью, и гибкие ставки налогообложения. Согласно отчету банка в ноябре 2015 года, в среднем компании отрасли останутся безубыточными при цене нефти около \$30 за баррель, а для «Роснефти» и «Башнефти» этот порог еще ниже – менее \$20 за баррель. Себестоимость добычи нефти российских и зарубежных компаний можно понаблюдать на Рисунке 3 [47].

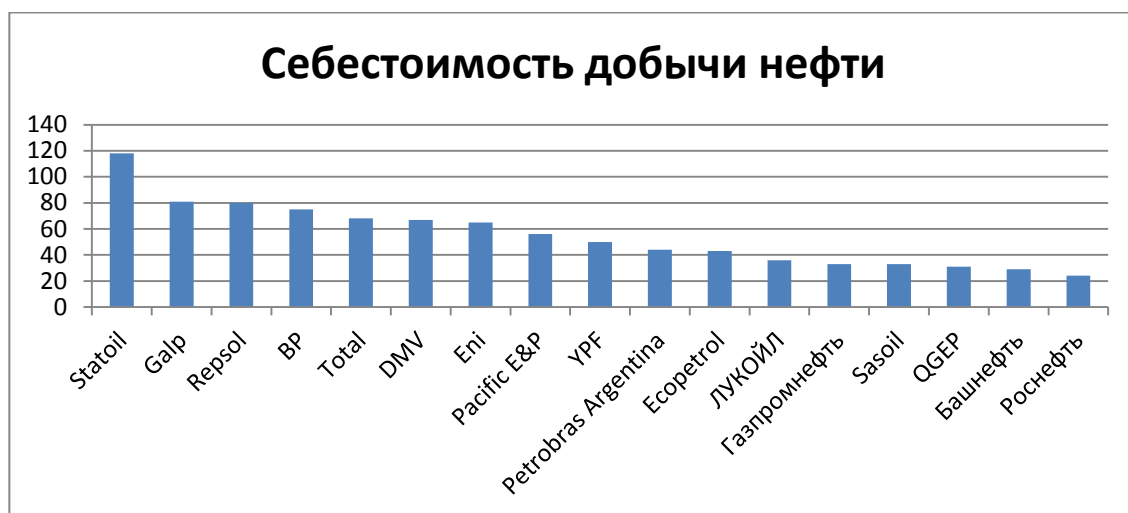


Рисунок 3 – Себестоимость добычи нефти российских и зарубежных компаний

В третьем квартале 2015 года полная себестоимость добычи нефти крупнейшими российскими компаниями с учетом налогов и расходов на транспорт составила \$38-40, а без учета налогов – \$10-13, подсчитал аналитик UBS Максим Мошков. При росте курса доллара этот показатель в валюте снижается, добавляет он.

Государство теряет при падении цены на нефть больше, чем нефтяные компании. «У нас общая налоговая система устроена таким образом, что основные риски изменения цен на нефть лежат не на компаниях, а на государстве, на бюджете», – высказал свое мнение вице-премьер Аркадий

Дворкович. При нефти дороже \$25 бюджет с каждого \$1 роста цены получает \$0,82 (\$0,42 экспортной пошлины и \$0,4 НДС), а при падении цены их теряет. При цене \$20-25 экспортная пошлина составляет \$0,45 на \$1 цены, при цене \$15-20 – \$0,35 [47].

Продолжительное время доля бюджета России, формируемая налогами, уплачиваемыми нефтегазовым сектором, составляла около 50%. Такая зависимость крайне негативно отражается на российской экономике, при резком падении мировых цен на нефть. Снижение среднегодовой цены нефти на 1 доллар, означает потерю \$2,2 млрд для российского бюджета, снижение ВВП на 0,10%, уменьшение доходов населения на 0,14% доходов. Во время финансового кризиса 2008-2009 годов, когда цены на нефть упали до \$40, российский ВВП потерял около 7–8% [48].

По итогам исполнения федерального бюджета в январе-феврале 2016 года доля нефтегазовых доходов в общем объеме доходов составила лишь 37,4%. Это самая низкая доля нефтегазовых доходов с августа 2009 года, если смотреть на ежемесячные данные Минфина и Федерального казначейства [46].

Главным фактором, влияющим на цену, выступает повышенное предложение со стороны нефтедобывающих стран над спросом. Государствам импортерам не выгодно покупать ту нефть, которая стоит дороже своих братьев-аналогов, а развитые, в экономическом плане государства, и вовсе сократят свои объемы закупок ввиду развития новых технологий.

Ценообразование углеводородов не является однозначным вопросом. Прогнозы строятся на основе механизма взаимодействия рыночных спроса и предложения. Предложение поддается влиянию таких факторов как уровень добычи, а так же запрет на экспорт на внешние рынки и войны. Например, Иран получил возможность продавать нефть в Китай и Индию после того, как было подписано ядерное соглашение.

На мировом рынке цены на нефть номинируются в долларах США. А значит, российский бюджет находится в зависимости не только от цены на нефть, но и стоимости 1 доллара в рублевом эквиваленте.

Российский бюджет будет «сведен» в том случае, если стоимость 1 барреля нефти будет равняться 3600 рублей. «Правило 3600» – это наблюдение за поведением курса рубля при определенных условиях. Негласное "правило 3600" заключается в том, что расчет «правильного» курса доллара к рублю исходит из текущей стоимости 1 барреля нефти: 3600 рублей нужно разделить на стоимость нефти в долларах и получить выгодный для бюджета курс доллара. Значит, если цена на нефть снижается на 1\$, то курс доллара к рублю в среднем должен вырасти на 0,36 руб. В начале 2016 года не наблюдается ни значения 3600, ни тесной зависимости между курсом доллара к рублю и ценой нефти в долларах. Эта связь проявляется в виде слабого тренда, так что правильнее говорить о том, что «правило 3600» трансформировалось в «правило 3000».

Таким образом, предприятия, ведущие свою деятельность в нефтяном секторе, являются одним из главных источников пополнения государственного бюджета России. Стабильность в поступлении доходов в бюджет страны обеспечивается, в основном, стабильностью деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний, которые обеспечивают весь производственный цикл от добычи до продажи нефтепродуктов конечным потребителям.

1.2 Корпоративная стратегия развития и отраслевые особенности ее формирования

Развитие нефтяной отрасли началось примерно 150 лет назад. В настоящее время все страны мира являются потребителями нефти и нефтепродуктов в той или иной степени. Количество потребления

обуславливается такими факторами, как развитие экономики, численность населения, структура производства, климат и т.п. Цена на нефть ежедневно волнует как продавцов, так и покупателей нефти. Для стран-экспортеров, нефть – это существенная статья доходов, а стран-импортеров огромная статья расходов. Нефтедобывающие страны сильно отличаются друг от друга по доле доходов от продажи нефти в составе валового внутреннего продукта (ВВП). Так, в некоторых странах организации стран-экспортеров нефти эта доля достигает до 60% и более, а, например, в США, Великобритании, Австралии составляет несколько процентов.

Существование нефтяных компаний как вертикально интегрированных структур экономически обосновано из-за особенностей нефтяной отрасли, а именно:

- длительность производственного цикла;
- большая капиталоемкость производства;
- высокая степень государственного регулирования деятельности.

Вертикальная интеграция позволяет уменьшить влияние на компанию внешней рыночной среды, а так же стабилизировать работу в условиях высокой турбулентности цен на нефть и нефтепродукты.

Также необходимо отметить негативные последствия вертикальной интеграции. Главным негативным фактором является высокая степень децентрализации производства. Это означает, что компания состоит из отдельных относительно независимых единиц, и усилия отдельных единиц подчас не являются скоординированными и направленными на одни цели. Вследствие отсутствия координации действий подразделения зачастую теряют возможность достичь более высоких результатов от кооперации, и результат деятельности равен простой сумме результатов бизнес-единиц [4].

Любая модель разработки стратегии может претендовать на полноту только в том случае, если в ней содержатся ответы на вопросы, касающиеся

разных сфер деятельности компании. Особенно это важно для крупных нефтяных компаний, где сочетаются интересы разных сторон:

- акционеров и инвесторов;
- потребителей;
- партнеров;
- кредиторов;
- контрагентов;
- государства и налоговых служб.

Для ответа на вопросы, определяющие эффективность деятельности компании, необходимо иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения. На фоне нарастающей потребности в оценке критериев будущего и текущего потенциала нефтяных компаний, связанного с перспективами развития и роста, увеличением разрыва между их балансовой и рыночной стоимостью, необходимости учета интересов всех стейкхолдеров именно система сбалансированных показателей (далее – ССП) является наиболее эффективным инструментом контроллинга при реализации стратегии [43].

В последние годы, внедрение в практику стратегического планирования компаний концепции Каплана и Нортон – системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC, далее – ССП) дополнило традиционные финансовые показатели стратегических планов компании еще тремя равнозначными блоками индикаторов влияния других рыночных факторов (человеческого потенциала, операционной эффективности и взаимоотношений с потребителями). Но в этой концепции для вертикально-интегрированных нефтяных корпораций (ВИНК) важное значение приобретают не только величина этих показателей, но и их взаимообусловленность и сбалансированность. Таким образом, стратегия компании превращается в

систематизированную последовательность задач, выполнение которых контролируется на разных уровнях корпоративного управления [15].

ССП используется, как аналитический инструмент стратегического управления. ССП обладает достоинствами, главными из которых являются: возможность четкого обозначения стратегии развития компании и претворение ее в жизнь. Такой подход к оценке степени реализации стратегии на данный момент времени стал практическим инструментом, который активно используется многими компаниями по всему миру. Динамичное развитие специализированных информационных программ упрощает внедрение ССП в деятельность компаний.

Ближайшие 5-10 лет станут даже для компаний-поставщиков нефти и нефтепродуктов периодом постоянных перемен, неопределенности и волатильности рынка. Для российских предприятий проблема разработки и совершенствования реализации стратегии развития на основе использования ССП стоит очень остро. Компаниям нефтегазового комплекса, лидерам в корпоративном управлении, формировании и реализации стратегий развития, также необходима существенная модернизация.

Понятие «стратегия развития» на каждом предприятии должно охватывать три области действий:

- 1) внутренние ресурсы и организация их эффективного использования;
- 2) внешняя среда, в которой предприятие функционирует;
- 3) способность предприятия создавать и увеличивать стоимость.

Стратегия развития должна увязать между собой управление внутренними ресурсами, влияние внешней среды, при этом предприятие должно быть нацелено на увеличение стоимости компании, а так же сохранение и увеличение своих конкурентных преимуществ. Стратегия развития определяет вектор развития, который отличает данную компанию от других, при задействовании всех ресурсов компании.

Стратегический анализ раскрывает сущность стратегии и позволяет произвести оценку по ее соответствию целями организации. Он включает в себя этапы, рассмотренные ниже.

Первый этап стратегического анализа заключается в комплексном исследовании внешней среды, выявлении возможностей и угроз, позиционировании собственного положения как возможности противостоять влиянию негативных факторов. Итог этого этапа анализа – определение того, как и насколько можно улучшить результаты работы, изменив стратегию в соответствующих видах деятельности.

Второй этап – выбор стратегии развития, включает в себя создание модели деятельности компании в будущем, установление приоритетов, распределение ресурсов. Фактически этот этап заключается в решении задач стратегического планирования на предприятии.

На третьем и четвертом этапах определяются альтернативные направления развития и методы корпоративного развития. Еще в 1989 году С.Джонсон и М. Скоул предложили три альтернативных метода: внутреннее развитие, поглощение компаний и некоторые формы совместного развития, такие, как венчурные предприятия и франчайзинг. [15]

Пятый этап заключается в оценке стратегического выбора. Следующие критерии можно использовать для сравнения стратегических альтернатив:

1. пригодность – позволяет установить в какой степени соотносится предполагаемая стратегия и поставленные цели и задачи;
2. выполнимость – позволяет определить степень в которой реализуется стратегия при исходных ресурсах;
3. приемлемость – позволяет произвести оценку принципиальной допустимости использования стратегии.

Шестой этап – постановка и увязка оперативных и стратегических программ и бюджетов.

Ключевой фактор, который отличает управление компанией в соответствии со своей стратегией развития, – модернизация стратегического планирования с принятием оперативных управленческих решений.

Суть комплексного подхода к формированию стратегии, разработанной для создания корпоративного преимущества над конкурентами, показана на Рисунке 4.

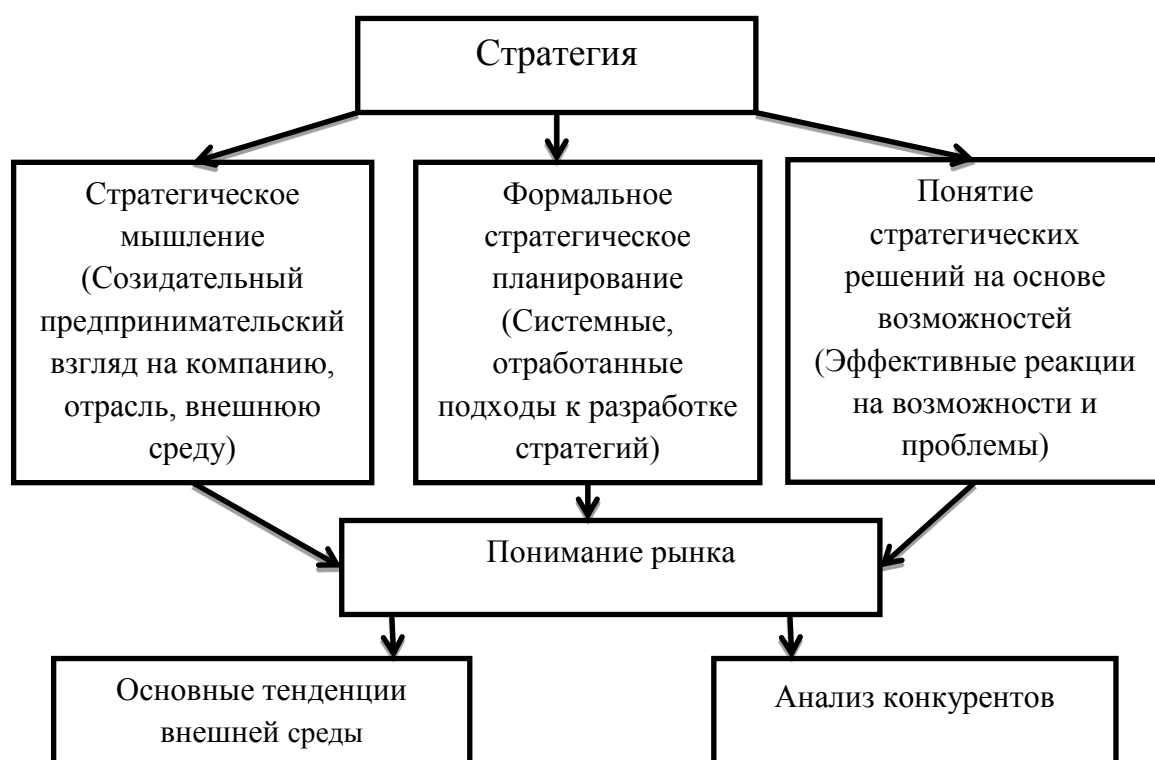


Рисунок 4 – Алгоритм формулировки стратегии развития [23]

Все факторы, влияющие на деятельность компании и на процесс достижения поставленных целей, необходимо учитывать, при выборе подходов к формированию стратегии развития.

Таким образом, в настоящее время экономическая ситуация, в которой действуют нефтяные компании, характеризуется неопределенностью и нестабильностью. Развитие компании в таких условиях зависит от способности ее руководства уметь прогнозировать развитие ситуации и быстро реагировать на меняющиеся условия внешней среды, способности приобретать новые

преимущества в конкурентной борьбе. Хорошо разработанная стратегия позволяет компании предвидеть различные сценарии развития, ставить конкретные цели и строить планы развития с целью обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

1.3 Анализ внешней среды ВИНК как начальный этап актуализации стратегии

Экономика России в последние десятилетия претерпевает значительные изменения. В первую очередь эти изменения происходят в отраслях, связанных с добычей и переработкой природных ресурсов. В условиях современной экономики России нефтегазовый комплекс приобрел особое значение, поскольку состояние национальной экономики во многом зависит от уровня общей эффективности данной отрасли. В результате изменений в российской экономике нефтегазовый комплекс значительно укрепил свои позиции, поскольку продукция, производимая комплексом, не теряет своей конкурентоспособности. В настоящее время успешное функционирование нефтегазового комплекса определяет общую динамику развития экономики в целом.

Исследование стратегий развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), как частного случая стратегии экономического развития регионов и страны в целом приобретает особую актуальность. Отечественный и зарубежный опыты показывают необходимость комплексного прогнозирования и стратегического планирования, выбора оптимальной стратегии развития экономики России, что подразумевает разработку эффективной стратегии развития нефтегазового комплекса и ВИНК в частности. На практике различают два вида вертикально-интегрированных компаний. Первый тип – компании, в которых интеграция строится по финансовому признаку. Такие компании не занимаются производственной

деятельностью и осуществляют лишь контроль над филиалами. Вторым типом – интегрированные производственные компании, которые осуществляют разведку, проводят добычу, транспортируют и перерабатывают нефть, а также осуществляют сбыт готовой продукции. Компании второго типа преобладают в нефтяном секторе.

Нельзя не учитывать тот факт, что развитие любой компании происходит под влиянием внешней и внутренней среды предприятия. На первом этапе – этапе разработки стратегии, важным фактором является сама формулировка цели развития ВИНК. Стратегическая цель любой ВИНК является универсальной – это получение максимальной прибыли для того, чтобы компания могла устойчиво и долгосрочной перспективе развиваться, значит, стратегическая цель подразумевает взаимную адаптацию, такой цели, как максимизация прибыли и внешних и внутренних ограничений.

Важную роль для построения стратегии играет блок, включающий в себя анализ отрасли, и факторы внешней среды, создающие условия, в которых ВИНК осуществляют свою деятельность.

С переходом к рынку активизировался процесс дезинтеграции, произошло дробление отрасли на предприятия, которые начали специализироваться на отдельных стадиях технологического процесса. В связи с этим существенно изменилась внешняя среда функционирования нефтяных компаний как открытых систем. Специалисты отмечают, что условия и факторы внешней среды все больше становятся источником проблем для развития компаний. Компании вынуждены сосредотачивать свое внимание на разработке стратегии развития, что обеспечивает их конкурентоспособность с учетом быстроизменяющихся факторов и условий среды и ее воздействие на внутреннюю структуру компании.

Для того, чтобы разработать успешную стратегию развития любой компании необходимо провести анализ факторов внешней среды, выявить и минимизировать риски, оказывающие непосредственное влияние на ведение

бизнеса. Такой анализ будет способствовать более глубокому пониманию текущих и будущих задач, которые стоят перед компанией. Информация, которая будет получена в итоге, служит исходной базой для разработки и мероприятий (а так же расстановка их по приоритетам), которые повышают эффективность стратегического планирования и улучшают позицию компании на рынке. На положение крупных игроков на нефтяном рынке влияет сложный комплекс условий, который в определенные периоды времени может формировать неблагоприятную для компаний среду.

При проведении стратегического анализа, анализ внешней среды является крайне необходимым, т.к. его результат – получение информации, которая является основанием для оценок положения предприятия на рынке на текущий момент. Составляющие анализа выглядят следующим образом:

- внешняя среда;
- непосредственное окружение;
- внутренняя среда организации.

Анализ внешней среды включает в себя анализ таких элементов как:

- влияние экономического положения;
- политические процессы;
- ресурсная и природная среды;
- общественное влияние;
- научно-технический прогресс;
- инфраструктура региона.

Непосредственное окружение компании рассматривается путем анализа следующих компонентов:

- покупателей;
- поставщиков;
- конкурентов;
- рынка рабочей силы.

Стратегический анализ – один из главных элементов, который необходим для процедуры формирования стратегического плана. По своему содержанию стратегический анализ – предплановые исследования, в ходе которых проводится системный анализ факторов внешней окружающей среды и ресурсов предприятия для определения «текущего положения» и выявления условий для его последующей успешной работы и развития компании.

«Сценарное планирование» – основной метод планирования в нефтяных компаниях, начиная с середины 1960х годов. «Сценарное планирование» – это один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, который подразумевает объяснение того, как будут развиваться события, как внешние и внутренние условия будут влиять на процесс планирования.

Стратегические цели компании являются наиболее важными элементами стратегии развития предприятия. В нефтегазовом комплексе стратегии развития подразумевают их реализацию в течение длительного периода времени, а именно от 10 до 15 лет.

Оценка эффективности стратегического планирования является довольно сложной задачей, поскольку проблема заключается в том, что стратегия является эффективной с субъективной точки зрения.

Что касается понятия «стратегия развития», то стратегия каждого предприятия должна охватывать три важнейших области действий:

- внутренняя среда предприятия;
- внешняя среда, в которой функционирует предприятие;
- способность предприятия создавать и увеличивать стоимость.

Для анализа внешней среды необходимо определить и оценить следующие параметры:

1. изменения, воздействующие на текущую стратегию;
2. факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии фирмы;
3. факторы, представляющие возможности для достижения целей компании путем корректировки стратегии.

Анализ внешней среды дает возможность прогнозирования будущего, актуализации планов, время на разработку стратегий, которые могут превратить угрозы в возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно разделить на следующие области:

- Экономика – экономические факторы оказывают прямое влияние на цели организации. Существуют факторы, которые постоянно должны подвергаться проверке и оценке: темп инфляции/дефляции, уровень занятости, международный платежный баланс, курс доллара США, налоговая ставка. Каждый фактор может стать как угрозой, так и возможностью для фирмы.

- Политика – политические факторы показывают, что государственная политика имеет особую важность для деятельности организации.

- Рынок – анализируя внешнюю рыночную среду, выделяют многочисленные факторы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации. Анализ рыночных факторов дает возможность компании уточнить стратегию и укреплять позиции компании.

- Технологии – анализ технологической составляющей работы предприятия. Чем быстрее организации применяют результаты научно-технического прогресса, тем больше у них конкурентных преимуществ.

- Конкуренция – Каждая организация, вне зависимости от вида деятельности, должна учитывать реакции своих конкурентов. Для анализа конкурента, профессор Майкл Портер предлагает ответить на вопросы: "Что движет конкурентом?", "Что делает конкурент?" и "Что он может сделать?".

- Международное положение – факторы, обеспеченные международным положением могут создать как угрозы, так и возможности для организации: доступ к сырьевым запасам, деятельность иностранных картелей (например, ОПЕК) и др. Стратегия развития присутствия компании в других странах может вести к расширению компании и даже отрасли. Стратегия

развития компании может так же подразумевать укрепление на внутреннем рынке или запрос государственной защиты от иностранных конкурентов.

- Социальное поведение – социальные факторы часто создают очень крупные проблемы для компании. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальной среды, компания должна быть социально-ответственной.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегия развития должна связывать между собой взаимодействие между внутренними ресурсами, внешними связями, окружающей средой, приводя к увеличению стоимости компании, сохранению и увеличению конкурентного преимущества. Стратегия развития призвана определить вектор развития компании, который будет своевременно корректировать использование всех ресурсов, имеющихся у организации. При разработке, а впоследствии и реализации стратегии особое внимание уделяется факторам устойчивости развития, конкурентных преимуществ, получению выгод от взаимосвязи компании с внешней средой.

Для разработки стратегии развития, отвечающей целям компании, необходим стратегический анализ, который включает в себя этапы перехода от концепции стратегии к конкретным мероприятиям по ее реализации. Таким образом, при выборе способов формирования стратегии развития необходимо подвергнуть рассмотрению всю совокупность факторов, которые влияют на процесс развития компании и на достижение целей, поставленных руководством.

2 Непрерывная актуализация стратегий в условиях нестабильности нефтяных рынков как фактор эффективности ВИНК

2.1 Динамика процессов актуализации стратегий в нефтегазовых компаниях России

В настоящее время вертикальная интеграция выходит на международный уровень, а значит, главной задачей становится разработка стратегии развития, соответствующей мировым и национальным вызовам, которая способствует росту нефтедобычи и производства нефтепродуктов. Приоритетным направлением при разработке стратегий развития российских ВИНК является активный выход на международные рынки. Значительные финансовые ресурсы при ограниченных возможностях их инвестирования внутри страны позволили компаниям приступить к расширению бизнеса вне национальных границ.

Основные направления стратегий развития российских ВИНК в настоящее время становятся:

- увеличение количества контактов за рубежом;
- участие в приобретении и освоении месторождений за рубежом;
- реализация совместных проектов с зарубежными ВИНК.

В утвержденной стратегии развития одной из российских ВИНК ПАО «ЛУКОЙЛ» основным направлением роста и необходимым условием устойчивого развития нормативно закреплен «интенсивный выход на зарубежные рынки с последующим созданием нескольких центров добычи и нефтепереработки за пределами РФ» [24]. Цель компании заключается в поэтапном построении цепочки от производства топлива до продажи его конечному потребителю. В сфере интересов компании находятся освоение и разработка месторождений в Латинской Америке и Центральной Азии, объекты нефтепереработки в странах Западной и Восточной Европы, сети АЗС в

большинстве европейских стран, США, Грузии, Азербайджане [24]. Увеличение нефтеперерабатывающих мощностей за рубежом позволяют ВИНК снижать зависимость от высокой ценовой турбулентности на мировом нефтяном рынке. Компания стремится к смягчению политических и минимизированию экономических рисков на территории России.

ОАО «НК «Роснефть» также считает выход на зарубежные рынки стратегически важным. «Роснефть» активно проявляет интерес к участию в иностранных инфраструктурных проектах, которые создают реальную взаимосвязь партнеров, а, значит, служат гарантией стабильности.

В стратегические планы российских ВИНК входит активизация деятельности по африканскому направлению. Стратегические цели здесь – это не только расширение зарубежных активов в целях повышения добычи нефти и газа, но и имиджевые интересы, укрепление бренда на мировых рынках. Трудно не согласиться с мнением Р.И. Томберга о том, что «владение зарубежными активами в крупнейших центрах нефтедобычи – таких, как Северная Африка и Гвинейский залив, – это возможность влиять на ценообразование и конъюнктуру рынка. Появляется и другая возможность – маневр в сложных геополитических отношениях картелей покупателей и поставщиков энергоресурсов» [25]. Глобализация также оказывает влияние на расширение сотрудничества российских ВИНК с зарубежными партнерами при разработке недр. «Роснефть» считает основным стратегическим направлением приобретение наиболее перспективных месторождений на территории России, которые не принадлежат крупным нефтегазовым компаниям. В обмен на долю в разработке российских шельфовых месторождений для зарубежных компаний «Роснефть» получает право купить долю в зарубежных проектах своих иностранных партнеров. «Роснефть» работает с крупнейшими нефтегазовыми компаниями Индии, КНР, Кореи, Японии в своих сахалинских проектах. Привлекая в капиталоемкие добывающие проекты партнеров из стран-потребителей, «Роснефть», «с одной стороны, создает взаимные гарантии

поставок добываемого сырья на рынки этих стран, а с другой стороны, получает гарантии переработки и сбыта своей продукции непосредственно в странах-потребителях» [26].

Основной стратегической целью ВИНК становится превращение компаний в транснациональные энергетические путем консолидации и расширения активов.

Глобальный экономический кризис в 2008 г. скорректировал инвестиционные стратегии нефтяных компаний. До кризиса компании старались расширять географию деятельности на территории России, то в период кризиса деятельность ВИНК России расширялась как на территории России, так и за рубежом. Падение спроса на продукцию во время кризиса и сокращение получаемой маржи послужило толчком для крупных российских ВИНК к продаже непрофильных и не приносящих прибыли активов. Покупка долей в нефтеперерабатывающих предприятиях в Европе обеспечило российским ВИНК большую маржу (переработка своей нефти на современных НПЗ, дающих высококачественный выход продукции) и возможность расположения своего бизнеса в непосредственной близости к европейским потребителям.

В 2009 г. увеличилось число приобретаемых нефтяных активов за рубежом. Российские ВИНК приобретали мажоритарные доли у иностранных нефтяных компаний. «Газпром» получил 55% в уставном капитале Sibir Energy, «Газпромнефть» – 20% акций итальянской компании ENI и 51% акций сербской компании «Нефтяная индустрия Сербии». Самой крупной стала сделка на сумму 0,58 млрд. долл. компании Lukoil Overseas, которая приобрела государственную узбекскую компанию SNG Holdings. В 2011 г. «Роснефть» выделила на приобретение новых активов более 90 млрд руб. – почти в 15 раз больше, чем в 2010 г. Главным событием конца 2012 г. стала новость о покупке «Роснефтью» 100% акций у совладельцев ТНК-ВР – третьей по размерам ВИНК России [16]. Благодаря этой сделке «Роснефть» получила колоссальный

опыт в разработке морских месторождений, а британская компания – доступ к российским недрам.

С учетом глобальных изменений и расширения географического влияния отечественных компаний, происходит перестроение экономических стратегий компаний в соответствии с международными стандартами. Российские ВИНК активно развиваются в стратегических преимуществах, при обмене технологиями и квалифицированными специалистами с международными ВИНК.

Огромное значение имеют опыт и знания зарубежных партнеров, их высококвалифицированный персонал и перспективные инновационные разработки. Так, «Стратегическое соглашение о сотрудничестве» между «Роснефтью» и ExxonMobil включает в себя обмен экспертами и технологическими наработками, совместное участие в исследованиях и разработках в России, США и других частях мира. Научно-исследовательская работа заключается в развитии новых, безопасных, соответствующих современному техническому уровню и экологичных систем защиты. Соглашение предусматривает потенциал создания технологий и оборудования, предназначенных для разработки арктических месторождений, а так же месторождений с трудно добываемыми запасами. Данное сотрудничество способствует повышению экологической и промышленной безопасности предприятий «Роснефти». Данный фактор является одним из основополагающих стратегических приоритетов современной ВИНК в условиях глобализации.

Стратегии развития разрабатывают не только компании, ведущие слуд деятельность в России, но и зарубежные компании. Далее рассмотрим несколько примеров таких стратегий.

1. Стратегия развития Kuwait Oil Company.

Кувейт является одним из важных экспортеров нефти, член ОПЕК. По данным ОПЕК на 2014 год Кувейт занимал 7 место в списке стран по добыче

нефти (3,9% от общемирового объема добычи); Россия – первое (13,92%) [51]. Разведанные нефтяные запасы нефти Кувейта составляют 96,5 млрд. баррелей, это более чем 9% от общемировых ресурсных объемов.

По словам исполнительного директора госкомпании Kuwait Oil Co., в 2016 году Кувейт планирует построить еще 40 буровых установок и увеличить уровень добычи нефти до 3,15 млн. баррелей в день [50].

Kuwait Oil Company – геологоразведочное и добывающее подразделение государственной корпорации Kuwait Petroleum Group. В компании существует разработанная стратегия развития до 2030 года.

Миссией компании является исследование, разработка и добыча углеводородов в пределах государства Кувейт, нейтральной зоны, а также на международном уровне. Посредством этого компания стремится воплощать возможность быть безопасным и надежным поставщиком нефтепродуктов клиентам, продвигать заботу и развитие страны, а также выполнять свои обязательства перед заинтересованными сторонами безопасным, прибыльным и экологически ответственным образом.

Для достижения ведущей позиции на мировом рынке в разведке и добыче нефти и газа в качестве интегрированной компании, предполагается:

- максимизация стратегического значения нефти;
- реализация растущего потенциала газа;
- пополнение резервов для устойчивого будущего;
- стремление к совершенству в производительности;
- содействие предпринимательству и государству.

Стратегические цели, представленные в Стратегии 2030, выглядят следующим образом:

1. Увеличение стратегического значения нефти.

Быть безопасным и надежным поставщиком нефтепродуктов за счет роста технических возможностей и использования производственных

мощностей, разнообразных сырых качеств, оптимизации интегрированной цепочки создания стоимости.

2. Реализовать потенциал газа.

Оптимизация производства и утилизации попутного нефтяного газа и увеличение производства неассоциированных газов для обеспечения потребности в энергии государства Кувейт, его экологических целей.

3. Быть выбираемым работодателем.

Привлекать и удерживать талантливых людей и обеспечивать высокую производительность, ориентироваться на среду, которая стимулирует и поддерживает развитие лидерства и технических возможностей.

4. Осознание значения технологий.

Разработка и развертывание соответствующих основных технологических решений, за счет вложения инвестиций, партнерства и механизмов передачи технологий.

5. Усилить приверженность делу ОТОСБ (Охраны труда, окружающей среды и безопасности).

Обеспечение производительности мирового класса, и местное соблюдение охраны труда, безопасности, охраны окружающей среды путем определения, применения политики и стандартов, а так же обмен передовым опытом.

6. Стремление к совершенству в производительности.

Усиление ориентированной на эффективность и коммерчески-ориентированной культуры, которая максимизирует значение и управляет рисками с помощью высоких стандартов, ясность подотчетности и эффективности бизнес-процессов в рамках динамической организации.

7. Содействие предпринимательству и государства

Каждый работник должен быть ответственным корпоративным гражданином в строительстве интегрированного предприятия, привлекая третьих лиц, действуя в качестве позитивной ролевой модели для Кувейта.

2. Французский концерн TOTAL

Концерн TOTAL – крупный международный нефтегазовый концерн. Деятельность концерна охватывает полный цикл – от научных исследований, добычи и переработки нефти, до производства готовой продукции, ее транспортировки и продажи. TOTAL S.A – нефтегазовая корпорация, штаб-квартира которой расположена в Париже. Компания была основана в 1924 году. В настоящее время концерн имеет отделения в 130 странах мира на всех континентах. Разведка и добыча углеводородов проводится этой компанией в 40 странах мира.

Деятельность компании включает в себя:

- Направление Upstream. В его рамках ведется добыча с предварительной разведкой нефти и газа, а так же использование альтернативных источников и добыча угля;
- Направление Downstream включает в себя переработку, а так же поставки и продажу нефти и нефтепродуктов. В их число входят различные виды топлива и смазочные материалы;
- Направление Chemicals. Данная область деятельности компании связана с производством и реализацией удобрений и других продуктов нефтехимии.

Компания добывает нефть и газ в основном в Африке, Северном море, на Ближнем востоке, в Азии и Северной и Южной Америках. Доказанные запасы TOTAL составляют порядка 2,38 млн. барр. [52].

Компания владеет сетью нефтехимических и нефтеперерабатывающих предприятий. TOTAL – один из самых крупных в мире производителей химической продукции, а так же лидер на рынке удобрений и продуктов нефтехимии.

Компания проводит так же широчайшую политику по развитию разработок, связанных с дополнительными источниками энергии. К таковым могут относиться водородная, солнечная, ядерная энергия, а так же биоэнергия.

Это одна из наиболее перспективных областей развития этой французской корпорации.

Стратегическое видение компании TOTAL, которая сочетает в себе производительность и ответственность в интегрированной бизнес-модели, совпадает с ростом спроса на энергию и новые экологические проблемы. Данная компания так же имеет разработанную Стратегию 2030.

В 2030 году глобальный спрос на энергию, по прогнозам компании, будет на 25% выше, чем в 2010 году, и около 75% спроса будет покрываться за счет ископаемого топлива. Демографическая и экономическая ситуация в странах с развивающейся экономикой будет главной движущей силой роста спроса.

Миссия компании TOTAL заключается в том, чтобы как можно больше людей, получили доступ к энергии в мире постоянно растущего спроса. Внимание компании должно быть сосредоточено на трех основных направлениях:

- этика;
- безопасность;
- корпоративная социальная ответственность (КСО).

Будучи энергетической компанией, TOTAL использует интегрированную бизнес-модель, которая позволяет компании охватить все взаимодействия с деловой базой и областями знаний.

TOTAL является ведущей международной нефтяной компанией и мировым производителем природного газа и нефтехимии. Компания также ищет применение для солнечной энергии и биомассы, как для энергии будущего.

Для удовлетворения потребности в энергии, улучшения обслуживания клиентов, не причиняя вред окружающей среде, компания рассматривает устойчивое развитие как центральный пункт стратегии.

Совершенствование производства должно проходить, учитывая рыночные тенденции и изменения, укрепляя европейские позиции компании и поддерживая возможности для роста в Африке, Азии и на Ближнем Востоке.

Обеспечение энергетического будущего путем активизации научных исследований в области солнечной энергии и биомассы, путем продолжения научно-исследовательских работ и развития. Разработка инновационных решений для повышения эффективности использования энергии, более высокого спроса на нее и бережного воздействия на окружающую среду.

Стратегия роста, представляет собой сочетание ископаемых видов топлива и возобновляемых источников энергии.

Компания уверена, что для удовлетворения спроса на энергию в ближайшие десятилетия, необходимо продолжать добычу ископаемых топливных ресурсов, принимая смелые, новаторские подходы, а также развивать возобновляемые источники энергии, такие как солнечная энергия и биомасса.

Деятельность TOTAL лежит на пересечении двух больших проблем, с которыми сталкивается мир сегодня, и будет сталкиваться в будущем – это энергоснабжение и охрана окружающей среды. Нефть будет продолжать стимулировать рост мировой экономики в ближайшие десятилетия. Учитывая растущую сложность добычи нефти и газа, TOTAL использует передовые технологии и наращивает деятельность по разведке и добыче, чтобы сохранить свои позиции в качестве одной из ведущих мировых нефтяных компаний. Так же компания расширяет свои операции в альтернативных источниках энергии. Цель компании состоит в том, чтобы стать лидером в области солнечной энергетики.

Наиболее актуальным становится вопрос доступа к новым технологиям в глобальном мире. Б.А. Хейфец утверждает, что «покупать лицензии – это получать достижения вчерашнего дня» [27]. Инвестирование в сферу научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) становится

особым конкурентным преимуществом ВИНК. Новые инновационные разработки дают много возможностей:

- ускорение открытия, разработки и вовлечения в хозяйственный оборот новых месторождений;
- обеспечение эффективного освоения месторождений, признанных до этого нерентабельными;
- увеличение извлекаемого потенциала разрабатываемых месторождений за счет дооценки их величины.

Российские ВИНК увеличивают инвестиции в НИОКР, приобретая современное оборудование, совершенствуя методики и экспериментальную базу. Также российские ВИНК организуют научные центры, которые занимаются технологическими инновациями в области разведки, добычи, транспортировки и переработки нефти и газа.

Высокотехнологичные решения «Роснефти» позволили ей приступить к созданию розничной товаропроводящей сети из плавучих станций, которые соответствуют высоким международным требованиям экологических стандартов. Современные технологии позволяют исключить возможность пролива топлива. Одним из основных преимуществ компании «ЛУКОЙЛ» перед конкурентами являются инвестиции в разработку и внедрение новых технологий, в модернизацию уже испытанных временем технологий. Объемы финансирования научно-технических работ постоянно увеличиваются.

Научные идеи, сконцентрированные в одном центре компании, позволяя ей разрабатывать и внедрять новые технологии, повышая конкурентоспособность ВИНК и делая ее более независимой от внешних воздействий.

В рамках глобального рынка возможна любая территориальная комбинация звеньев воспроизводственного процесса ВИНК и, что немаловажно, «применение единых маркетинговых, инновационных и производственных стратегий по всему миру» [28].

Важными направлениями стратегического развития российских ВИНК при повышении глобальной конкурентоспособности являются:

- расширенное участие в совместной разработке месторождений за рубежом, а так же российских недр;
- наращивание партнерских отношений между зарубежными и российскими компаниями во всех сферах производственной деятельности;
- рост профильных активов вне территориальных границ России, увеличение конкурентных преимуществ за счет новых рынков;
- наращивание инновационной активности, модернизация производства и технологическое развитие компании.

Таким образом, при выходе ВИНК России на внешние рынки диверсифицируются риски и компании становятся более устойчивыми. Сотрудничество и налаживание отношений с зарубежными компаниями дают возможности для дальнейшего распределения деятельности и создания интегрированных компаний с усиленными конкурентными преимуществами. Стратегическое существование компаний с вертикальной интеграцией обеспечивает эффективность экономической деятельности, высокий уровень отдачи от инвестиций, значительное сокращение издержек, достижение более высокой рентабельности производства, достижение стратегических целей компании.

2.2 Инновационная стратегия развития нефтяной компании

В настоящее время экономическая ситуация имеет нестабильный и неопределенный характер, и это оказывает прямое влияние на деятельность нефтяных компаний. Эффективное развитие компании зависит от ее способности к прогнозированию и гибкому реагированию на условия внешней среды, приобретению новых конкурентных преимуществ.

Один из источников конкурентных преимуществ – инновации, которые создаются в результате деятельности научно-технические подразделения компании. Результаты научно-исследовательских работ могут быть использованы компаниями для поддержания и создания новых конкурентных преимуществ. Инновационная деятельность компании должна создавать, внедрять и распространять инновации.

Сегодня многие российские нефтяные компании не обладают в достаточной мере научно-техническим потенциалом, чтобы проводить собственные исследования и разработки, которые позволят им усилить конкурентные позиции. Научно-технические работы в нефтяной отрасли должны ориентироваться на потребности компании, чтобы увеличивать ее технологическое развитие для решения проблем, возникающих в процессе деятельности.

В настоящее время большинство крупных нефтяных компаний за рубежом параллельно со стратегиями развития разрабатывают и технически-ориентированные инновационные стратегии. Обе стратегии должны быть связаны между собой целями и ресурсами, стратегии составляются один и тот же период.

Инновационная стратегия формулируется исходя из:

- прогнозов изменения факторов окружающей среды;
- анализа внутреннего потенциала компании;
- корпоративной стратегии развития.

Целевые показатели общекорпоративной стратегии развития в нефтегазовой отрасли определяются целями технологического развития компании, основываясь на выделении в них компонента технологического развития.

Позиция компании на рынке зависит от индивидуальных особенностей компании, а так же от способности адекватно реагировать на изменяющиеся

условия внешней среды. Определение рыночной позиции компании заключается в анализе таких показателей как:

- финансовое состояние;
- присутствие на международных и региональных рынках;
- объем производства и сбыта основных продуктов;
- состояние используемого оборудования и технологий и т.п.

Анализ разницы между существующим технологическим состоянием компании и установленными целями определяет разницу между желаемым состоянием компании и текущим, которая должна быть преодолена за счет улучшения технологических условий. Главной задачей сотрудников научно-технического отдела предприятия является выбор наиболее эффективного пути достижения желаемых результатов. Стратегия инновационного развития состоит в сосредоточении внимания на решении наиболее важных аспектов технологического развития компании. Проанализировав технологический потенциал компании и спрогнозировав его развитие, можно выявить в научно-техническом развитии «узкие места», как существующие, так и которые могут возникнуть в будущем.

Проблемы в научно-техническом развитии можно оценить по ряду показателей, которые характеризуют их остроту, а также возможные угрозы, если эти проблемы не будут решены. Распределение проблем научно-технического характера по степени остроты их значения позволяет провести ранжирование приоритетов компании в сфере НИОКР. Основная задача сотрудников отдела НИОКР – поиск и реализация технических решений, дающих наиболее положительный эффект для компании.

Прогнозно-аналитические разработки помогают сделать выбор в сторону той или иной инновационной стратегии, которая способствует достижению поставленных задач и целей. Существует несколько типов стратегий, следуя которым компания может достичь своих целей:

- наступательная;

- защитная;
- лицензирование;
- привлечение специалистов;
- приобретение других компаний и т.д.

Обычно в качестве инновационной стратегии компании выбирают некую комбинацию стратегий, представленных выше.

Исходя из поставленных задач, в инновационной стратегии определяется перечень мероприятий, которые должны быть реализованы в конкретные сроки. Помимо этого производится оценка потенциальной технологической результативности и экономической эффективности внедряемых технологий.

При отказе от проведения научно-исследовательских работ, затраты на приобретение оборудования и технологических решений учитываются при разработке инвестиционной программы компании.

Результат проведенного анализа – выявление возможностей или необходимости проведения научно-исследовательских и конструкторских работ собственными силами подразделений компании. Работы, произведенные с помощью предприятий-партнеров или посредством приобретения патентов и «ноу-хау» включаются в план научно-технических работ.

В мировой практике принято, что управление исследовательскими разработками, как правило, осуществляется на основе такого метода планирования, как программно-целевой метод. Среднесрочные и краткосрочные программы НИОКР разрабатываются на базе долгосрочных планов, которые формируются в результате разработки инновационных стратегий. Работы в научно-исследовательской сфере, которые включаются в план, должны быть направлены на решение приоритетных научно-технических проблем, стоящих перед компанией сегодня и в будущем, а также иметь высокую коммерческую значимость.

В план научно-исследовательских работ изначально закладывается ограниченность финансовых ресурсов у компании, которые выделены на проведение НИОКР. Распределение ресурсов на НИОКР осуществляется по следующим направлениям:

- работы, перешедшие из плана предыдущего года, необходимость выполнения которых ежегодно подтверждается;
- разработки, позволяющие в ближайшее время достичь коммерческого результата;
- исследования, направленные на решение перспективных научно-технических проблем в соответствии со стратегическими целями компании;
- научно-исследовательские работы, необходимость выполнения которых обусловлена требованиями хозяйственной деятельности (стандарты, нормативные и методические разработки в области экологической и промышленной безопасности, разработка нормативной базы потребления ресурсов, прогнозно-аналитические исследования и т.п.);
- инициативные исследования, то есть исследования, не связанные с планами компании [60].

План исследований и разработок должен быть сформирован на основе задач, утвержденных при разработке инновационной стратегии, с учетом ранжирования их по степени эффективности внедрения, а так же с соблюдением условия комплексности проводимых работ. Предполагаемый положительный эффект от внедрения разработок должен учитываться в кратко и среднесрочных планах предприятия.

В результате работы отделов предприятия, связанных с разработкой мероприятий по улучшению научно-технического состояния компании, может быть организован новый вид деятельности компании, приносящий ей доход – продажа технологий и разработок. Многие зарубежные компании признают данный вид деятельности достаточно прибыльным бизнесом и в последствии он становится одним из основных видов их деятельности.

Качественное формирование и реализация стратегии инновационного развития в компании нефтяной отрасли зависит от наличия соответствующего научно-технического менеджмента и является очень важным. Инновационный менеджмент – это не просто специалисты, обладающие определенными техническими знаниями и умениями, но и эксперты, исследователи, обладающие организаторскими и управленческими качествами. Наличие таких специалистов дает конкурентные преимущества предприятию.

Необходимое условие эффективного управления деятельностью в инновационном поле – контроль над исполнением каждого этапа инновационного процесса от разработки до внедрения и положительных результатов. Особенно это касается внедренческой стадии и стадии распространения инновационного результата работ. На этих стадиях главным является определение фактической эффективности инновационных мероприятий. При использовании необходимых и специальных форм отчетности по внедрению инновационных разработок достоверно учитываются их реальная необходимость и эффективность.

Таким образом, разработка стратегии инновационного развития требует от компании определенных усилий и наличия квалифицированного технического персонала и менеджеров. От наличия профессионалов высокого уровня зависит, будут ли проведены прогнозно-аналитические исследования, разработка продуктов внедрения на должном уровне. Способность к проведению таких работ дает компании возможность предвидеть будущий сценарий развития, а так же для того, чтобы компания могла поставить реалистичные, конкретные цели и построить планы технологического развития, основываясь на решении поставленных задач, развивая собственный научно-технический потенциал. Главной целью научно-исследовательских работ является обеспечение устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе, при решении задач, поставленных в скоординированных стратегиях развития.

3 Основные направления совершенствования разработки и реализации стратегий развития в нефтегазовом комплексе России на примере ОАО «НК «Роснефть»

С начала 20-го века устойчивое развитие предприятия стало популярным объектом научных исследований. Вопрос разработки стратегии, которая будет способна обеспечивать устойчивое развитие, а так же не снижать темпы производства в условиях постоянно меняющейся внешней среды, выходит на первое место в управлении компании нефтегазовой отрасли. Устойчивое развитие может быть реализовано по средствам перехода к новым рынкам сбыта продукции, приобретению и разработки высокотехнологичного оборудования, внедрения социальных инноваций, формирования эффективной стратегии развития.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического управления компании. Стратегия определяет средства, формы и способы функционирования компании, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции во внешней среде для достижения своих целей в условиях усиливающейся конкуренции.

Цели стратегического управления определяются каждой ВИНК самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. Такими общими основными целями для нефтяных компаний являются:

- устойчивое повышение капитализации компании;
- увеличение доходов компании (величина дохода, прибыль, доход на акцию и т.п.);
- повышение эффективности бизнеса (издержки, себестоимость, рентабельность, производительность, материалоемкость и т.п.);
- усиление позиций на рынке (увеличение доли рынка, объемы продаж и т.д.);
- оптимизация всех ресурсов фирмы;

- наращивание производственной мощности компании;
- расширение выпуска продукции;
- обоснование организационных изменений;
- повышение социальной ответственности фирмы (благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п.);
- поддержание и укрепление репутации компании у потребителей, акционеров, инвесторов и др.

Составной частью стратегического управления являются выбор сценариев развития компании, а также стратегическое планирование, которое определяет основные цели и направления деятельности компании и пути их достижения. На стадии стратегического планирования разрабатываются бизнес-план, и в дополнение – относительно самостоятельные планы: инновационный и инвестиционный, в которых идеи нововведений, сформулированные в процессе разработки стратегического плана, получают дальнейшую детальную проработку.

На сегодняшний день ОАО «НК «Роснефть» является крупнейшей публичной нефтегазовой компанией мира по разведанным запасам и добыче углеводородов. Основные виды деятельности компании – разведочные работы по установлению месторождений углеводородов, добыча нефтепродуктов, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти и нефтепродуктов на территории России и за рубежом. Компания является одним из стратегических предприятий России. В декабре 2014 года на заседании Советом директоров ОАО "НК "Роснефть" была утверждена Стратегия развития.

Согласно Стратегии целями компании для укрепления лидерства являются:

- увеличение эффективности управления ресурсами, снижение затрат и повышение производительности труда;

- увеличение отдачи действующих месторождений, запуск новых месторождений, запуск добычи трудноизвлекаемых запасов на территории России, реализация проектов на шельфе;
- увеличение конкурентоспособности на мировом уровне;
- разработка новых технологий, производство оборудования для освоения новых месторождений;
- работа с соблюдением мировых экологических стандартов и безопасность труда.

Стратегической целью ОАО «НК «Роснефть» является поддержание добычи и максимальное раскрытие потенциала действующих месторождений, рациональная реализация новых проектов для обеспечения устойчивого профиля добычи и максимального коэффициента извлечения углеводородов, а также экономически обоснованная разработка нетрадиционных и сложных месторождений [29]. Стратегической целью своей деятельности в блоке нефтепереработки ОАО «НК «Роснефть» видит в максимально эффективном использовании добытой нефти, газа и другого сырья, а так же в производстве продуктов с высокой добавленной стоимостью.

ОАО «НК «Роснефть» является компанией с развитой системой КСО, а, значит, компания осознает всю возникающую в результате деятельности компании ответственность. ОАО «НК «Роснефть» руководствуется нормами российского и международного законодательства. Компания применяет новейшие технологии и современные методы производства для того, чтобы создать безопасную и здоровую рабочую среду для своих работников, и для того, чтобы свести к минимуму риски аварийных ситуаций и несчастных случаев.

ОАО «НК «Роснефть» сохраняет за собой статус крупнейшего налогоплательщика РФ, обеспечивающего около четверти всех налоговых поступлений в бюджет РФ. Компания перечислила в бюджеты всех уровней в

2014 году более 3 трлн. рублей, свыше 57% от годовой выручки, что на 11,8% выше уровня 2013 года (2,7 трлн рублей в 2013 году) [1].

С учетом текущей экономической ситуации, Правление компании приняло решение в отношении работников трудовых коллективов дочерних обществ об индексации заработной платы на 7,5% с 1 апреля 2015 года в соответствии с действующими коллективными договорами, но при этом индексация не коснется генеральных директоров обществ и их заместителей. Данный факт свидетельствует, что система корпоративного управления ОАО «НК «Роснефть» ориентирована на устойчивое развитие компании. Компания постоянно стремится к повышению эффективности бизнес-процессов и к организационной эффективности.

Экологическая безопасность и охрана окружающей среды входят в число наиболее приоритетных направлений работы ОАО «НК «Роснефть». В целях достижения лучших показателей в данной сфере Компания постоянно совершенствует подходы к управлению природоохранной деятельностью, наращивает масштабы экологических мероприятий и необходимые затраты на охрану окружающей среды.

По оценкам аналитиков компания показала лучшие результаты в отрасли, и сохранила свое лучшее конкурентное преимущество, заключающееся в более низких затратах в блоке разведки и добычи. По данным отчетности компании себестоимость добычи нефти в 2014 году снизилась на 9,3% в годовом исчислении, до 3,9 доллара США на баррель нефтяного эквивалента (3,4 доллара на баррель в четвертом квартале 2014 года). Капитальные затраты в разведке и добыче уменьшились в годовом исчислении на 25%, до 5,3 доллара США на баррель нефтяного эквивалента (4,7 доллара на баррель в четвертом квартале 2014 года). За этот же период операционные расходы ОАО «ЛУКОЙЛ» и ОАО «Газпром нефть» в разведке и добыче увеличились на 16 и 23% соответственно. В долларовом выражении, несмотря на значительное снижение мировых цен на нефть (на 46,5% начиная с июня

2014 года), выручка составила 146,7 млрд. долларов, что сопоставимо с уровнем 2013 года [1].

В ответ на ухудшение макроэкономической ситуации ОАО «НК «Роснефть» провела оптимизацию капитальных затрат до 533 млрд рублей в 2014 году (13,9 млрд долларов), что на 4,8% ниже показателя 2013 года». Однако следует отметить, что, несмотря на снижение капитальных затрат, ОАО «НК «Роснефть» планирует в 2015 году поддерживать добычу на достигнутом уровне.

Для обеспечения соблюдения требований природоохранного законодательства в компании функционирует многоуровневая система внутреннего производственного контроля, которая обеспечивает своевременное предупреждение, выявление и пресечение нарушений природоохранных требований, а также планирование мероприятий по устранению выявляемых нарушений и их устранение.

Общий объем капитальных инвестиций в охрану окружающей среды в 2014 году составил 36,9 млрд рублей. Помимо Целевой экологической программы, реализуемой ОАО «НК «Роснефть», и Программы ликвидации ранее накопленных экологических ущербов, проекты с существенным экологическим эффектом будут финансироваться в рамках Инвестиционной газовой программы и Программы повышения надежности трубопроводов.

Технологическое лидерство обеспечивается инновационной деятельностью, которая заключается в постоянном внедрении новейших технологий и оборудования, использовании передового мирового опыта, повышении качества управления и контроля над бизнес-процессами, а также в непрерывном повышении компетенции специалистов. НК «Роснефть» осознает необходимость инновационного пути развития, активно накапливая научный потенциал в тесном сотрудничестве с отраслевыми НИИ, ВУЗами, малыми и средними инновационными предприятиями отрасли.

Программа инновационного развития НК «Роснефть» является важной частью концепции развития. Инновации направлены на модернизацию производственной базы, создание и внедрение новых технологий для решения производственных задач. Программа инновационного развития ОАО «НК «Роснефть» отвечает на глобальные вызовы, стоящие перед ней, и обеспечивает достижение стратегических целей компании.

Система целей Программы инновационного развития включает:

1. Обеспечение развития «НК «Роснефть» как высокотехнологичной энергетической компании.
2. Обеспечение технологического лидерства по ключевым компетенциям: нефтегазодобыча, нефтепереработка.
3. Поддержание удельных капитальных и операционных затрат на уровне лучших мировых отраслевых показателей.
4. Повышение энергоэффективности производства до достижения лучшего мирового уровня.
5. Соблюдение высоких международных стандартов экологической и промышленной безопасности [55].

Общий объем расходов на инновационную деятельность в 2014 году превысил 170 млрд. рублей, включая, в том числе, расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, приобретение программных средств и обучение персонала. Объем финансирования НИОКР в 2014 году достиг 33,2 млрд рублей (0,6% от выручки Компании), превысив на 43% аналогичный показатель 2013 года. Расходы на Целевые инновационные проекты (ЦИП) составили 1,48 млрд. рублей, на внедрение технологий ЦИП – 9,25 млрд рублей [55].

Стратегические приоритеты компании можно разделить на 5 блоков:

1. Эффективность:

- совершенствование корпоративной структуры и системы корпоративного управления;

- оптимизация и диверсификация портфеля активов;
- оптимизация логистики;
- контроль над расходами;
- оптимизация структуры капитала.

2. Устойчивый рост:

- увеличение акционерной стоимости;
- стратегическое планирование, базирующееся на разумных допущениях;

- эффективное наращивание объемов добычи;
- развитие перерабатывающих мощностей в соответствии с требованиями рынка;

- максимально эффективное использование сырья и выпуск продукции высокого качества;

- развитие системы управления рисками.

3. Прозрачность:

- соблюдение современных российских и международных требований;

- доступность информации для всех заинтересованных сторон;
- регулярное обновление информации;
- ежеквартальная отчетность по международным стандартам;
- открытый диалог с миноритарными акционерами и инвесторами.

4. Социальная ответственность:

- экологическая и промышленная безопасность;
- обеспечение безопасных условий труда;
- охрана здоровья;
- улучшение качества жизни сотрудников и их семей;

- поддержка образования;
- вклад в социально-экономическое развитие регионов.

5. Инновации:

- постоянное совершенствование корпоративной системы инновационного развития;
- непрерывная разработка и внедрение новых технологий;
- мониторинг и адаптация передового мирового опыта;
- технологическое обучение специалистов [29].

Согласно стратегии развития к 2030 году «Роснефть» должна превратиться в энергокомпанию глобального масштаба, обеспечивающую высокие доходы акционерам. За это время она планирует найти стратегических партнеров за рубежом, принять участие в крупных международных проектах и удвоить свою капитализацию. Для этого в «Роснефти» будет внедрена новая модель управления, а инвестиции в ближайшие десять лет составят более 120 млрд долл.

На данный момент компания является лидером по росту добычи, но не обеспечивает стабильно высоких доходов акционерам, согласно презентации стратегии развития «Роснефть». Однако в ней ничего не сказано о том, на какой размер дивидендов смогут рассчитывать акционеры. Зато стоит стратегическая цель – в капитализации достичь уровня лидеров мирового энергорынка. Так, «Роснефть» должна будет стоить более 200 млрд долл. Капитализация компании на начало мая 2016 года составляла около 3,72 трлн рублей, в пересчете на долларовой эквивалент около 56 млрд долларов [53]. Чтобы повысить капитализацию, «Роснефть» может сократить капитальные расходы, снизить капитальные затраты на традиционных месторождениях, отказаться от сделок по слиянию и поглощению, а так же продать непрофильные активы.

В 2014 году в рейтинге мировой рыночной капитализации, составленном IHS (американская технологическая компания по предоставлению критически

важных данных, бизнес отчетов и аналитики), «Роснефть» занимала 14-ю строчку (80,2 млрд долл.). Самой дорогой компанией остается ExxonMobil (442.1 млрд долл.), за ней идут Chevron (240.2 млрд. долл.), Shell (233,8 млрд долл.). Полный рейтинг представлен в Приложении А. Для того чтобы догнать PetroChina (четвертое место, капитализация 229,4 млрд долл.), «Роснефти» нужно постараться опередить таких крупных игроков, как, например, Total (145,9 млрд долл.), основного конкурента на российском рынке «Газпром» (99,2 млрд долл.), и Sinorec (88,2 млрд долл.) [54].

Помимо этого стратегия «Роснефти» выделяет четыре приоритетных направления – это внедрение новой модели управления компании, стабильный и рентабельный рост добычи нефти и газа, модернизация нефтепереработки и развитие нефтехимии, повышение эффективности реализации нефти и нефтепродуктов. Успешная работа по этим направлениям создаст для компании дополнительно 70 млрд долл. стоимости и приведет к диверсификации портфеля бизнеса. На Рисунке 5 представлена диаграмма, представляющая собой изначальную диверсификацию бизнес-портфеля ОАО «НК «Роснефть».

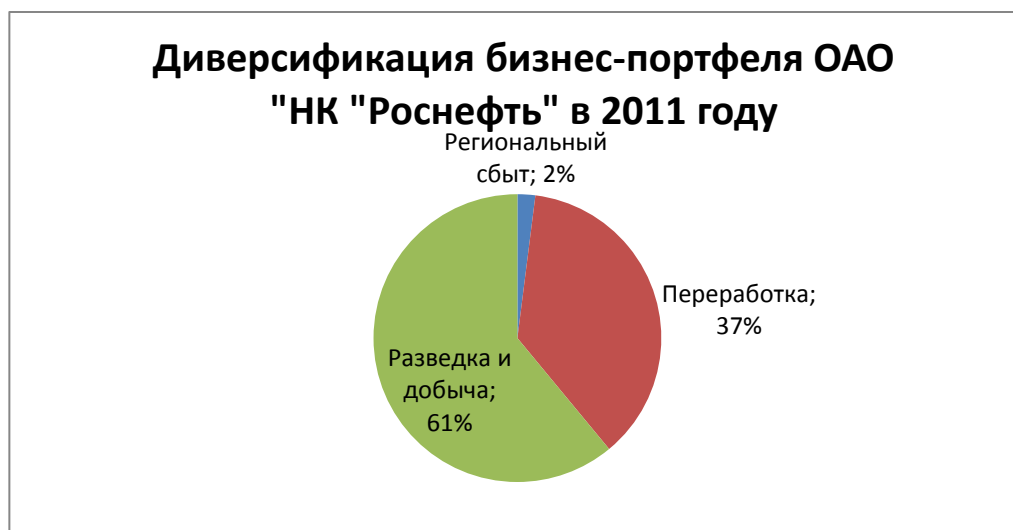


Рисунок 5 – Диверсификация бизнес-портфеля ОАО «НК «Роснефть» в 2011 году [55]

После реализации стратегии бизнес-портфель должен выглядеть образом, представленном на Рисунке 6:

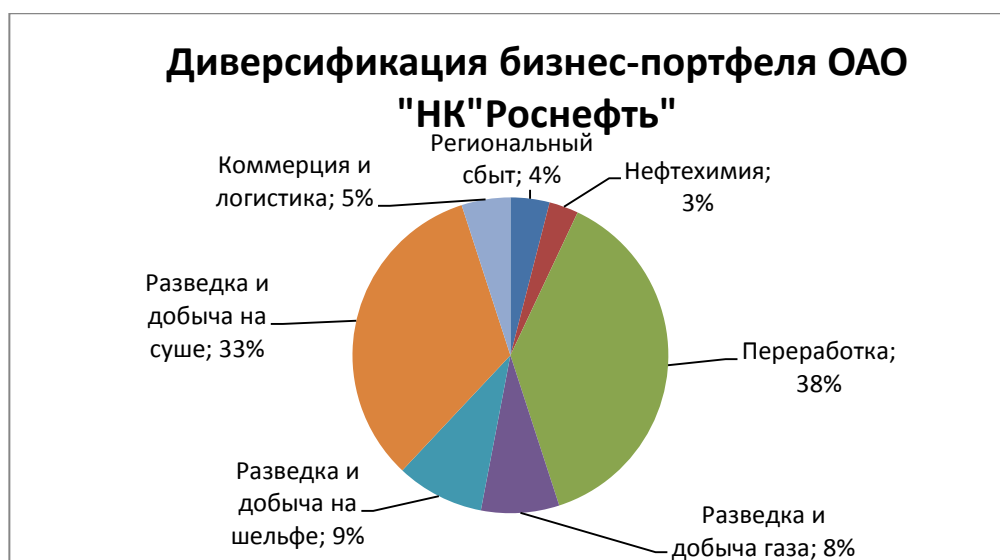


Рисунок 6 – Диверсификация бизнес-портфеля после реализации Стратегии развития [55]

Для достижения поставленных задач «Роснефть» намерена инвестировать 70 млрд долл. до 2015 года и 54 млрд долл. на период 2016-2020 годов. К 2020 году рост добычи должен составить 170-180 млн тонн (из них 25% придется на добычу газа), а к 2030-му – до 200 млн тонн. Увеличение производства газа произойдет, в том числе, за счет приобретения газовых активов за рубежом, прежде всего на азиатских рынках. Сейчас доля газа в общей добыче углеводородов составляет 10%. Российские НПЗ «Роснефти» были модернизированы (7,3 млрд долл. с 2011 по 2015 год), что увеличило их стоимость на 21 млрд долл. [55].

Компания намеривается продать свои непрофильные активы, такие как строительный бизнес, Всероссийский банк развития регионов, оздоровительные комплексы и транспорт общего назначения. По подсчетам «Роснефти», это принесет ей 2 млрд долл., еще 1-3 млрд долл. – продажа низкоэффективных активов в основных видах бизнеса. От нефтесервисного бизнеса компания отказываться не будет. Планируется, что эти активы будут консолидированы с привлечением стратегического партнера для докапитализации.

Международное расширение в секторе downstream (переработка, распределение и продажа конечных продуктов) будет избирательной, уточняют в компании. Роснефть объявила о партнерстве с ExxonMobil. В январе 2011 года ExxonMobil подписала с российской компанией «Роснефть» соглашение о совместном освоении углеводородных запасов на шельфе Чёрного моря. Среди других крупных потенциальных партнеров в презентации указаны Shell, Total, Chevron, CNPC, BP.

Между тем менеджмент считает, что «Роснефти» необходима новая модель управления. Сейчас она централизована – с единственным центром принятия решений. Стратегия предполагает создание семи классических бизнесов, ответственных за экономический результат. Новая модель управления компанией представлена в Таблице 1:

Таблица 1 – Модель управления ОАО "НК "Роснефть"

Разведка и добыча	
Разведка	<ul style="list-style-type: none"> • перевод ресурсов в запасы; • создание компетенций для разведки запасов арктического шельфа
Разработка	<ul style="list-style-type: none"> • эффективная разработка новых месторождений; • строительство инфраструктуры; • выполнение новых проектов в срок и в рамках бюджета
Добыча	<ul style="list-style-type: none"> • эффективная эксплуатация месторождений
Газ	<ul style="list-style-type: none"> • развитие газового бизнеса
Переработка и сбыт	
Переработка и нефтехимия	<ul style="list-style-type: none"> • нефтехимия; • нефтепереработка
Коммерция и логистика	<ul style="list-style-type: none"> • межрегиональная логистика; • оптовые продажи; • оптимизация и поставки; • специальные продукты; • международные продажи
Региональный сбыт	<ul style="list-style-type: none"> • логистика внутри регионов; • топливные карты; • международный сбыт

Сейчас жестко централизованная система управления «Роснефти» является крайне неэффективной, поэтому необходимо больше полномочий передавать в ключевые управления по сегментам бизнеса, но излишняя сегментация структуры управления также чревата не менее серьезными перекосами.

Роснефть нуждается в иностранных инвестициях для финансирования многих своих стратегических проектов. Мировой нефтяной комплекс в целом также может пострадать от экономической конфронтации между РФ, ЕС и США, поскольку западные компании могут потерять огромную нишу российского рынка, вернуться на который в последующем будет сложно. Введение западных санкций потребовало от Роснефти серьезного пересмотра своей стратегии. Компания вынуждена дополнить свою программу развития комплексом мер, которые обеспечат недопущение снижения добычи нефти и темпов реализации шельфовых проектов, а также осуществить финансовые вливания, связанные с развитием импортозамещения, производством оборудования, технологий, созданием конструкторских предприятий, для чего потребуется финансово-кредитная поддержка и привлечение банковских средств.

Однако кризисные явления 2014 года доказали факт, что глобализационный процесс сам по себе не является гарантией успешного развития национальной нефтяной отрасли. Санкционный режим в отношении России показал, что необходимо содействовать укреплению позиций национального нефтяного бизнеса, отстаивая собственные интересы в развитии международной интеграции в нефтяной сфере, расширяя опору на внутренние возможности отечественной экономики. Такой подход призван способствовать выходу отрасли из кризисной ситуации, приданию ей нового импульса развития.

Анализ разрабатываемых и реализуемых стратегий развития различных нефтяных компаний должен позволять выявить их отличия, проследить

эволюцию их стратегий и на этой основе определить основные векторы дальнейшего развития для быстрого и эффективного роста нефтяных компаний и целенаправленной реализации конкурентных преимуществ на мировом нефтяном бизнесе.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании со знаниями разработчиков, которые смогут ее детализировать и реализовать. Стратегия, в современной нестабильной ситуации, не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая. Для того чтобы установить является ли стратегия развития компании эффективной, можно провести анализ, например, по технологиям SMART и MBO.

Технология SMART (СМАРТ) – современный подход к постановке работающих целей. Система постановки целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой:

- specific (конкретный);
- measurable (измеримый);
- achievable (достижимый);
- relevant (значимый);
- time bound (ограниченный во времени).

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Всегда действует правило: одна цель – один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели.

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой – вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Цель по SMART должна быть значимой. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды – такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым.

Технология «Управления по целям» – MBO (Management by objective) была предложена Питером Друкером в 50-е годы XX века.

Существует несколько определений технологии управления по целям:

- систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.

- это работа менеджмента по формулировке целей организации, донесения их до сотрудников, обеспечения их необходимыми ресурсами, а также распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей.

Применение технологии МВО делает процесс управления систематизированным, помогает повысить результативность деятельности предприятия, а также определяется как эффективный инструмент постановки и улучшения системы менеджмента качества на предприятии. Этот подход предъявляет высокие требования к персоналу, а, значит, чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели, тем больше вероятность достижения целей в полном объеме.

Согласно этой технологии показатели деятельности компании планируются основываясь на стратегических целях компании. Показатели деятельности должны показывать связь текущей деятельности с достижением стратегических ориентиров организации.

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что в компании ОАО «НК «Роснефть» принята и действует политика устойчивого развития, направленная на достижение высоких экономических и социальных результатов в долгосрочной перспективе, на основе соблюдения разумного баланса интересов акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других заинтересованных сторон. Являясь одной из крупнейших российских компаний, ОАО «НК «Роснефть», стремится достичь не только высоких производственных и финансовых показателей, но и внести вклад в развитие и процветание страны, в улучшение качества и условий жизни ее граждан.

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность давно стала неотъемлемой частью существования современных компаний. В современных условиях компаниям приходится соответствовать самым разнообразным общественным ожиданиям, не просто осуществляя некоторое количество социально направленных проектов, но интегрируя концепцию КСО в управленческие структуры корпораций. Стратегии КСО, являющиеся по большому счету общими для всех крупных компаний, на практике могут принимать специфический характер в зависимости от сферы деятельности компаний; также они могут применяться различным образом и иметь разные уровни приоритетности для компаний, исходящих из тех или иных международных стандартов КСО.

Сегодня, корпоративная социальная ответственность это постоянно совершенствуемый и реализуемый заинтересованными в устойчивом развитии компаниями набор программ и практик, направленных на осуществление социальной политики во всех сферах КСО. Направления КСО разделены на:

- социально ответственное поведение по отношению к обществу;
- совершенствование корпоративной культуры;
- экологически безопасный менеджмент и охрана природы;
- взаимовыгодные и конструктивные отношения с персоналом,

поставщиками и клиентами.

Главная цель политики КСО – повышать уровень репутации компании, путем повышения общественного благосостояния и соответствовать ряду строгих требований в области политики КСО на арене международного бизнеса.

Сбалансированная политика в области КСО помогает компании достигать устойчивого роста, вызывать доверие со стороны государства и общества, тем самым повышая уровень ее значимости в регионах присутствия и

делая ее более конкурентоспособной. Так, КСО – это не просто набор практик и программ, а образ действия социально ответственной компании, направленный на достижение устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Объектом исследования в рамках данной магистерской диссертации является ОАО «НК «Роснефть». Компания Роснефть, как признанный лидер нефтегазовой отрасли, разрабатывает свои собственные программы в области устойчивого развития, таким образом, решая ряд сложных корпоративных вопросов самостоятельно, без привлечения сторонних организаций.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании. Стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит. Компания оказывает на них как прямое, так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров ОАО «НК «Роснефть» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Стейкхолдеры ОАО «НК «Роснефть»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Органы государственной власти
Персонал «Роснефть» и их ассоциации	Население в регионах деятельности Компании
Партнеры и контрагенты	Учреждения, которые осуществляют подготовку кадров
Розничные потребители	Экологические организации

Сбалансированная политика в области КСО помогает компании достигать устойчивого роста, вызывать доверие со стороны государства и общества, тем самым повышая уровень ее значимости в регионах присутствия и делая ее более конкурентоспособной. ОАО «НК «Роснефть» как социально ответственная компания поддерживает интересы государства, общества, своих сотрудников.

2) Определение структуры программ КСО.

Выбор программ, а, значит, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В Таблице 3 представлена структура программ КСО для ОАО «НК «Роснефть».

Таблица 3 – Структура программ КСО в ОАО «НК «Роснефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Создание оптимальных условий труда	Социально-ответственное поведение	Персонал ОАО «НК «Роснефть»	постоянно	Имидж компании на рынке труда
Охрана здоровья, поддержка здорового образа жизни, социальные выплаты	Социальные инвестиции	Персонал ОАО «НК «Роснефть»	ежегодно	Обеспечение благоприятных и условий труда, развитие системы охраны здоровья работников
Обеспечение жильем	Социальные инвестиции	Персонал ОАО «НК «Роснефть»	ежегодно	Повышение мотивации и улучшение качества работы персонала
Негосударственное пенсионное обеспечение	Социально-ответственное поведение	Персонал и пенсионеры ОАО «НК «Роснефть»	постоянно	Повышение уровня социальной ответственности перед сотрудниками, вышедшими на пенсию
Улучшение социальной инфраструктуры	Эквивалентное финансирование	Сотрудники ТПУ	постоянно	Развитие партнерских отношений с регионами
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Общество	постоянно	Формирование положительного имиджа
Развитие регионов в социальном и экономическом аспекте	Эквивалентное финансирование	Население в регионах деятельности Компании	ежегодно	Развитие партнерских отношений с регионами

В общей структуре КСО можно выделить внутреннюю и внешнюю стороны социальной ответственности. Они соответствуют внутреннему и внешнему социальному пространству компании. Эти пространства взаимосвязаны: невозможно создать рай в отдельно взятой фирме. Но в каждом

из них возникает своя зона социальной ответственности. Мероприятия корпоративной социальной ответственности могут быть как внутренними, так и внешними. Из вышеперечисленных мероприятий к внутренним относятся: создание оптимальных условий труда, охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни, а также социальные выплаты сотрудникам и обеспечение их жильем, негосударственное пенсионное обеспечение. К внешним – улучшение социальной инфраструктуры регионов, благотворительные мероприятия, развитие регионов в социальном и экономическом аспекте.

Таким образом, можно сделать вывод, что ОАО «НК «Роснефть» реализует внешние и внутренние программы корпоративной социальной ответственности направленные на все группы стейкхолдеров. Основными социальными программами компании являются:

- обеспечение безопасности сотрудников на рабочем месте и поддержка здоровья персонала;
- помощь в решении проблем сотрудников, связанных с жилищными условиями;
- профессиональные программы повышения квалификации и обучения сотрудников;
- материальная поддержка пенсионеров (бывших работников предприятия);
- участие в социально-экономическом развитии регионов и проведение благотворительных мероприятий.

3) Определение затрат на программы КСО.

Для определения в стоимостном выражении затрат на реализацию программ корпоративной социальной ответственности были использованы данные отчета по устойчивому развитию ОАО «НК «Роснефть» за 2014 год, а так же годовой отчет за 2014 год. Анализ стоимости основных мероприятий программ корпоративной социальной ответственности представлен далее в Таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на мероприятия КСО в ОАО «НК «Роснефть»

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации за 2014 г.
1	Создание оптимальных условий труда	млрд. руб.	8,63
2	Охрана здоровья, поддержка здорового образа жизни, социальные выплаты	млрд. руб.	10,2
3	Обеспечение жильем	млрд. руб.	0,6
4	Негосударственное пенсионное обеспечение	млрд. руб.	3,86
5	Улучшение социальной инфраструктуры	млрд. руб.	1,49
6	Благотворительность	млрд. руб.	1,49
7	Развитие регионов в социальном и экономическом аспекте	млрд. руб.	3,43
	ИТОГО	млрд. руб.	29,7

Социальная политика НК «Роснефть» как часть корпоративной стратегии направлена на обеспечение благоприятных и конкурентных условий труда и отдыха работников и членов их семей через реализацию комплекса социальных программ.

Основные направления социальных программ ОАО «НК «Роснефть»:

- обеспечение комфортных и безопасных условий труда;
- поддержка здорового образа жизни в рамках персонала и общества;
- решение жилищных проблем и улучшение качества жизни сотрудников и их семей;
- профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников;
- материальная поддержка ветеранов и пенсионеров;
- развитие регионов;
- благотворительность и спонсорство.

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

Рассмотрев и проанализировав концепцию корпоративной социальной ответственности ОАО «НК «Роснефть», можно убедиться, что это не просто набор неких стратегий, программ и правил ведения бизнеса, а важный и необходимый элемент в становлении, осуществлении и развитии стратегии устойчивого развития компании.

Опираясь на корпоративные принципы в области КСО, Роснефть успешно применяет стратегии КСО по направлениям взаимодействия с персоналом, отношений с бизнес-окружением, ответственности перед обществом, экологического менеджмента, корпоративной этики и управления. Проследив процесс применения стратегий, мы смогли убедиться в том, что Роснефть действительно является социально ответственной компанией с полноценными корпоративными программами развития в области КСО и самодостаточным инструментарием применения стратегий КСО.

Наиболее важными корпоративными программами развития в области КСО являются изученные нами молодежная политика компании и политика компании в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность. Подробный анализ данных политик явился иллюстрацией того, какой должна быть действительно ответственная нефтегазовая ТНК и довершил портрет компании Роснефть.

Заключение

Частью исторического процесса глобализации является формирование группы глобальных нефтегазовых компаний, перестраивающих себя и меняющих мировую деловую среду. Качественным отличием этих компаний от конкурентов является то, что их успешное долгосрочное развитие полностью зависит от способности эффективно выстраивать и управлять цепочкой создания стоимости с учетом всех особенностей современного мирового развития. Стратегия развития таких компаний должна предусматривать их присутствие во всех регионах мира в тех формах и такими средствами, которые в сочетании обеспечивают долгосрочный максимальный конкурентный эффект.

На современном этапе стратегия развития компании базируется на эффективной вертикальной интеграции. Но вертикальная интеграция сама по себе не может гарантированно и универсально обеспечить устойчивое развитие компании. В настоящий период вертикальная интеграция – необходимое, но недостаточное условие успешного развития нефтяной компании в современном мире. Для вертикально интегрированных нефтяных компаний, действующих в странах сырьевой специализации, в том числе и для большинства российских фирм, стратегия вертикальной интеграции остается главным направлением их развития.

Основные направления стратегий развития нефтяных компаний в настоящее время – увеличить долю отечественных нефтепродуктов на внутреннем рынке, повысить качество нефтепродуктов, снизить издержки по добыче, переработке и транспортировке нефти и нефтепродуктов. Так же наблюдается изменение стратегий в сторону расширения бизнес-портфелей, выхода на зарубежные рынки и активного сотрудничества с международными компаниями. Присутствие вертикально интегрированных компаний на зарубежных рынках диверсифицирует риски, увеличивает конкурентные

преимущества компаний, делает их более устойчивыми к внешним воздействиям.

В настоящее время характер деятельности ВИНК определяется экономической ситуацией, которая является неустойчивой и подверженной резким изменениям. Многочисленные экономические и политические факторы оказывают влияние на деятельность нефтяных компаний, основными являются: инфляция, динамика валютного курса, спрос и предложение, рыночные ожидания, геополитика.

В ходе работы была проанализирована связь цены на нефть с кризисными явлениями, как мировыми, так и локальными. На внутреннем рынке спад цены на нефть нивелируется за счет увеличения маржи нефтехимии и нефтепереработки. При падении цены на нефть, добывающие подразделения уменьшают свою прибыль, но прибыль увеличивается у предприятий-подразделений нефтепереработки и нефтехимических производств, из-за того, что снижение стоимости сырья, используемого для переработки, как правило, является большим, чем снижение стоимости конечного продукта.

Стратегии развития, разрабатываемые и реализуемые российскими нефтяными компаниями, должны соответствовать главному правилу – стратегия должна быть способна обеспечивать устойчивое развитие, а так же неснижаемые темпы производства в условиях постоянно меняющейся внешней среды, при этом добавлять конкурентные преимущества компании.

Реализуя стратегии развития, отечественные нефтяные компании должны быть нацелены на увеличение конкурентоспособности не только на отечественном, но и на зарубежном рынке. Способность к проведению научно-исследовательских работ дает компании возможность предвидеть будущий сценарий развития, ставить реалистичные, конкретные цели и строить планы технологического развития, основываясь на решении поставленных задач, развивая собственный научно-технический потенциал.

В работе была проанализирована стратегия развития нефтяной компании на примере ОАО «НК «Роснефть». В данной компании принята и действует стратегия развития, которая направлена на достижение высоких экономических и социальных результатов в долгосрочной перспективе, на основе соблюдения разумного баланса интересов акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других заинтересованных сторон. Основными ключевыми моментами стратегии являются:

- увеличение капитализации до уровня лидеров мирового рынка энергоносителей (согласно рейтингу, в 2014 году ОАО «НК «Роснефть» занимала 14 строчку по рыночной капитализации);
- увеличение добычи на суше, разработка месторождений на Арктическом шельфе, сотрудничество с международными компаниями, как на территории России, так и за рубежом;
- увеличение инвестиций в сферу НИОКР, для разработки технологических решений по добыче и переработке нефти;
- снижение себестоимости добычи и переработки нефти для улучшения экономических показателей;
- работа в области экологических аспектов производства;
- повышение социальной ответственности компании.

Стратегия предусматривает, что для реализации запланированных целей ОАО «НК «Роснефть» необходима новая модель управления. На данный момент строго централизованная система управления компанией является крайне неэффективной, поэтому есть необходимость передать больше полномочий сегментам бизнеса, но существует вероятность, что излишняя сегментация структуры управления приведет к не менее серьезным перекосам.

Стратегия развития ОАО «НК «Роснефть» предусматривает цели и мероприятия по их осуществлению до 2030 года. В нефтегазовом комплексе

стратегии развития ориентируются на их реализацию в течение длительного периода времени, а именно от 10 до 15 лет. Сложно представить, что стратегия в течение такого длительного периода времени остается актуальной и адекватной постоянно изменяющимся условиям, а, значит, постоянная актуализация стратегии является необходимым условием успешной и эффективной деятельности вертикально-интегрированной нефтяной компании.

Стратегия в современной нестабильной экономической ситуации не может быть продумана и просчитана до конца, ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – необходимая процедура. Для того чтобы установить является ли стратегия развития компании эффективной, был проведен анализ по технологиям SMART и MBO.

Проведенный SMART-анализ стратегии развития ОАО «НК «Роснефть» показал, что:

- все цели, отраженные в стратегии развития сформулированы конкретно, и представляют собой четкий результат в будущем;
- стратегические цели подразумевают количественные и качественные показатели результата;
- цели должны быть достижимыми и необходимыми для организации, но при анализе было выявлен ряд целей, достижимость которых можно поставить под сомнение. Так, «Роснефть», согласно стратегии, к 2030 году должна будет стоить более 200 млрд долл. Капитализация компании на начало мая 2016 года составляла около 3,72 трлн рублей, в пересчете на долларовой эквивалент около 56 млрд долларов, а, значит, компания должна увеличить свою капитализацию в 4 раза;
- из предыдущего пункта следует, что не все цели компании представляют реалистичный прогноз и достижимый в принципе результат. Но все задачи направлены на достижение общей стратегической цели: к 2030 году «Роснефть» должна стать энергокомпанией глобального масштаба, лидером на внутреннем рынке, обеспечивающим высокие доходы акционерам;

- цели четко определены во времени и имеют конкретные временные рамки сроков достижения – стратегия подразумевает реализацию мероприятий к 2030 году.

SMART-анализ является одним из основных компонентов технологии анализа МВО, благодаря системе SMART реализуется правильная и реальная формулировка целей всех уровней. Технология МВО – способ управления персоналом путем разработки и постановки четких и измеримых рабочих задач и оценки деятельности в зависимости от достижения поставленных целей.

Таким образом, при проведении анализа стратегии развития ОАО «НК «Роснефть» в соответствии с принципами МВО, управление компанией опирается на систему взаимосвязанных и взаимозависимых целей. При этом подразделения, как части компании, ориентируются на цели и задачи, сформулированные в Стратегии развития до 2030 года.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что стратегия развития ОАО «НК «Роснефть» является действующим документом стратегического планирования. Компания проводит мероприятия, которые приведут ее к достижению главной стратегической цели – ОАО «НК «Роснефть» станет лидером на внутреннем рынке и укрепит свои позиции на международном рынке. Но не все цели компании являются реально достижимыми и требуют пересмотра и уточнения, а, значит, стратегия развития нуждается в периодическом пересмотре для приведения ее актуальному состоянию.

Список публикаций студента

1. Козлова А.М. Влияние деятельности вертикально интегрированных нефтяных компаний на формирование бюджета страны // Экономические науки и прикладные исследования: Труды XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. С. 258–262.

2. Козлова А.М. Стратегическое планирование как фактор развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний // Экономические науки и прикладные исследования: Труды XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. С. 543–546.

Список использованной литературы

1. Санкциями Запад лишает Россию нефтедобычи в Арктике? [Электронный ресурс] / Федеральное Интернет-издание «Капитал страны». М. 2015. URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/258657/> (дата обращения: 01.02.2015).
2. Нефть – расплаты настал [Электронный ресурс] / Ежедневная электронная газета «Утро.ru». М. 2015. URL: <http://www.utro.ru/articles/2014/10/06/1215365.shtml> (дата обращения: 12.06.2015).
3. Цены на нефть продолжают падать [Электронный ресурс] / Бизнес и экономика. Киев. 2015. URL: <http://potok.ua/buznes-ekonomika/88556-14-oktyabrya-2014-ceny-na-neft-prodolzhayut-padat.html> (дата обращения: 16.03.2015).
4. Аналитики предсказывают снижение цен на нефть в 2014-2015 годах [Электронный ресурс] / Информационно-аналитический портал «Нефть России». СПб. 2015. URL: <http://www.oilru.com/news/389077> (дата обращения: 14.01.2015).
5. Europe Offshore Oil Discovery | Arctic oil and gas field [Electronic resource] / Rigs World. Richmond. 2015. URL: <http://www.rigsworld.com/europe.htm> (access date: 17.02.2015).
6. Shell in the Arctic [Electronic resource] / Shell. Hague, The Netherlands. 2014. URL: <http://www.shell.com/content/dam/shell/static/future-energy/downloads/arctic/shell-in-the-arctic.pdf> (access date: 17.12.2014).
7. US continues to shoot itself in the foot [Electronic resource] / SOTT. NYC. 2015. URL: <http://www.sott.net/article/286439-US-continues-to-shoot-itself-in-the-foot-Russia-discovers-massive-Arctic-oil-field-which-may-be-larger-than-Gulf-of-Mexico> (access date: 17.11.2014).

8. Russia Says Arctic Well Drilled With Exxon Strikes Oil [Electronic resource] / Bloomberg. NYC. 2015. URL: <http://www.bloomberg.com/news/2014-09-27/rosneft-says-exxon-arctic-well-strikes-oil.html> (access date: 03.03.2015).
9. Rosneft and Exxon discover Arctic oil [Electronic resource] / BBC News Business. 2015. URL: <http://www.bbc.com/news/business-29400028> (access date: 03.11.2014).
10. Russia's Arctic Seas [Electronic resource] / Rosneft URL: http://www.rosneft.com/Upstream/Exploration/arctic_seas/ (access date: 04.11.2014).
11. Russian oil disaster [Electronic resource] / Greenpeace URL: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/arctic-impacts/The-dangers-of-Arctic-oil/Black-ice--Russian-oil-spill-disaster/> (access date: 04.05.2014).
12. U.S. Sanctions Cloud Oil Discovery In The Russian Arctic With Uncertainty [Electronic resource] / Forbes. 2015. URL: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/10/06/u-s-sanctions-cloud-oil-discovery-in-the-russian-arctic-with-uncertainty/> (access date: 04.12.2014).
13. Первухин В.В. К истории создания вертикально интегрированных нефтяных компаний в России [Электронный ресурс] / Институт энергетической стратегии. М. 2015. URL: www.energystrategy.ru/ab_ins/source/Pervuhin_IMEMO_6.11.12.doc (дата обращения: 20.02.2015).
14. Сокотущенко Н. Прогноз динамики цен на нефть [Электронный ресурс] / Институт энергетической стратегии. М. 2015. URL: <http://www.energystrategy.ru/projects/oil-jan15.htm> (дата обращения: 25.02.2015).
15. Первухин В.В. Выбор в пользу ВИНК Россия сделала 20 лет назад [Электронный ресурс] / Экономическая политика. Экспертный канал. М. 2015 URL: <http://ecpol.iep.ru/mikroekonomika/krupnye-kompanii/415-vybor-v-polzu-vink-rossiya-sdelala-20-let-nazad.html> (дата обращения: 13.03.2015).

16. Зуев А. От скважины до бензоколонки [Электронный ресурс] / ЦДУ ТЭК. М. 2015. URL: <http://www.cdu.ru/catalog/mintop/infograf/082013/> (дата обращения: 16.03.2015).
17. Падение цен на нефть в 2015 году [Электронный ресурс] / Бизнес жизнь. М. 2015. URL: <http://bs-life.ru/makroekonomika/neft2015.html> (дата обращения: 16.03.2015).
18. Орлов А. Мрачный прогноз для России [Электронный ресурс] / «Газета.ру». М. 2015. URL: <http://www.gazeta.ru/business/2014/12/09/6334737.shtml> (дата обращения: 17.03.2015).
19. Нехезин В. Что будет с российской экономикой в 2015: три сценария [Электронный ресурс] / BBC Русская служба. М. 2015. URL: http://www.bbc.co.uk/russian/business/2014/12/141231_russian_economy_forecasts (дата обращения: 20.03.2015).
20. Падение цен на нефть [Электронный ресурс] / Финансовый базис. М. 2015. URL: http://finbasis.ru/padenie_cen_na_neft_2014_2015/ (дата обращения: 20.03.2015).
21. Прогноз по падению цен на нефть в 2014 и 2015 году: причины и последствия [Электронный ресурс] / Финансист. Екатеринбург. 2015 URL: http://finansiko.ru/prognoz_cen_na_neft_2014_2015/ (дата обращения: 01.04.2015).
22. Президент Ирана: Страны, которые спланировали обвал цен на нефть, пожалеют об этом [Электронный ресурс] / RT на русском. М. 2015. URL: <http://russian.rt.com/article/68856> (дата обращения: 02.04.2015).
23. Вертикально-интегрированные нефтяные компании [Электронный ресурс] / Философия будущего. М. 2015. URL: <http://www.fbunion.ru/library/buh/VERTIKAL-NO-INTEGRIROVANNIE-NEFTIANIE-KOM> (дата обращения: 16.03.2015).

24. Официальный сайт ОАО НК «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс] ОАО НК «ЛУКОЙЛ». М. 2015. URL: www.lukoil.ru (дата обращения: 20.10.2015).
25. Томберг Р.И. Российский нефтегазовый бизнес в Африке // Вестник МГИМО. 2011. №3. С. 5–13.
26. Долгов В.В. Взаимодействие с государством как составляющая стратегии развития нефтегазовых компаний в современной России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. №6. С. 12–27.
27. Материалы ежегодной научно-практической межвузовской конференции по проблемам конкурентоспособности России в мировой экономике: сб. ст. / МГИМО. М.: Издательство МГИМО, 2010. 122 с.
28. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y., 2003. 397 p.
29. Официальный сайт ОАО НК «Роснефть» [Электронный ресурс] Роснефть. М. 2015. URL: <http://www.rosneft.ru/> (дата обращения: 21.10.2015).
30. Что такое сбалансированная система показателей? [Электронный ресурс] / Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». М. 2015. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml (дата обращения: 16.08.2015).
31. Первухин В.В. Выбор в пользу ВИНК Россия сделала 20 лет назад [Электронный ресурс] / Экономическая политика. Экспертный канал. М. 2015. URL: <http://ecpol.iep.ru/mikroekonomika/krupnye-kompanii/415-vybor-v-polzu-vink-rossiya-sdelala-20-let-nazad.html> (дата обращения: 01.09.2015).
32. Сокотущенко Н. Прогноз динамики цен на нефть [Электронный ресурс] / Институт энергетической стратегии. М. 2015. URL: <http://www.energystrategy.ru/projects/oil-jan15.htm> (дата обращения: 25.08.2015).
33. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: ПИТЕР, 2009. 344 с.

34. Алафинов С.В. Опыт формирования вертикально-интегрированной транснациональной нефтяной компании: автореф. дис. канд. экон. наук./МГУ. М., 1995. 46 с.
35. Бирюкова В.В., Чанышева И. А. Обзор методических подходов к управлению устойчивым развитием нефтяной компании // Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика. / УГНТУ. Уфа, 2013. С. 11–19.
36. Винокуров А.А. Концепция и критерии устойчивого развития в процессе разработки стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний // Проблемы региональной экологии. 2007. №3. С. 20–31.
37. Цапиева О.К. Теоретические основы исследования устойчивого развития региона // Современные проблемы экономики, управления и юриспруденции. / МГТУ. Мурманск, 2009. С. 43–57.
38. Макова М.М. Методические основы оценки устойчивого развития предприятий нефтяного комплекса // Вестник ВЭГУ. 2012. №4. С. 30–36.
39. Айрапетова А.Г., Дюков И.И., Овсянко К.А., Платонов В.В. Стратегическая оценка деятельности инновационно-активных предприятий. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. 209 с.
40. Гарифуллин И.Н. Экономическое развитие регионов // Сборник научных трудов. Уфа: Диалог, 2010. Ч.7. С. 83–92.
41. Яруллина Г.Р. Теоретические основы обеспечения устойчивого развития в процессе управления предприятием // Аудит и финансовый анализ. 2010. № 6. С.40–48.
42. Яруллина Г.Р. Теоретические основы оценки устойчивости предприятия как экономической системы // Бизнес в законе. 2010. № 4. С. 94–102.
43. Шемякин Е. Л. Система сбалансированных показателей как главный инструмент контроллинга в нефтяных компаниях // Молодой ученый. 2015. №19. С. 441–446.

44. Новак предсказал рост цен на нефть до \$60 за баррель в 2016 году [Электронный ресурс] / Forbes. М. 2015. URL: <http://www.forbes.ru/news/301943-novak-ozhidaet-v-2016-godu-rost-tsen-na-neft-do-60-za-barrel> (дата обращения: 30.03.2016).

45. Динамика цен на нефть Brent [Электронный ресурс] / Яндекс.Новости. М. 2016. URL: <https://news.yandex.ru/quotes/1006.html> (дата обращения: 30.03.2016).

46. Волкова О., Ткачѳв И. Доля нефтегазовых доходов в бюджете России упала до семилетнего уровня [Электронный ресурс] / РБК. М. 2016. URL: <http://www.rbc.ru/economics/24/03/2016/56f32a639a794756a61f301e> (дата обращения: 31.03.2016).

47. Дзядко Т., Победова Л. Российские нефтяные компании назвали критическую цену за баррель [Электронный ресурс] / РБК. М. 2016. URL: <http://www.rbc.ru/business/13/01/2016/5694fb659a79471c576b43f5> (дата обращения: 10.04.2016).

48. На что влияет цена на нефть [Электронный ресурс] // Новости.гу. М. 2016. URL: <https://news.ru/reference/47775/> (дата обращения: 04.01.2016).

49. Михайлова Д.С. Сбалансированная система показателей как необходимый элемент стратегического менеджмента нефтяной компании в условиях современного рынка // Креативная экономика. 2011. № 11 (59). С. 56–60.

50. 2030 Strategy of КОС [Electronic resource] // Kuwait Oil Company. Kuwait. 2016. URL: <https://www.kockw.com/sites/EN/Pages/Profile/Strategy.aspx> (access date: 02.03.2016).

51. Добыча нефти по странам мира 2015 [Электронный ресурс] // Нефть-газ-ископаемые.рф. М. 2016. URL: <http://www.xn-----7kcbmkfaolw0acwp3ak9a0lg.xn--p1ai/dobicha-nefti-strany> (дата обращения: 10.04.2016).

52. Strategic vision [Electronic resource] // TOTAL. 2016. URL: <http://www.total.com/en/corporate-profile/strategic-vision> (access date: 05.03.2016).
53. Роснефть, акция обыкновенная [Электронный ресурс] // InvestFunds. М. 2016. URL: <http://stocks.investfunds.ru/stocks/320/> (access date: 04.05.2016).
54. 2014 IHS Energy 50 [Electronic resource] // IHS. 2016. URL: <https://www.ihs.com/Info/en/a/energy50/50.html> (access date: 01.05.2016).
55. Стратегия развития ОАО «НК «Роснефть» до 2030 года [Электронный ресурс] // Роснефть. М. 2015. URL: <http://www.rosneft.ru/docs/report/2014/2014/strategy.html> (дата обращения: 02.02.2016).
56. Топалов А. Непобедимый баррель [Электронный ресурс] // Газета.ru. М. 2016. URL: <http://www.gazeta.ru/business/2016/04/19/8184767.shtml> (дата обращения: 20.04.2016).
57. Слободин М. Кризис, который уже был: когда восстановятся цены на нефть [Электронный ресурс] // РБК.Бизнес. М. 2016. URL: <http://www.rbc.ru/business/05/02/2015/54d120349a79471dce173fca> (дата обращения: 20.04.2016).
58. Инфографика – цены на нефть за 40 лет [Электронный ресурс] // ТАСС. Информационное агентство России. М. 2016. URL: <http://tass.ru/infographics/8156> (дата обращения: 10.04.2016).
59. Еремин Н.А. Ресурсная база нефти и газа арктического шельфа России [Электронный ресурс] // Георесурсы. Геоэнергетика. Геополитика. М. 2015. URL: <http://oilgasjournal.ru/2009-1/3-rubric/eremin.html> (дата обращения: 10.03.2016).
60. Ковалева А. Нефтегазовая стратегия [Электронный ресурс] // Нефтяники.РФ. М. 2016. URL: http://www.oilstrategy.ru/publ/strategii_kompanij/7-1-0-22 (дата обращения: 11.03.2016).

Приложение А

(справочное)

Таблица А1 – Рейтинг мировой рыночной капитализации энергетических компаний на 2014 год, составленный агентством IHS [54]

Место в рейтинге	Наименование	Страна	Рыночная капитализация (млрд долл.)
1	ExxonMobil	США	442,1
2	Chevron	США	240,2
3	Royal Dutch Shell	Голландия	233,8
4	PetroChina	Китай	229,4
5	BP	Великобритания	150,7
6	TOTAL	Франция	145,9
7	Schlumberger	США	118,7
8	Газпром	Россия	99,2
9	Petrobras	Бразилия	91,0
10	Sinopec	Китай	88,2
11	Eni	Италия	87,6
12	ConocoPhillips	США	86,6
13	CNOOC	Китай	83,0
14	Роснефть	Россия	80,2
15	Ecopetrol	Колумбия	78,8
16	Statoil	Норвегия	77,2
17	Occidental	США	76,7
18	BG	Великобритания	73,3
19	EDF	Франция	65,5
20	Enterprise	США	61,9
21	GDF SUEZ	Франция	56,9
22	ЛУКОЙЛ	Россия	52,6
23	Suncor	Канада	52,2
24	Duke Energy	США	48,7
25	Reliance	Индия	46,8
26	Phillips 66	США	46,2
27	EOG Resources	США	45,8
28	Halliburton	США	43,0
29	Enel	Италия	41,2
30	ONGC	Индия	40,0
31	Anadarko	США	39,9

Продолжение Таблица А1 – Рейтинг мировой рыночной капитализации энергетических компаний на 2014 год, составленный агентством IHS			
32	Ibedrola	Испания	39,9
33	Dominion	США	37,5
34	Imperial Oil	Канада	37,5
35	Kinder Morgan	США	37,3
36	E.ON	Германия	37,0
37	НОВАТЕК	Россия	36,8
38	Canadian Natural	Канада	36,7
39	Southern Company	США	36,2
40	Enbridge	Канада	36,2
41	Apache	США	34,3
42	National Oilwell Varco	США	34,0
43	Endesa	Испания	34,0
44	BHP Billiton*	Австралия	33,1
45	Repsol	Испания	32,9
46	TransCanada	Канада	32,3
47	Sasol	Южная Африка	31,8
48	Husky	Канада	31,2
49	Сургутнефтегаз	Россия	30,7
50	ТНК ВР	Россия	29,8

Приложение Б

(справочное)

The present state of Russian oil and gas complex Part 1.1

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Козлова Анна Михайловна		

Консультант кафедры экономики ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Борисова Людмила Михайловна	кандидат экономических наук		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры иностраных языков	Николаенко Нина Александровна	кандидат филологических наук		

The explored oil fields in Russia provide this production, which will provide annual production volume is 600 million. tons over 30 years. Stocks of gas fields provide a production volume of which is enough for 70 years of production. Reserves of coal deposits amount to about 200 billion. tons. Feature extraction in Russia – is that hydrocarbon production shifted to remote areas of the country at the moment. These areas have the difficult climatic conditions, and this leads to higher costs and increased costs [15].

Reducing production costs and the efficient functioning of the Russian oil complex due to the association of enterprises that carry out the extraction, processing and marketing. Vertically integrated oil company – is one of the forms for mutual interest. Vertically integrated oil companies – are companies that produce oil, as well as enterprises for the transport and refining is attached to it.

The structure of the world oil market was the generated within 30 years of the last century. Structure is generally vertically integrated. The first vertically integrated oil companies were more than 20 years ago in Russia, and have been established on the basis of the Siberian association [15].

Technological chain of vertically integrated oil companies is:

- geological exploration and production of oil;
- oil refining;
- realization of petroleum products.

Recent deals with international oil and gas majors, involving joint offshore development in the Kara Sea and the Black Sea highlight the importance of exploring for new oil and gas resources to support the long-term development of Russia's oil and gas sector. While the need to expand the resource base is still not considered obvious by most industry professionals, who believe that Russian producers' proven reserves are substantial, the Government is keen to develop new technologies — even those not yet tried and tested on a global scale — and to ensure that they are widely used across Russia. Many industry professionals agree that exploration activities are a

crucial element of the oil and gas business, since timely exploration for oil and gas guarantees stable operations and helps in planning future production levels.

At the moment, industry analysis is primarily limited to the search for solutions to mid-term problems that do not go beyond 2020-25. Owing to the significant potential of existing fields, there has not, until recently, been a pressing need for Russian oil and gas companies to conduct extensive exploration programs. The reserves of the largest domestic upstream companies, measured in accordance with international standards, have an average life of 20 years. By contrast, major international oil and gas companies have only 13 years of current production left. As is evident from a detailed analysis of the available information, until 2025, producing companies will focus on developing existing deposits and prospects. Beyond that, given the current level of exploration, they are likely to face the challenge of finding new reserves to replace those being produced.

The existing producing fields have mostly hard-to-recover reserves, with the water cut of produced fluids exceeding 80%. This dictates the need to expand exploration into frontier regions, including the Arctic shelf, the shelf of the Black Sea, the Sea of Okhotsk and others. There are still no potential resources available to offset declining production levels in mature producing areas: West Siberia for oil and the Nadym-Pur-Tazovsky region for gas [11].

Some problems may of course be resolved by the accelerated development of East Siberia and the Caspian shelf — which is likely in the future — and by applying advanced technologies to increase the output of existing oil and gas assets. However, our estimates show that, to maintain the current production levels after 2025, the oil sector alone would need to produce an additional 20 million tons in 2025 and 90 million tons in 2030 from new exploration.

Oil production is important for the domestic upstream sector. The future of Russia's oil sector, considering its current state and objectives, directly depends on speedy and successful exploration efforts, including those on the country's continental shelf.

According to Russia's Energy Strategy, by 2030, domestic oil and condensate should reach the target production level of 530 million tons. We have interpreted the forecast of the Ministry of Energy in line with the General Plan for the development of the oil sector and companies' longer-term projections. The conclusion is obvious: from 2025 – assuming that Russia intends to maintain its leading position among the oil-producing nations – the potential of existing and allocated onshore fields will not be sufficient to reach the target production level of 500 million tons that was announced by the Russian Government [10].

Until 2025, there is still a chance to increase output by adopting enhanced oil recovery methods and advanced technologies, but in 2030 – and even more so in 2035 – the anticipated gap can only be bridged by involving new, as yet unexplored fields in commercial production. This data suggests that, with a dwindling potential of undiscovered onshore resources, Russia will have to undertake systematic offshore exploration to maintain a production level of 500 million tons.

Given the high level of risk associated with investments in oil and gas exploration, companies worldwide tend to rely on their own investment strategies and risk management procedures, rather than on general rules, when investing in exploration projects. Exploration often takes up to 50% of the investment budget of small and medium-sized companies. Depending on the outcome, a company may either significantly boost its market capitalization or find itself on the brink of bankruptcy.

In international practice, there have been cases when companies spent up to 80% of their investment budget on exploration projects, the majority of which proved to be commercially viable and helped to increase market capitalization several times over within 10 years after the initial investment. In subsequent years, however, the investments of these companies were significantly less.

In the middle of the last decade, exploration projects accounted for nearly 10% of the investment budget of major international oil and gas companies, but the proportion of such investments is now growing for a number of reasons.

First is the lack of promising development and production projects that meet the predetermined investment criteria. Due to the high level of competition, an asset's price is not always commensurate to its added value.

A second reason may be unsuccessful experience in acquiring overpriced production assets, although some acquisitions were ultimately a success story for major players who understood the current state of the acquired assets and knew how to capitalize on their potential.

The third reason is "resource nationalism," a trend prevailing in resource-rich countries that are reluctant to share hydrocarbon reserves with international players. The host governments tend to limit foreign involvement to exploration activities and the development of complex geological structures requiring specific technical expertise. For all other activities, the go-ahead is given mostly to national companies.

When it comes to Russian companies, exploration activities still account for a small share of their spending. This is indicative of a low level of interest in such investments among domestic players.

Among key considerations for investing in an exploration project is the project's success rate, which is calculated as capitalized drilling costs (total investments in exploration drilling, less the cost of dry holes) divided by total investments in exploration drilling. The success rates of exploration drilling in Russia normally range from 50% to 90%, and this should encourage increased investment in exploration projects by Russian companies.

Owing to the extensive exploration experience of local players and their knowledge of the exploration potential of mature areas, the success rates of exploration projects in Russia are above the world average (40%–70%). However, with the expansion of exploration activities into less well-known regions, Russian companies are likely to face a sharp decline in success rates (down to 20%–30%), even if significant investments are made in preliminary studies (seismic surveys, electrical prospecting, etc.) [12].

The fairly modest results of exploration activities in East Siberia and on the Caspian shelf clearly indicate the level of risk that domestic companies may face in the future. Another dominant factor is the weight of prospecting costs (to be expensed as incurred in accordance with international accounting standards) in the total exploration budget. In Russia, such costs account for a much larger share of total exploration expenses (which include drilling as well as prospecting costs) than in the rest of the world. This is largely because Russian companies focus most of their exploration efforts onshore. With a maximum well cost of 15 million \$ per well (except 6-7 km wells drilled in reservoirs with a high H₂S content), total drilling costs are comparable to seismic costs. By contrast, the cost to drill an offshore well may be as high as 60 million \$ to 120 million \$, thus affecting the cost ratio for offshore exploration: seismic acquisition costs will account for a significantly smaller proportion of the sum of these costs and drilling costs. Consequently, this parameter is expected to decline to the world average against a background of overall growth in the exploration budget [9].

Experience suggests that investments in exploration are far too little for immediate results. There is also a need for significant investments in infrastructure and time for appraisal drilling to select the best development scheme that would guarantee maximum added value. It is crucial to understand how much time will elapse between initial exploration and the first oil production.

Industry players have obviously become much more disciplined. While in the 1970s and 1980s, the time lag between discovery and production could be two to three decades; this has now been reduced to eight to nine years. Having managed to reduce the waiting time before the start of commercial production to a record-breaking five to seven years, Russian companies have been ahead of their international peers.

However, local companies are mostly focused on onshore production, and offshore projects may take much longer to develop. Note that statistics give only an average picture, and it would be too optimistic to believe that offshore projects in

Russia will take less than nine years to develop. Offshore projects that are currently being developed or planned cannot be taken out of the equation either: preparing a project for commercial production has proved to take longer than expected — due less to technological problems than to economic, tax and political factors. Considering the above circumstances and a number of other factors, it would be logical to assume that commercial production on the Russian shelf will start only after 2024.

Russia is washed by 13 inland and open seas, with the area of the shelf and continental slope totaling 6.2 million square kilometers. Twenty major oil and gas provinces and basins have been discovered on the Russian shelf, 10 of which have proved oil and gas reserves (the largest Arctic sedimentary basins are the East Barents, South Kara, Laptev, East Siberian and Chukchi basins). The initial recoverable resources of the Russian shelf are reported to reach 100 billion tons of oil equivalent, including 13 billion tons of oil and 87 trillion cubic meters of gas, accounting for 22%–27% of the World Ocean's total offshore hydrocarbon resources. It is noteworthy that around 75% of Russia's total offshore resources are located in Arctic regions with severe weather conditions and poorly developed infrastructure. In 2008, the U.S. Geological Survey (USGS) completed an assessment of undiscovered conventional oil and gas resources in all areas north of the Arctic Circle. According to this study, these are predominantly natural gas resources (over 75%) [59].

Russia's major companies seek to form joint ventures to explore and develop the country's unevenly explored Arctic shelf. The majority of localized resources (around 94% of the total) have been found in the western part, while the hydrocarbon potential of the eastern part, along the slope and in the deep Arctic basin, is mostly regarded as inferred or contingent. The following fields were discovered as a result of exploration drilling and prepared for development: Shtokman and Murmanskoye (the Barents Sea); Prirazlomnoye, Medynskoye-more and Dolginskoye (the Pechora Sea); Kamennomysskoye and North Kamennomysskoye (the Kara Sea, Ob-Tazov Bay).

When planning for the future, companies must clearly understand whether their own resources and abilities are sufficient to meet the sector's long-term development goals. To that end, it is crucial to understand what parameters should be used as a baseline.

The question now arises: do Russian companies have sufficient resources for extensive offshore exploration? In order to maintain the production level at 500 million tons in 2035, the output of new exploration projects must be at least 160 million tons a year. We estimate that investments in exploration should effectively triple to achieve this. But as we mentioned above, exploration is a high-risk investment, affording only limited opportunities to use the project financing model. This important argument in favor of foreign investments also means that national enterprises should generally retain a 30%-40% share in each project (depending on the company's actual ability to finance the project), while giving the rest to an international consortium. Foreign investments should be roughly USD 1 billion to USD 1.5 billion a year.

It would seem reasonable to bring in two or three partners, since even if exploration is successful, subsequent development will require diverting significant financial resources. One can also expect longer periods from the start of exploration to first production. As a result, exploration will have to begin at the same time in as many projects as possible, meaning that Russian companies will have a smaller share. This will undoubtedly come into conflict with the principle that national companies must retain a controlling interest (over 50%). Importantly, there is great potential for an approach where initial costs are carried by a foreign investor and subsequently compensated for from the positive cash flow. Russia's largest companies follow this strategy in their deals with international oil and gas majors.

The staffing issue is equally important for offshore exploration. Offshore projects typically require experience that differs from what is currently the norm in Russian companies. A reliable management team is essential to complex offshore operations in a harsh natural environment far from infrastructure. A track record of

similar high-cost projects is a key condition for success. All of the above factors, coupled with the drive for new technology, show that Russian oil producers have an interest in strategic alliances with global industry leaders.

Russian companies often start work independently and gain experience through trial and error at the expense of soaring costs. Foreign organizations generally ignore such local experience as well as cheaper solutions. This often prevents them from achieving the required level of efficiency. So it is a top priority for such projects to pool foreign and Russian experience and knowledge in one team with common goals. Russia needs to learn not only to adopt technologies in cooperation with international partners, but also to build a foundation for future independent projects.

Considering the specifics of the discovered oilfields, it can hardly be expected that all the development efforts will be successful. Nevertheless, tapping into foreign resources will not only help local companies avoid business shocks from new projects, but will allow them to focus on even more ambitious goals for the future.

Recent conditions of oil and gas business development are characterized with accelerating changes and low degree of predictability of such changes in external environment. All these are exacerbated with limited possibilities of applying extensive reserves for increase of efficiency of oil and gas companies' activity. The opportunities of increasing incomes are also limited and indirectly regulated by government by means of fiscal (taxation) policy.

Upon such conditions one of the main trends for increase of profitability (efficiency) of companies' functioning is the mobilization of internal reserves and, particularly, the optimization of existing processes leading to quality changes in work of organizations. However, there is a problem of searching for new "breakthrough" means of transformation of internal potential of organization in accordance with requirements of external environment. In this regard many scientific publications today are dedicated to search for variants of companies' innovation-based

development realization designed in most cases to implement the intensive opportunities for development.

Besides, for the enterprises, the feature of functioning of which is represented with relatively short life cycles of products and trademarks, and production is designed for final consumption, the innovative running away from competitors in the field of production and marketing technologies, management, etc. is to be considered as the necessary basis for creation and maintaining of competitive advantages. At the same time, in case of enterprises making products of technical and production destination, the life cycle of which is rather long and production is characterized with high capital intensity, development of innovations of any type can, as a rule, turn out to be very long-term and expensive affair. This also relates to oil and gas companies, one of the functioning features of which, except for above-mentioned ones, is absence in Russia of crude oil market and, subsequently, of severe competition between the present business entities.

We should also note that the necessity of benchmarking tools adjusting to Russian features and conditions of oil and gas entities' functioning had appeared many years ago. The reason is integration and disintegration processes that recently take place in the sector. Thus, introducing new assets into structure, oil and gas companies often face difficulties of projecting own rules, regulations and culture on them. At the same time there is a possibility of that such newly-introduced structures contains some positive experience that can be adopted. The difficulty of realization of such benchmarking model is that there is no exact theoretical and methodic base that could help to identify and involve such opportunities.

The majority of organizations adjust the term of benchmarking in accordance with their strategies and goals emphasizing in its definition these or those aspects of its realization. However, the range of goals, for achievement of which benchmarking is realized within companies, is quite wide. The conducted systematization of those goals allows speaking about existence of the following key goals:

1. relatively fast and cheaper development of business-processes;

2. achievement (excess) of the level of efficiency of leading companies and their maintaining;
3. creation of own maximally effective business-models (processes), avoidance of the necessity of inventing the things that had already been invented and are used;
4. determination of the standards for efficiency of holding business-units' work, formation of basis for "standardization";
5. creation of basis for correction of system for evaluation of efficiency of working of company (subdivisions) executive;
6. objectification of company development trends in terms of external evaluation of the company and its competitors;
7. realization of breakthrough in mentality of executives;
8. achievement of higher performance of company, mainly, by means of using intensive reserves;
9. timely identification of problems and "bottle necks" in company activity and their subsequent specification;
10. taking of competitive advantages by means of reproduction of the most successful management technologies or development of own methods;
11. increase of controllability of production and marketing functions of enterprise;
12. formation (correction) of development strategy on the basis of identification of own strengths and weaknesses, establishment of market niches, selection of necessary market tools for detection and search of factual and potential competitors, identification of possible partners in production cooperation, etc.;
13. assistance in forming and development of "culture of self-education" in all the divisions of organization;
14. prevention of passivity of organization and its staff by means of forming ambitious goals and stimulation for new ways of planning;

15. acceleration of the process of transformation and restructuring on the basis of using sound and proven methods, creation of absolute necessity for elimination of identified problems.

Oil – is the main export item of Russia. Russia's budget is filled depending on oil prices. So, the implementation of social security, living standards and the rate of the monetary unit of the country depends on oil prices.

For a long time Russia's budget was based on 50% of the taxes oil and gas sector. The Russian economy is in the negative depending on the price of oil, which can not only is in a growth stage, but also to plummet. Reducing the average annual oil price of \$ 1 manages the country's budget in the loss of \$ 2,2 billion. Russia's GDP lost about 7-8% during the financial crisis of 2008-2009, when oil prices fell to \$ 40 [48].

The share of oil and gas revenues accounted for 37,4% of total revenues of the Russian budget on the basis of implementation of the budget in January-February 2016. This share in the budget of Russia is the low share of oil and gas revenues in August 2009. The trend can be traced, if we look at monthly data the Ministry of Finance and the Federal Treasury. [46]

Oil prices depend on many factors, but the main ones are: supply and demand, market expectations, inflation and geopolitics. All the factors are interrelated and influence each other. Many factors affect the price of oil, but the main factor that affects the price of oil – the excess of supply over demand of oil. States-importers will not buy oil, which is more expensive than their counterparts.

Hydrocarbon Pricing is not a straightforward matter. The forecasts are based on the mechanism of interaction between market supply and demand. Predicting oil prices takes place on the basis of the mechanism of interaction of market supply and demand. For example, Iran has had an opportunity to sell oil to China and India after the nuclear deal was signed.

Oil prices are denominated in US dollars on the world energy market. So, Russia's budget is dependent on oil prices and the dollar exchange rate in rubles.

The Russian budget will be 'reduced' in the event that 1 barrel of oil will cost 3600 rubles. "Rule 3600" – is an unwritten rule that shows a fair value for the ruble and oil prices. Researchers divided 3,600 rubles on the price of oil in dollars and receive profitable for Russian budget dollar. So if the oil price drops to \$ 1, the dollar exchange rate against the ruble is expected to grow by 0,36 rubles. At the beginning of 2016, this relationship manifests itself in the form of a weak trend, so to speak about the fact that the "rule of 3600" transformed "rule of 3000".

Thus, the companies of the oil industry are one of the main sources of replenishment of the state budget of Russia. Vertically integrated oil companies provide the entire production cycle from the production, refining and sales of petroleum products to delivery to end users. Stability activities of vertically integrated oil companies provide stability in the flow of funds in the state budget.