

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Принципы стратегического планирования деятельности нефтегазовой компании Китая (на примере ПАО «Синопек»)

УДК 005.511:005.21:622.323.012(510)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	У Пэнфэй		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Таран Е.А.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Селевич О.С.	к.э.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Г.А.	Д.э.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.01 ЭКОНОМИКА

Код	Результат обучения
Универсальные компетенции	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации
P3	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
Профессиональные компетенции	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях

Код	Результат обучения
	начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
Р13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
Р15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ (Дата) Барышева Г.А.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ51	У Пэнфэй

Тема работы:

Принципы стратегического планирования деятельности нефтегазовой компании Китая (на примере ПАО «Синопек»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	12.03.2019 № 1865/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	03.06.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (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.).	Нормативно-правовые акты, интернет ресурсы, монографии, статьи в периодических изданиях, учебно-методическая литература по теме исследования. Данные, полученные о предприятии ПАО «Синопек» в ходе прохождения преддипломной практики.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание	1. Охарактеризовать современные мировые тенденции развития нефтегазовой промышленности. 2. Осуществить сравнительный анализ методов и принципов стратегического планирования нефтегазового сектора России и Китая.

<i>процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	3. Разработать рекомендаций по применению современных принципов и методов стратегического планирования для определения основных направлений развития нефтяных компаний на примере ПАО «Синопек»)
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунков – 6, таблиц – 7, презентация PowerPoint
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Ермушко Жанна Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Таран Екатерина Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	У Пэнфэй		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 73 страницы, 5 рисунков, 7 таблиц, 65 использованных источников и 1 приложение.

Ключевые слова: стратегическое планирование, нефтегазовая промышленность, энергетические отношения между Россией и Китаем.

Объектом исследования является компания ПАО «Синопек».

Цель работы – разработка рекомендаций по применению современных принципов и методов стратегического планирования для определения основных направлений развития нефтегазовых компаний с учетом специфики ПАО «Синопек».

В процессе исследования проводился: сравнительный анализ принципов стратегического планирования нефтегазовых компаний России и Китая, а также разработка рекомендаций для определения тенденций развития мировых нефтяных компаний, а также компании ПАО «Синопек» с учетом её специфики.

В результате исследования были разработаны рекомендации и основные тенденции развития нефтегазовых компаний Китая.

Степень внедрения: предложения представлены руководству компании ПАО «Синопек», находятся на рассмотрении.

Область применения: нефтегазовые компании России и Китая.

Экономическая эффективность/значимость работы: состоит в возможности использовать результаты данной работы в практической деятельности рассматриваемой компании.

В будущем планируется продолжить исследования в этом направлении для разработки, а также совершенствования принципов и методов стратегического планирования на нефтегазовых предприятиях Китая.

Оглавление

Введение	8
1 Структурные изменения в нефтегазовой промышленности в современной экономике	10
1.1 Роль нефтегазового бизнеса в современной экономике	10
1.2 Влияние колебания цен энергоносителей на развитие экономики.....	15
1.3 Современные тенденции развития нефтегазовой промышленности.....	20
2 Принципы и методы стратегического планирования в России и Китае	27
2.1 Принципы стратегического планирования деятельности нефтяных компаний в Китае (на примере компании ПАО «Синопек»)	27
2.2 Стратегическое планирование деятельности российских компании	28
2.3 Сравнительный анализ принципов и методов стратегического планирования России и Китая	37
3 Развитие нефтяной отрасли в Китае	40
3.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Синопек»	40
3.2 Место, роль и специфика ПАО «Синопек» в экономике Китая	42
3.4 Рекомендации по применению современных принципов и методов стратегического планирования.....	49
4 Социальная ответственность	55
4.2 Определение стейкхолдеров организации	56
4.3 Определение структуры программ КСО	57
4.4 Определение затрат на программы КСО	58
4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	60
Заключение	61
Список использованных источников	63
Приложение А.....	72

Введение

Стратегическое планирование — представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Практика показала, что для достижения долгосрочных целей и выполнении задач, надо распланировать деятельность компании, а также её активы на ближайшее время. Таким образом, стратегический план компании выступает в роли инструмента для развития предприятия, ведёт к более чёткому управлению предпринимаемыми усилиями и так далее. Использование стратегического плана позволяет смоделировать будущее состояние компании через 5 или 10 лет.

Особенно важно моделировать ситуации в нефтегазовой промышленности, где необходимо знать как рынок изменится через несколько лет, и относительно этого предсказывать какие-либо сильные колебания в данной отрасли.

В настоящее время Россия является основным поставщиком нефти и газа для Китая. Стратегическим планом для партнерства двух стран является совместная разработка новых нефтяных и газовых месторождений, строительство газопроводов, а также увеличение экспорта нефти и газа в Китай.

Нефтяной сектор — это сектор, который уже давно упоминается как в социально-политической среде, так и в экономической среде и поэтому актуальность выбранной темы исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности деятельности нефтяных предприятий.

Объект исследования дипломной работы - нефтегазовая отрасль Китая.

Предмет исследования - стратегическое планирование деятельности нефтяных компаний, на примере компании ПАО «Синопек».

Цель данной дипломной работы состоит в разработке рекомендаций по применению современных принципов и методов стратегического

планирования для определения основных направлений развития нефтегазовых компаний с учетом специфики ПАО «Синопек».

Для реализации поставленной цели в дипломной работе были поставлены следующие задачи:

- 1) Охарактеризовать современные мировые тенденции развития нефтегазовой промышленности;

- 2) Осуществить сравнительный анализ методов и принципов стратегического планирования нефтегазового сектора России и Китая.

- 3) Разработать рекомендации по применению современных принципов и методов стратегического планирования для ПАО «СИНОПЕК»;

Теоретическую и методологическую базу исследования составили научные труды и материалы исследований отечественных и зарубежных ученых, учебная литература, периодические издания, электронные ресурсы и материалы преддипломной практики.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников и приложения, дополняющего основной текст.

1 Структурные изменения в нефтегазовой промышленности в современной экономике

1.1 Роль нефтегазового бизнеса в современной экономике

Нефть представляет самую весомую роль в развитии мировой экономики и интернациональной торговли. Почти все государства ведут активную добычу нефти, разведку труднодоступных месторождений, вкладывая в развитие топливно-энергетического комплекса существенные инвестиции.

Нефть является одним из важнейших ресурсов на планете, потому что, во-первых, она считается основным топливным ресурсом, и, во-вторых, она является иссекаемым ресурсом.

Ценность нефтяной энергии заключается в её свойствах: легко добывать, перерабатывать, транспортировать, хранить и использовать. В то время основной конкурент нефти – уголь, который очень трудно обрабатывать и транспортировать, электричество нельзя хранить, а природный газ – диффузная энергия с низкой концентрацией. Таким образом, нефть является лучшим энергетическим ресурсом, потому что она очень мобильна, поэтому нефть играет исключительную роль в мировой энергетике.

Нефть является важнейшим источником энергии двадцать первого века, она используется во всех странах планеты, и, похоже, зависимость от нее не ослабляется. Развитые страны теоретически смогли сократить свою нефтяную зависимость после событий 1973 года (война Йом-Кипур) и потрясений 1980 года (Исламская революция Ирана), которые увеличили цены на нефть в десять раз [1].

В 2016 году торговля нефтью представляла собой оборот около 300 миллиардов долларов в день. США и страны Европы ежегодно импортируют 22 млн. барр. в день. Это необходимый ресурс для экономики, который не

вытесняется возобновляемыми источниками энергии, остающихся в меньшинстве (около 2,7% мировой энергии) [1].

Нынешний нефтяной рынок отражает две главные тенденции развития. Во-первых, быстрый рост спроса на нефть в восточных государствах. Во-вторых, государства ОПЕК усиленно развивают нефтеперерабатывающую отрасль. Саудовская Аравия лидирует в данном направлении, создавая новейшие способы переработки нефти, таким образом увеличивая собственные запасы.

Запасы нефти в мире, начиная с 2012 года, выросли на 8%, и составили 236 млрд. тонн. Добыча сырой нефти возросли на рекордные за десятилетие 117 млн. тонн. Важно отметить, что общие мировые исследованные запасы нефти, даже при наличии существенных отклонений в оценках по отдельным странам, в целом за последние три десятка лет имеют устойчивую тенденцию к повышению. В таблице 1 представлены страны с крупнейшими запасами нефти по состоянию на 2018 год.

Таблица 1 – Страны с крупнейшими запасами нефти [2]

Место	Страна	Запасы млрд. барр.
1	Венесуэла	300,9
2	Саудовская Аравия	266,5
3	Канада	169,8
4	Иран	158,4
5	Ирак	142,5
6	Кувейт	101,5
7	ОАЭ	97,8
8	Россия	80
9	Ливия	48,3
10	США	35,2
11	Нигерия	37,1
12	Казахстан	30
13	Китай	25,6
14	Катар	25,2
15	Бразилия	12,9
16	Алжир	12,2
17/18	Ангола	88,2
17/18	Эквадор	8,2
19	Азербайджан	7

Продолжение таблицы 1

20	Норвегия	6,6
21	Оман	5,3
22	Индия	4,6
23	Южный Судан	5
24/25	Вьетнам	4,4
24/25	Египет	4,4
26	Малайзия	3,6
27	Индонезия	3,2
28	Йемен	3
29	Великобритания	2,6

Таким образом, с учетом имеющихся оценок, при нынешнем уровне добычи нефти ее мировых геологических запасов хватит, по крайней мере, на 42 года, в том числе в Саудовской Аравии - на 83 года, Иране - 69 лет, Венесуэле - 58, Ливии - 56, Мексике - 43, России - 22, Китае - 21, Алжире - 19, США - 10, Норвегии - 9, Индонезии - 9 и в Великобритании - на 5 лет.

По поводу долгосрочных перспектив развития мировой нефтедобывающей отрасли в связи с ее обеспеченностью природными запасами существуют различные точки зрения.

Высказываются, в том числе, и радикальные предположения, что она существенно утратит свои позиции уже в первой трети 21 века и в целом текущий век будет столетием газа и угля. Действительно, мировые геологические запасы и прогнозные ресурсы газа существенно превосходят нефтяной сырьевой потенциал. [3]

Однако специфические особенности использования, в частности угля, с позиций экологических проблем, как известно, значительно сужают сферу его применения.

В последние десятилетия глобальный расход топлива увеличился, отчасти из-за роста населения, увеличения урбанизации и ускорения экономического развития в сильно населенных странах, таких как Китай и Индия. Рост населения промышленно развитых городов поглощает больше энергии и требует больше нефтепродуктов. Ежедневный мировой спрос на

сырую нефть неуклонно растет — с 95 миллионов баррелей в 2015-х годов до 110,3 миллионов к 2035 году [2].

Если спрос на нефть превысит предложение отрасли, вполне вероятно, что цены будут расти. Это произошло в начале XXI века, когда экономический рост увеличил спрос на энергию. Цена нефть достигла своего исторического максимума в 2014 году и составила 115 долларов за баррель. В 2018 цены упали почти в два раза и составляют 59,7 долларов за баррель.

В экспортно-импортных операциях с нефтью принимают участие все без исключения государства мира. По каналам международной торговли протекает в пределах 50% добываемой в мире нефти. На ее долю приходится больше 20% суммарной цены экспорта всех развивающихся стран.

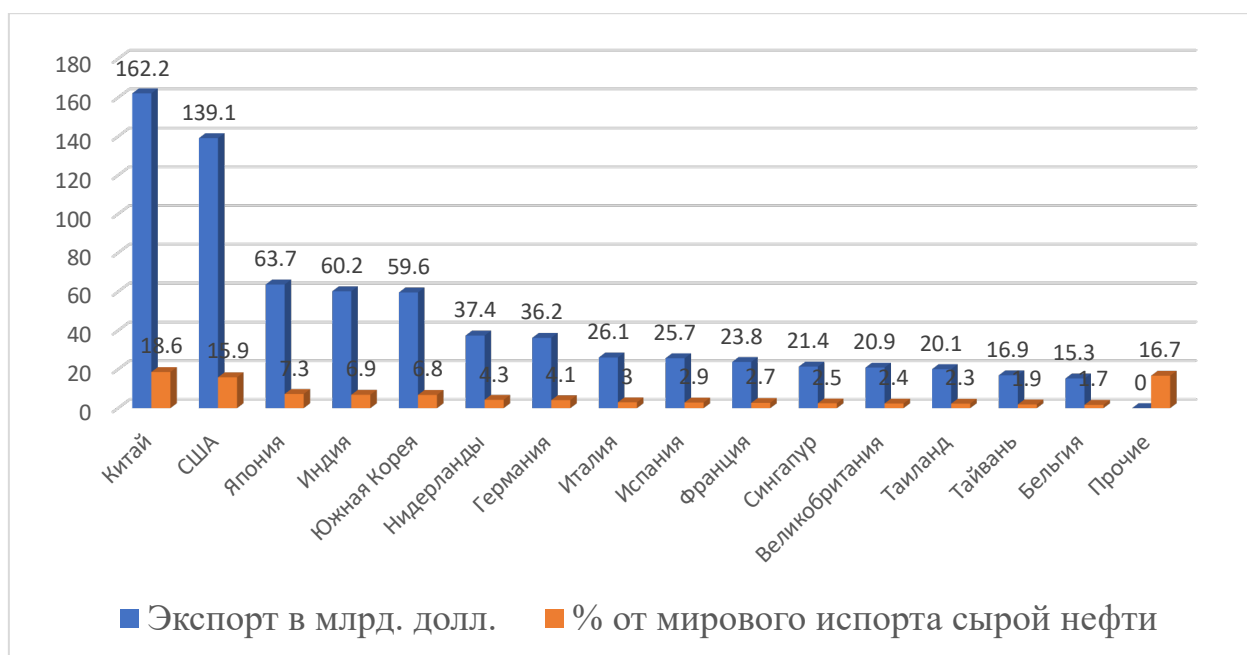


Рисунок 1 – Десятка стран-лидеров по импорту нефти (млн. барр. в день) [4]

Из рисунка 1 можно понять, что Китай имеет проблемы с большим импортом нефти, что может привести к нестабильной ситуации в стране при случаях, если поставки будут задерживаться.

В связи с данной проблемой власти Китая и России на протяжении нескольких десятков лет активно сотрудничают. Для обеих стран договор считается выгодным. Китай таким образом диверсифицирует импортные

поставки, а Россия становится менее зависимой от западных стран-импортеров.

Экономическое сотрудничество Москвы и Пекина динамично развивается. Китай является крупнейшим торговым партнёром России, а Россия - одним из основных источников китайского импорта энергоресурсов. Нынешняя модель энергетического сотрудничества двух мировых держав даёт широчайшие перспективы с точки зрения долгосрочных интересов как Москвы, так и Пекина.

Российско-китайская торговля нефтью берет своё начало в 1992 году. В течение 20 лет Россия существенно нарастила экспорт и в 2014 году стала третьим основным источником импорта нефти для Китая, а к 2018 году заняла лидирующую позицию [5].

Доступ к энергоресурсам является важнейшим условием устойчивого роста экономики Китая. Это означает, что вопрос обеспечения энергетической безопасности страны является ключевым для Пекина при выстраивании стратегии дальнейшего развития государства (Китай является крупнейшим мировым импортёром сырой нефти).

В 2015 году Китай стал пятым по величине производителем чёрного золота в мире, по итогам 2015 года добыча нефти в КНР достигла 4,3 млн баррелей в сутки. Однако с 2016 года объёмы добычи стали неуклонно снижаться.

Так, по итогам 2017 года объём добычи нефти в Китае сократился на 7% по сравнению с 2016 годом, и составил 4 млн. барр. в сутки. По информации Государственного статистического бюро Китая, в 2018 году планируется сократить добычу нефти еще на 4% по сравнению с 2017 годом.

Власти объясняют такой показатель плановым сокращением добычи, при этом объём переработки нефти в Китае в прошлом году увеличился на 5% и составил 570 млн. т. [6]

Поскольку нефть очень тесно связана с промышленным развитием и повышением уровня жизни в стране, ни одно правительство не может быть

равнодушным к нефтяной промышленности, независимо от роли местного производства. Страны-производители полагаются на финансирование своей экономики и развитие своей деятельности в нефтедобыче, которая обеспечивает их экспортом нефти. Напротив, страны-потребители стремятся уменьшить свою зависимость от стран-производителей за счет диверсификации своих поставок для обеспечения определенного уровня безопасности и разработки новых заменителей энергии.

Кроме того, глобализация нефтяной промышленности продолжает расти с расширением сфер деятельности компаний и интернационализацией национальных компаний.

Наконец, инновации и прежде всего технологические инновации являются ключевым фактором конкурентоспособности для преодоления истощения запасов, удовлетворения растущего спроса и удовлетворения растущих экологических проблем.

Поэтому можно сказать, что эксплуатация нефти является источником богатства и экономического успеха, что в целом позволяет заинтересованным странам диверсифицировать свою деятельность в целях завершения «нефтяной эры».

1.2 Влияние колебания цен энергоносителей на развитие экономики

Цены на нефть, как правило, колеблются изо дня в день в зависимости от различных факторов, таких как спрос и предложение, глобальная экономика, экологические проблемы, войны или другая динамика в странах-покупателях или производителях.

1 августа 2014 года стоимость барреля нефти составляла 104,5 доллара. Год спустя, 31 августа 2015 года, цена была более чем в два раза ниже (49,2 доллара за баррель) [63]. В настоящее время цена барреля brent, составляет 63,48 долларов. На рисунке 2 представлено изменение цен на нефть с 1998 года

по настоящее время. Следовательно, снижение цен на нефть прослеживается давно, но каковы причины и последствия?

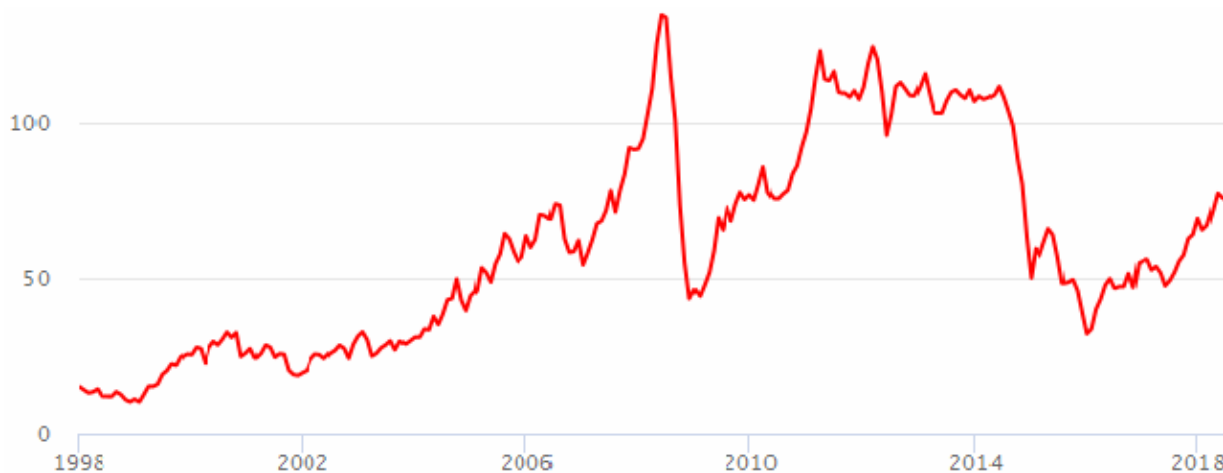


Рисунок 2 – мировая цена нефть [7]

На протяжении более чем столетия, нефть была одним из фундаментальных факторов глобального экономического роста, отсюда и альтернативное название «черное золото». Нефть наиболее широко используется прямо или косвенно в процессах промышленного производства и транспортировки. Таким образом, колебания в его цене оказывают заметное влияние на экономическую ситуацию. Это влияние важно, поскольку для нефти не существует другого продукта, который сможет удовлетворить одни и те же потребности по цене более низкой. Основная причина - переизбыток сланцевого газа и нефтяного пузыря в Соединенных Штатах. Вследствие этого, индексы цен на нефть и цены на газ резко упали. И основные страны-производители ничего не делают, чтобы остановить перепроизводство. В январе 2014 года страны ОПЕК добывали более 32 млн. баррелей в сутки, позже добыча увеличилась еще на 280 тыс. баррелей.

Далее мы рассмотрим причины, по которым в 2014 году цены на нефть и газ резко снизились. Факторы, снижающие цены на нефть:

- 1) Увеличение добычи нефти.

По некоторым оценкам, за 2018 год мировая добыча нефти увеличилась на 32,63 млн. барр. в день, составив рекордные 100 млн. барр. в день. Это связано с увеличением добычи странами-членами ОПЕК на 420 000 баррелей

до 32,63 млн баррелей в день, что позволило компенсировать ее снижение в Иране и Венесуэле [8]

2) Политика стран ОПЕК относительно новых методов добычи нефти.

Другим фактором, объясняющим снижение цен на нефть, является политика стран ОПЕК, особенно Саудовской Аравии, которая стремилась вывести на рынок производителей нетрадиционной нефти из сланцевых и битуминозных песков, чьи издержки производства являются высокими по сравнению с обычным маслом. В такой стратегии спрос будет снова расти по сравнению с предложением, если прекратится добыча сланцевого масла. Сохраняя производство на том же уровне и отказываясь уменьшить его, Саудовская Аравия стремится сделать эксплуатацию нетрадиционной нефти менее прибыльной. Решение ОПЕК не снижать производство, поскольку цены начали падать, привело к избытку нефти на мировом рынке, что привело к падению цен.

Существуют огромные запасы сланца в США, Канаде, России, Венесуэле, Европе, Африке и Азии. Данные запасы смогут на протяжении годов удовлетворять нужды всего мира. Это масло экстрагируется методом гидроразрыва впрыскивания воды в сланцевый песок. Себестоимость сланцевого масла выше по сравнению с обычным маслом. Что касается обычной нефти, эксплуатационные расходы составляют около 10 долл. США за баррель. Несмотря на снижение количества скважин сланцевого масла в Соединенных Штатах, эта продукция будет противостоять кризису по геостратегическим и экономическим причинам. Масло никогда не было в столь широком использовании, чего нельзя сказать про нефть [7].

Кроме того, добыча сланцевого масла потенциально быстрее реагирует на изменение цен, чем производство нефти, потому что эксплуатация скважин происходит быстрее. Поэтому у производителей сланцевого масла есть возможность скорректировать свою продукцию за относительно короткое время. Поэтому, если падение цен на нефть уже подтолкнуло некоторые

компаний к прекращению эксплуатации сланцевого масла, не оказывая решающего влияния на рынок сланцевого масла, то рост цен может быстро оживить бурение новых скважин.

3) Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАГПЗ)

На нефтяные доходы шести стран Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАГПЗ) приходится 46% их ВВП и три четверти их экспорта. По 29 данным Международного валютного фонда, общий объем ВВП этих стран (Саудовская Аравия, Бахрейн, Объединенные Арабские Эмираты, Оман, Катар и Кувейт) достигли 1,640 млрд. долларов. Сильная зависимость экономики ССАГПЗ от сектора углеводородов является важным элементом уязвимости для их экономики.

Страны ССАГПЗ, вероятно, столкнутся с финансовым дефицитом, если сохранится прежнее снижение цен на нефть.

Снижение государственных доходов вынудит страну сделать больше для сокращения субсидий на энергию, но это, вероятно, повлияет на отрасли, которые зависят от нее. Однако страны ССАГПЗ тратят более \$ 160 млрд. на субсидии энергии в год.

Весьма сильная экономическая зависимость аравийских монархий от экспорта нефти как фактора экономического роста еще не преодолена, что подтверждают данные о доле нефтяного сектора в ВВП. Так, в Саудовской Аравии, по оценке кувейтской инвестиционной компании КАМСО за 2017 г. доходы от нефти в бюджете Саудовской Аравии составили 91,7%, при доле нефтяного сектора в ВВП более 48%, по оценке КАМСО, в Кувейте 94,5% при доле нефтяного сектора в 55,1%. В ОАЭ доля нефтяного сектора в 2017 г. составила 31,6%, в Катаре 52%, в Омане 44%². Между тем, даже в ОАЭ доля доходов от нефти и газа в общих государственных доходах остается на высоком уровне порядка 80% [9]

По оценкам МВФ, в 2016 году они немного снизились до 729 млрд. долл. США. Эти страны не будут сильно затронуты в краткосрочной

перспективе, поскольку они могут использовать свои огромные бюджетные резервы, оцениваемые в 2,450 миллиарда долларов. Однако Бахрейн и Оман будут наиболее уязвимы к снижению цен на нефть, поскольку Катар и Объединенные Арабские Эмираты являются наименее уязвимыми.

Большое количество предложения по отношению к спросу приводит к тому, что цены на нефть уменьшаются. В результате чего низкие цены на нефть приводят к стагнациям экономик стран-производителей.

Однако, есть основания полагать, что в среднесрочной перспективе цены на нефть будут выше (в диапазоне около 50 долларов за баррель). Эта цена не соответствует потребностям стран-производителей в финансировании их политики в области социального мира с помощью грантов и ассистентов. Кроме того, если острый политический кризис не прервет поставку нефти, будет очень сложно, чтобы цена на нефть выросла до ста долларов. В результате развивающиеся страны-производители нефти должны переосмыслить свои бизнес-модели.

Снижение цен на нефть может ослабить некоторые страны-экспортеры нефти, особенно те, чья нефть составляет более 10% ВВП, что составляет в среднем 75% от их общего объема экспорта. В результате снижение цен на нефть повлечет за собой надобность уменьшения муниципальных затрат и подъем совместной налоговой нагрузки на экономику как за счет подъема ставок деятельных налогов, например и за счет наращивания налоговой базы и вступления новых налогов и сборов. Нарастание общественно-политической напряженности приведет к высочайшему уровню общественных затрат бюджета, а еще замораживанию налоговых реформ. Это приведет к дополнительному риску перенесения сроков заключения назревших вопросов оптимизации налогообложения в нефтяной ветви и предоставит возможность подъема налоговой нагрузки на нефтедобычу.

Другая группа стран, включая крупных производителей нефти, таких как Кувейт, Объединенные Арабские Эмираты и Саудовская Аравия, имеет значительные финансовые резервы, которые в течение некоторого времени

защищают их от снижения цен на нефть. Однако, чем больше население страны, тем больше экономические риски.

Наконец, для стран, в которых нефть является одним из их существенных, но не уникальных доходов, таких как Россия, падение цен приведет к экономической напряженности и снижению ВВП, но не приведет к банкротству этих стран.

Страны-импортеры и потребители нефти являются одним из основных бенефициаров падения цен на нефть.

Это касается всей зоны евро: падение цен на нефть позволяет снизить девальвацию евро (экспортная продукция станет дешевле и, следовательно, более конкурентоспособна), без увеличения импорта черное золото не является слишком значимым для соответствующих стран. С начала 2014 года цена на нефть в евро упала на 7%. Ключевым фактором является рост еврозоны, оцениваемый в 0,2 пункта. Однако есть некоторые пагубные последствия: учитывая количество импортируемой в Европу нефти, продолжительное снижение цен может снизить темп инфляции на 0,4 процентных пункта, что означало бы чрезвычайно пагубную дефляцию для экономической устойчивости континента.

Таким образом, можно сделать вывод, что цены на нефть очень сильно влияют на экономику как отдельных стран-импортеров и экспортеров, так и на политическую ситуацию в мире в целом.

1.3 Современные тенденции развития нефтегазовой промышленности

В последние годы все большую популярность приобретает сланцевая нефть, общие запасы которой оцениваются примерно в 345 млрд. барр. При сохранении существующего уровня потребления, этого количества хватит на

10 лет. Себестоимость добычи этого вида нефти крайне высока по причине несовершенства технологий, так в 2017 году минимальная себестоимость добычи 1 барреля сланцевой нефти равнялась 48 долл. Однако в данной сфере наблюдается положительная динамика, так с 2012 года себестоимость добычи сланцевой нефти сократилась почти на 40% [9, с. 991].

Объемы добычи природного газа в мире растут ежегодно и в 2016 году составили 3551,6 млрд. кубометров. За последнее десятилетие объемы добычи газа возросли на 23,4% [10]. Региональный анализ добычи природного газа показал, что ведущими регионами являются Европа и Северная Америка, которые добывают более половины мировых объемов. Наиболее крупным производителем газа в Европе является Российская Федерация, а в Северной Америке – США. Эти страны также являются странами-лидерами по добыче природного газа в мире по итогам 2017 года, опережая другие страны рейтинга в 3-4 раза.

Мировое потребление природного газа за 2016 год выросло примерно на 63 млрд. м³ (1,5%), что ниже среднего темпа прироста за 10 лет, составляющего 2,3%. В первую очередь данный показатель вырос в Европе (Объединенное Королевство, Германия, Франция, Италия) и в Северной Америке, в результате закрытия крупных станций, работающих на угольном топливе [11].

Страны Ближнего Востока продолжили регистрировать рост внутреннего спроса, вследствие развития мощностей, генерирующих электричество на газе. Также, восстановление потребления природного газа вытекает из сокращения спада в России, благодаря преодолению экономического спада 2014-2016 гг. Кроме того, как и в случае с нефтью, мировое потребление природного газа значительно возросло благодаря его росту с странах АТР, в особенности в Китае и Индии, даже несмотря на то что темп роста спроса на углеводород в Китае в 2017 был ниже, чем в предыдущие годы.

Большая доля мирового потребления природного газа в 2017 году приходилась на промышленность и энергетический сектор. По данным компании ВР рост использования природного газа в промышленности, в том числе не для целей сгорания, обуславливается продолжающейся индустриализацией в развивающихся странах и увеличением доли потребления газа в странах ОЭСР, которые отказываются от использования угля.

Рост спроса на газ со стороны энергетического сектора происходит за счет роста глобального спроса на энергию, источником которой и является природный газ. Наиболее большие объемы потребления природного газа в 2017 году наблюдаются в транспортном секторе и строительстве.

Для понимания современных условий функционирования мирового нефтегазового комплекса необходимо рассмотреть события, которые в значительной степени повлияли на соотношение глобальных спроса и предложения, динамику мировых цен на энергоносители, следовательно, на состояние отрасли и государств, функционирующих в ней. Ключевым из них является «сланцевая революция».

«Сланцевая революция» - это резкое увеличение добычи сланцевого газа и нефти, произошедшее в Северной Америке в конце 2000-х годов и послужившее началом значительной качественной трансформации мировых энергетических рынков. Так как переход имел скачкообразный характер, речь идет именно о революции, которая привела к новой мировой энергетической парадигме. Стоит отметить, что «сланцевая революция» - это, в первую очередь, техническая революция, для наступления которой на протяжении десятилетий разрабатывались новые технологии бурения, в итоге приведшие к появлению новейшей возможности добывать нефть и газ плотных пород. Сланцевая добыча показала, что объем добываемых на каждой определенной формации ресурсов зависит не только от геологических особенностей, а ещё от эффективности применяемых технологий. Теперь перед мировым сообществом встали вопросы обновления производственных мощностей,

создания либо заимствования технологий, обеспечивающих добычу сланцевых ресурсов.

Доля сланцевой нефти в общей мировой добыче невелика и не превышает 7 млн. баррелей в сутки, что составляет 7,5% от мировой нефтедобычи [8]. Таким образом, эта сфера становится наиболее конкурентной и многие страны в данный момент начали разработку и реализацию проектов по добыче нефти и природного газа плотных пород.

Благодаря произошедшей «сланцевой революции» США увеличивают своё влияние на мировой нефтяной рынок – теперь страна стала крупнейшим мировым экспортером нефтепродуктов, активно сокращает импорт и наращивает экспорт сырой нефти. В 2016 году правительством США было принято решение об отмене запрета на экспорт нефти, который действовал более сорока лет. До 2016 года существовали исключения из данного запрета для Канады и Мексики, помимо этого, с 2014 года министерство торговли разрешило продавать за рубеж ультралёгкую нефть. Но теперь, после полного снятия ограничений, экспорт переориентируется на рынки Европы и Азии, что в краткосрочной перспективе и приведет к ещё более существенному увеличению объемов продаваемой американской нефти. В США ситуация сложилась таким образом, что добыча трудноизвлекаемой нефти оказалась устойчивой к существенному снижению цен и быстро реагирует на положительные ценовые сигналы.

Главный вопрос, который стоит перед мировым нефтяным сектором в 2018 году заключается в том, как отреагирует добыча сланцевой нефти на восстановление цен на нефть. В 2017-2018 гг. главным фактором баланса мирового нефтяного рынка является темп роста добычи в США.

Как уже было сказано, именно увеличение объемов добычи нефти в США послужило катализатором начала снижения мировых цен на нефть, которое началось летом 2014 года. Падение цен несло в себе риски для реализации целого ряда проектов в нефтегазовой отрасли. К таким проектам относятся и добыча нефти и газа из сланцевых пород в нефтедобывающих

странах, глубоководные шельфовые проекты и проекты на арктическом шельфе. Наиболее масштабными остаются проекты по разработке арктического континентального шельфа, обладающего крупными запасами сырой нефти и природного газа.

Прогнозируемый объем неразведанных запасов арктического континентального шельфа сегодня оценивается примерно в 90 млрд. барр. нефти и 47 трлн. м³ природного газа [12]. С учетом этого в средне- и долгосрочной перспективе морские нефтегазовые ресурсы Арктики могут занять значительное место в поддержании текущего уровня добычи нефти и газа и его будущего роста. В настоящее время на континентальном шельфе США, Норвегии и России в Арктике реализуются проекты, связанные с геологоразведочными работами и подготовкой месторождений к последующему масштабному освоению. Первые разработки в Арктике начались в 1970-е гг. На протяжении нескольких десятилетий арктический шельф Гренландии являлся непригодным для добычи углеводородов. В последние годы на нем проводились новые разведочные работы, однако в связи с начавшимся в 2014 году снижением мировых цен на нефть многие нефтегазовые компании отказались от проектов.

Несмотря на большой объем поисково-разведочных работ в арктическом шельфе Канады, крупных месторождений в канадском секторе моря Бофорта открыть так и не удалось. Компании «Imperial Oil» и «BP» совместно с «ExxonMobil» создали предприятие для проведения разведочных работ, которое, как ожидается, сможет приступить к бурению не ранее 2020 года. Согласно докладу Национального энергетического совета Канады на островах канадского Арктического архипелага было обнаружено только одно углеводородное месторождение с предварительными запасами 75 млрд. м³ газа и 31 млн. барр. нефти. В море Бофорта разведано всего 178 млрд. м³ газа и 667 млн. барр. нефти [2].

На сегодняшний день степень разведанности арктического континентального шельфа Российской Федерации остается крайне низкой:

Баренцево море – 20%, Карское – 15%, Восточно-Сибирское, море Лаптевых и Чукотское море – 0%. В первую очередь это связано с ситуацией, сложившейся после распада СССР, когда российский буровой флот работал практически исключительно на шельфе Западной Европы, Азии, Африки и Южной Америки. Всего на российском континентальном шельфе открыто порядка 25 месторождений, а извлекаемые из них запасы нефти и газа более 430 млн. т. (3,2 млрд. барр.) и 8,5 трлн. м³ соответственно [13]. Как известно в конце 2014 года против России были введены зарубежные санкции, которые привели к приостановке участия ряда иностранных нефтяных и нефтесервисных компаний в проектах на арктическом шельфе России. Помимо этого, следует отметить, что до сих пор российский нефтегазовый сектор сильно зависит от использования оборудования и услуг из стран, наложивших санкции на Российскую Федерацию.

На арктическом континентальном шельфе Норвегии в промышленной эксплуатации находится только одно месторождение с запасами 193 млрд. м³ газа и 113 млн. барр. газового конденсата [14]. Однако в последние годы уровень добычи на крупных месторождениях в Северном и Норвежском морях уменьшился, в связи с этим правительство страны начало работу по привлечению нефтегазовых компаний для разработки ресурсов нефти и газа в Баренцевом море. Кроме того, сейчас ведутся работы по запуску различных проектов в этом регионе, однако окончательные инвестиционные решения по ним до сих пор не приняты. Причиной этому, несомненно, являлось падение мировых цен на нефть и необходимость пересмотра финансово-экономических параметров проектов.

В настоящее время на арктическом континентальном шельфе США ведется добыча только нефти и только в море Бофорта. При этом добыча осуществляется либо с материковой части с помощью горизонтального бурения, либо с искусственных островов, сооруженных на небольших глубинах. В целом среднесуточный уровень добычи остается достаточно

низким – на месторождении «Endicott» – 5 тыс. барр., на «Point McIntyre» – 18 тыс. барр., на «Nikaichuq» – 25 тыс. барр. [15]

Из сказанного выше становится понятно, что наибольшим ресурсным потенциалом, делающим развитие арктического континентального шельфа экономически обоснованным, обладает только Российская Федерация. При этом сама страна в последние годы испытывает значительные экономические трудности, связанные, в том числе, с падением мировых нефтяных цен. Это приводит к тому, что, обладая крупнейшими запасами нефти и природного газа в данном регионе, страна не имеет экономических и технологических способностей для их эффективного использования.

Если говорить о мировой газовой отрасли, то здесь наблюдаются явно положительные тенденции. Своё развитие и реализацию получают новые технологии, используемые при добыче и транспортировке природного газа. Успешным примером современного проекта по транспортировке природного газа от производителя к потребителю является система газопроводов, разработанная и реализованная Российской Федерацией. К таким проектам относятся уже существующий «Северный поток» и реализуемые «Северный поток-2», «Сила Сибири», «Турецкий поток».

2 Принципы и методы стратегического планирования в России и Китае

2.1 Принципы стратегического планирования деятельности нефтяных компаний в Китае (на примере компании ПАО «Синопек»)

Глобальная конкуренция является неизбежным выбором для транснационального бизнеса. Нефтехимические предприятия Китая должны как можно скорее разработать свою глобальную стратегию в рамках стратегии «выхода» и в первую очередь придерживаться этой стратегии. Идеология стратегического руководства особенно важна для транснациональных операций. Поэтому сейчас для ПАО «Синопек» важнейшей стратегической задачей является разработка глобальной конкурентной стратегии и создание международного стратегического альянса.

В настоящее время компания ПАО «Синопек» реализует стратегию «выхода на международный рынок». Для этого компания ПАО «Синопек» сотрудничает с нефтяной компанией страны-источника или международной крупной нефтяной компанией через стратегические альянсы, а затем проводит независимую разведку и разработку для прямых иностранных инвестиций. С ускорением экономической глобализации международные стратегические альянсы все чаще становятся универсальной международной бизнес-моделью для транснациональных корпораций. Международная деятельность китайских нефтехимических компаний все еще находится в зачаточном состоянии, и международное сотрудничество необходимо укреплять в сотрудничестве с иностранными компаниями.

Как важная базовая отрасль, нефтегазовая отрасль стала кровью индустриального производства в современном мире, ее производство и эксплуатация связаны не только с энергетической безопасностью страны, но и с необходимостью строить глобальные энергетически-стратегические планы.

Стратегическими целями компании ПАО «Синопек» для укрепления лидерства по объемам добычи и запасов являются [4]:

- высокая эффективность управления всеми видами ресурсов, в том числе в части снижения затрат и повышения производительности труда;
- четыре этапа развития добычи: эффективная добыча на действующих месторождениях, масштабный запуск новых проектов, трудно извлекаемые запасы на суше, реализация шельфовых проектов;
- рост добычи газа, обеспеченный рынками сбыта;
- разработка и локализация передовых технологий, производства оборудования и услуг для освоения новых типов запасов и роста эффективности бизнеса;
- соблюдение высочайших стандартов в области экологии и безопасности труда.

Таким образом, для компании ПАО «Синопек» были рассмотрены и описаны принципы стратегического планирования, которые полностью соответствуют мировым требованиям для нефтегазовых компаний. Более подробно рассматриваются в таблице А.1 приложения А.

2.2 Стратегическое планирование деятельности российских компании

Стратегическое планирование – одна из важнейших функций стратегического управления, а в свою очередь стратегическое управление – это метод выбора конкретных целей и задач организации, а также пути к их достижению.

Стратегический план является основой для принятия всех важнейших решений руководством компании. Для развития стратегических целей разработаны специальные функции на предприятии: организации, мотивации и контроля. Если в организации отсутствует стратегический план, то вся

организация, как и отдельные её сотрудники не могут определить цели и направления коллективной деятельности компании.

Система стратегического планирования подчеркивает возможность определения акционерами и руководством компании направления и скорости развития бизнеса, определения тенденций на массовом рынке, понимания организационных и структурных изменений, которые должна предпринять компания, превращения ее в конкурента, какие преимущества и какие инструменты необходимы? Успешно установлено.

До недавнего времени стратегическое планирование было привилегией крупных международных проблем. Но ситуация начинает меняться. Как показывает выборочный опрос, все больше и больше средних компаний начинают участвовать в стратегическом планировании.

Процесс стратегического планирования компании состоит из нескольких этапов:

- Определить миссию и цели организации.
- Анализ окружающей среды, включая сбор информации, анализ сильных и слабых сторон компании и потенциала на основе доступной внешней и внутренней информации.
- выбор стратегии.
- Реализация стратегии.
- Оценить и контролировать реализацию.

Задача — это концептуальное намерение, которое движется в определенном направлении. Обычно в задачах прописываются текущее состояние бизнеса, главные принципы его работы и краткосрочные намерения руководства.

Миссия выражает стремление к будущему, подчеркивает тот фокус, на котором будет сосредоточена организация, и какие ценности будут приоритетными. Следовательно, задача не должна зависеть от существующего положения предприятия и не должна затрагивать финансовые вопросы. Хотя получение прибыли является наиболее важным фактором в деловых

операциях, не принято использовать прибыль в качестве основной цели создания организации.

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» является основным элементом стратегического планирования.

Портфельный анализ является инструментом стратегического управления, с помощью которого руководство компании определяет и оценивает свою деятельность с целью инвестирования в наиболее прибыльные и перспективные сферы своего бизнеса.

Основным методом анализа портфеля является построение двумерной матрицы. С помощью этих матриц производственные, отделы, процессы и продукты сравнивались согласно соответствующим стандартам.

Есть три способа сформировать матрицу:

Табличный метод, в котором значения переменных параметров увеличивают имена параметров по мере их удаления от столбца. В этом случае анализ портфеля выполняется с левого верхнего угла до правого нижнего.

2. Метод координат, в котором значение параметра переменной увеличивается с расстоянием от пересечения координат. Анализ портфеля здесь - с левого нижнего угла до правого верхнего.

3. Логический подход, при котором анализ портфеля выполняется от нижнего правого угла до верхнего левого угла. Этот вид спорта наиболее распространен на практике за рубежом.

Таким образом, для осуществления стратегического анализа требуется анализ окружающей среды, в результате которого получено 73 элемента информации, на основании которых оценивается текущее положение компании на рынке.

Стратегический анализ окружающей среды включает в себя изучение трех его компонентов:

- внешняя среда;
- прямая среда;
- Внутренняя среда организации.

Анализ внешней среды включает исследования в области экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природных сред и ресурсов, социальных и культурных компонентов общества, социальных наук, технологического и технологического развития и инфраструктуры.

Прямая среда анализируется по следующим основным компонентам: клиенты, поставщики, конкуренты, рынки труда. Анализ внутренней среды показывает эти возможности, потенциал, на который компании могут рассчитывать в достижении своих целей. Внутренняя среда анализируется в следующих областях: персонал компании, потенциал, квалификация, преимущества и т. Д., Организация управления, производство, включая организацию, операции и технические характеристики и

исследования и разработки, корпоративные финансы, маркетинг, организационная культура. Выберите стратегию. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, оценку и выбор наилучших стратегических вариантов реализации. Он использует специальные инструменты, в том числе методы количественного прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, анализ портфеля (матрица БЦЖ, матрица Маккинси, SWOT-анализ и т. Д.).

Стратегия - это долгосрочное качественное определение организационного развития, охватывающее сферу, средства и формы его деятельности, систему внутренних отношений и положение организации в окружающей среде, которое направляет организацию к достижению ее целей.

При выборе этой стратегии учитывайте:

- конкурентные позиции компании в этой области стратегического управления;
- перспективы развития экономической стратегической зоны;
- В некоторых случаях с учетом технологий компания имеет.

Реализация стратегии является ключевым процессом, потому что в случае успешной реализации он является человеком, который руководит

компанией для достижения ее целей. Реализация стратегии осуществляется путем разработки планов, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы по реализации стратегии. Основными составляющими успешной реализации стратегии являются:

- сообщать цели стратегии и планировать сотрудникам, чтобы они понимали процесс, в котором организация усердно работает и участвует в реализации стратегии;

- Руководство своевременно обеспечивает поток всех ресурсов, необходимых для реализации стратегии, и формирует стратегический план реализации в виде целей;

- В ходе реализации стратегии каждый уровень управления будет решать свои задачи и выполнять возложенные на него функции.

Оценка выбранной (реализованной) стратегии является ответом на вопрос: приводит ли выбранная стратегия к достижению целей компании? Если стратегия соответствует целям компании, то ее дальнейшая оценка будет проводиться по следующим направлениям:

- выбранная стратегия соответствует национальным и экологическим требованиям;

- выбранная стратегия соответствует потенциалу и возможностям компании;

- Приемлемость рисков, включенных в стратегию.

Оцените результаты реализации стратегии и с помощью системы обратной связи проследите за деятельностью организации, во время которой можно скорректировать предыдущие этапы. И. Ансофф предложил следующие принципы стратегического контроля в своей книге «Стратегический менеджмент» [16]:

1. Стратегические проекты могут легко стать неактуальными из-за неопределенности и неточности расчетов. Чтобы этого не случилось, стоимость должна привести к запланированному результату. Но в отличие от

традиционных методов контроля производства, внимание должно быть уделено возмещению затрат, а не бюджетному контролю.

2. В каждом контрольном пункте необходимо оценить возмещение затрат в течение жизненного цикла нового продукта. Пока доход превышает базовый уровень, проект должен продолжаться. Когда он ниже этого уровня, следует рассмотреть другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования:

1. Углубленное изучение условий окружающей среды, целей и стратегического развития: в конечном итоге понять природу определенных целей и более широко донести стратегические идеи и цели до сотрудников компании.

2. Определите эффективность использования имеющихся ресурсов компании.

3. Решение об организационной структуре.

4. Внесите необходимые изменения в компанию.

5. Пересмотреть план реализации стратегии в случае

Изменения, сделанные во время выполнения стратегии, называются стратегическими изменениями. Организационная перестройка может быть в форме радикальных изменений, умеренных изменений, обычно изменений и незначительных изменений.

Тип организационной структуры: согласно базовой, функциональной, ведомственной, структурной и матрице SEB. Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразия деятельности, географического местоположения организации, технологии, отношения руководителей и сотрудников организации к организации, жизнеспособности внешней среды и стратегии реализации организации.

Для внесения изменений необходимо открыть, проанализировать и предсказать сопротивление, которое можно встретить, спланировать изменения, минимизировать сопротивление и определить состояние нового

состояния. Смена стиля: конкуренция, самоотвод, компромисс, адаптация, сотрудничество. Контрольная задача состоит в том, чтобы определить, приведет ли реализация стратегии к достижению цели.

Далее были рассмотрены принципы стратегического планирования в Китае.

Во-первых, это увеличение нефтяного резерва. С учетом государственных резервов и резервов предприятий только несколько стран имеют стратегические запасы нефти в мире более чем на 90 дней. При условии обеспечения непрерывных поставок внутренней сырой нефти, очень важно справиться с аномальными колебаниями мировых цен на сырую нефть и обеспечить стабильность внутренних цен на переработанную нефть. В настоящее время стратегический запас нефти в США достиг 727 миллионов баррелей сырой нефти, что позволяет Соединенным Штатам не только эффективно защищать поставки нефти, но и может использоваться в качестве оружия и запаса сырой нефти для определения цены международной сырой нефти ОПЕК. Если нет идеального стратегического запаса нефти, ни национальная безопасность сырой нефти, ни международное влияние на цены сырой нефти не могут быть гарантированы. Нефтегазовая отрасль хранения и транспортировки является важной частью стратегического плана строительства нефтяных запасов Китая и плацдармом для реализации стратегических резервов страны, поэтому развитие хранения и транспортировки нефти и газа связано не только с эффективностью производства нефтяных месторождений, ежедневными потребностями людей в энергии, но также с национальной энергетической стратегией и безопасностью. проблема. Согласно плану строительства, общий объем запасов Китая в 2020 году составит около 100 дней чистого импорта нефти. Национальные запасы нефти составляют около 85 млн. Тонн. Чистый импорт нефти эквивалентен 90 дням стратегических запасов нефти. Нефтегазовая отрасль хранения и транспортировки должна внимательно следить.

Национальное стратегическое направление, обслуживающее общую ситуацию, стремление к новым достижениям

Работы по запасам нефти в Китае начались в 2003 году, а в 2004 году он официально планировал создать национальную базу стратегических резервов нефти, чтобы справиться с рисками безопасности, которые могут возникнуть из-за перебоев с поставками нефти. После завершения создания базы нефтяных резервов будут сформированы стратегические резервы нефти примерно на 10 дней потребления. В дополнение к коммерческим запасам нефти в рамках национальной нефтяной системы, общая емкость нефти в Китае превысит 30 дней. Официальное учреждение китайского

центра нефтяных резервов знаменует собой начало строительства системы нефтяных резервов в Китае, в которой основным стратегическим органом являются национальный стратегический запас нефти, местные запасы нефти, коммерческие запасы предприятий и запасы нефти малых и средних компаний. Система резервов нефти, объединяющая государственные резервы с резервами предприятий, стратегическими резервами и добровольными резервами, была изначально создана. Национальный нефтяной резервный центр является исполнительным слоем в китайской системе управления нефтяными запасами. Таким образом, потенциал управления запасами нефти в Китае может быть увеличен, а уровень управления запасами нефти в Китае будет рационализирован. Будет создана и улучшена система управления запасами нефти с китайскими характеристиками, будет ускорено строительство стратегических запасов нефти, будет регулироваться эксплуатация запасов нефти и улучшится национальная экономика. Быстрое развитие играет незаменимую роль.

Во-вторых, в Китае ведутся работы по реализации комбинации физических резервов и ресурсных резервов. Исходя из международного опыта, существует два вида резервных методов для стратегических запасов нефти: один - это физические запасы, то есть запас в виде сырой нефти или рафинированной нефти. Это текущий режим хранения, принятый многими

странами. Другой формой является запас ресурсов, и нефтяные ресурсы, которые могут быть использованы и эксплуатируются, не добываются и не хранятся под землей для хранения. Этот метод был принят в Соединенных Штатах. Некоторые нефтяные месторождения в Аляскинском регионе Соединенных Штатов были определены, но не разработаны и помещены под землю в качестве стратегических запасов. В запасах ресурсов Китая мы также можем рассмотреть возможность применения такого метода, то есть для разработки умеренно разведанных нефтяных месторождений, а не для усиления добычи. В настоящее время запасы нефти на международном рынке нефти относительно обильные, и у Китая есть значительные валютные резервы для закупок большего количества. Во время некоторых иностранных нефтяных ресурсов, нефтяные и газовые ресурсы внутренних нефтяных месторождений были сохранены как стратегические запасы. Это не только принесет пользу устойчивому развитию нефтяных предприятий, но и оставит больше ресурсов для будущих поколений и создаст благоприятные условия для развития будущих поколений, что полностью соответствует требованиям концепции научного развития.

В-третьих, в Китае идет процесс придания значимости использованию имеющихся ресурсов с осторожностью. Независимо от того, используются ли сырая нефть или нефтепродукты в стратегическом нефтяном запасе или их комбинация, международные ресурсы являются «обоюдоострым мечом». Это должно быть продемонстрировано международному сообществу через сотрудничество с Международным энергетическим агентством: создание стратегических запасов нефти является одним из вкладов Китая в стабилизацию мирового рынка цен на нефть.

В-четвертых, пояснение обязанностей и интересов всех сторон. После многих реформ государственные нефтяные компании Китая являются государственным капиталом и экономическими субъектами, конкурирующими как на внутреннем, так и на международном рынках. С одной стороны, цена сырой нефти, добываемой в Китае, должна

соответствовать международной цене на сырую нефть, с другой стороны, конечная цена продажи нефтепродуктов должна контролироваться государством. В процессе интересов правительства, предприятий и потребителей нефти мы должны найти то, что должны нести все стороны.

Обязательства, в то же время гарантируют выгоды, которые должны получить все стороны.

Запасы нефти являются важным вопросом, связанным с национальной экономикой, и наша историческая ответственность заключается в том, чтобы изучать и решать эту проблему в соответствии с концепцией научного развития. Мы хотим, чтобы быть в состоянии обеспечить значимые предложения по запасам нефти в Китае, для скорейшей реализации стратегических целевых Китая усилий запасов нефти.

Таким образом, были выявлены и разъяснены разница между подходами стратегического планирования в нефтегазовой промышленности России и Китая.

2.3 Сравнительный анализ принципов и методов стратегического планирования России и Китая

В предыдущих пунктах было выяснено какие системы используются в нефтегазовых компаниях Китая и России. В данном пункте будет резюмированы отличия в стратегическом планировании двух стран.

Между Россией и Китаем существует сильная взаимодополняемость в энергетическом плане. Одновременное развитие нефтегазовой отрасли двух сторон в первую очередь способствуют ускоренному развитию экономики России, но и также решает вопрос энергетической безопасности Китая.

Проблема энергетической безопасности Китая в последнее время является актуальной проблемой для экономики и страны в целом, особенно учитывая очень быстрый рост китайской экономики. Вместе с бурным развитием экономики Китая, соответственно бурно развивается и спрос на

энергоресурсы, и поэтому темпы роста потребления энергии в Китае намного превысили темпы роста энергетического производства.

Запасы нефти в Китае, по состоянию на 2018 год, составляли лишь 1/10 от мировых запасов. Согласно результатам исследования научно-исследовательского института энергетики государственного комитета развития и преобразования, в 2020 году объем спроса на нефть в Китае составит 450 млн. – 610 млн. тонн, в установленное время внутренний объем производства нефти предположительно составит 180 млн. тонн, объем импорта достигнет 270 млн. – 430 млн. тонн. [17]

Проблема быстрорастущего китайского спроса перестала являться краткосрочной проблемой, потому что такая ситуация уже отражается на экономическом развитии Китая. В настоящее время китайские власти ищут способы уменьшения энергетического импорта, способом «многократности энергоисточников». Партнерство с Россией для разрешения этой проблемы является важнейшим вектором разрешения данной ситуации. Это выгодно для Китая, потому что ресурсы из России поставляются из дальневосточных регионов России, что означает уменьшение расходов на транспортировку энергоресурсов, и соответственно имеет низкую себестоимость. В случае успеха нефтегазового сотрудничества между странами – Россия сможет стать для Китая одним из стабильных и долгосрочных поставщиков нефти и газа.

Такое соглашение будет выгодно и для России, так как постоянный спрос будет означать расширение производства с целью поддержания постоянного предложения. В России существует определенный план по развитию сотрудничества с Восточными странами – «Энергетическая стратегия России до 2020 года». Основным содержанием данной стратегии является смещение энергетического экспорта на восток, обусловлено это тем, что большое количество энергетических ресурсов сконцентрировано в Сибири и Дальнем Востоке. Сотрудничество между Россией и Китаем является взаимовыгодным, и отвечает интересам обеих стран.

Энергетическое сотрудничество – это ключевой вопрос в российско-китайских отношениях, который чрезвычайно важен для обоих государств.

Сотрудничество между предприятиями двух стран уже перешли на новый уровень, начиная от торговли сырой нефтью и нефтепродуктами, и заканчивая совместной разработкой новых нефтяных и газовых месторождений на территориях Китая и России.

Таким образом, взаимовыгодные условия обусловлены похожими принципами и методами развития нефтегазовой промышленности, что является залогом для дальнейшего сотрудничества двух стран. Стратегическое планирование двух стран, не смотря на существенную разницу в культуре этих стран, являются, по сути, одним целом и не сильно отличаются друг от друга. Если в России основная проблема в нефтегазовой промышленности – улучшение качества и масштабирование производства, то в Китае главной проблемой является зависимость экономики Китая от импортной нефти.

3 Развитие нефтяной отрасли в Китае

3.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Синопек»

ПАО «Синопек» (Sinopet) — одна из крупнейших мировых энергетических компаний, которая ведет нефтегазовые инвестиционные операции в более чем 30 странах мира, а также оказывает услуги по инженерно-техническим работам на нефтегазовых объектах в 63 странах [34].

ПАО «Синопек» является одним из главенствующих поставщиков нефтегазовой продукции мира, также он занимает второе место в рейтинге стоимости компаний по рыночной капитализации.

Оборот компании составляет 19 948 млрд долл., чистая прибыль — 425 млрд долл., число сотрудников — 423 500 чел. Штаб-квартира ПАО «Синопек» находится в Пекине.

Организация «Синопек» представляет собой сложную систему (см. Рисунок 3).



Рисунок 3 Организационная структура «Синопек» [18]

Несмотря на наличие дестабилизирующих факторов, «Синопек» имеет в перспективе большое конкурентное преимущество, что позволит поддерживать высокие темпы роста и рентабельности экономики Китая в

течение длительного времени. Для организационно-экономического анализа также был проведен SWOT-анализ, представленный в таблице 2.

Таблица 2 SWOT-анализ компании ПАО «Синопек» [18]

Сильные стороны: - Китай является крупнейшим производителем сырой нефти и природного газа; - Постоянно накапливается производственный опыт по разведочным работам нефти и газа; - Постоянно растет рынок крупных переработчиков и оптовой продажи нефтепродуктов; - Отмечаются большие перспективы в развитии отрасли и признании бренда китайской нефти; - Опытная управленческая команда по маркетингу природного газа создает условия для дальнейшего развития;	Возможности: - Правительство Китая стимулирует рост энергетики посредством добычи угля. Энергетическая модель нефтяной и газовой промышленности обеспечивает хорошие перспективы для развития нефтяного потенциала Китая; - ПАО «Синопек» является крупнейшим поставщиком природного газа огромные перспективы развития электроэнергии на базе природного газа. гражданской промышленности и имеет огромные перспективы развития электроэнергии на базе природного газа; - В настоящее время в Китае активно развивается газоперерабатывающий завод «Запад-Восток»;
Слабые стороны: - В качестве независимого органа ПАО «Синопек» имеет небольшую операционную историю. Отсутствие большого опыта работы на международном рынке; - Трудно быстро избавиться от характерной для Китая государственной халатности быстрой реализации плана государственного регулирования бизнес-стратегии компания будет развиваться и расширять свой бизнес, коррупции. также увеличивать доходность продукции;	Угрозы: - Нефтяной бизнес на территории Китая столкнется с конкуренцией в случае вступления Китая в ИТО; - Существенное деятельность компании может оказать снижение международных цен на нефть;

Таким образом, из составленного выше SWOT-анализа можно сделать вывод, что компания ПАО «Синопек» имеет устойчивое место на рынке нефтегазовой промышленности Китая. Главные угрозы для бизнеса связаны с внешними факторами, над разрешениями которых компания активно работает (например, сотрудничество с Россией касаясь поставок нефти и газа). Также у компании существует большой потенциал для расширения своей деятельности, и укреплению своих позиций как на рынке Китая, так и вне него.

3.2 Место, роль и специфика ПАО «Синопек» в экономике Китая

Возглавляют глобальный поиск новых источников нефти и газа в Китае три крупнейших национальных нефтяных компании: Китайская национальная нефтегазовая корпорация (CNPC), Китайская национальная оффшорная нефтяная корпорация (China National Offshore Oil Corporation, CNOOC) и Китайская нефтяная и химическая корпорация, широко известная как Sinopec. Китайская химическая корпорация «Синопек» также является крупным игроком в переработке и исследовании газовых месторождений, и постепенно начинает заниматься также разведкой нефтяных месторождений и производством нефти, хотя в настоящее время данная компания еще не вошла в лигу большой ройки энергетических гигантов Китая. Перечисленные компании составляют так называемую группу конгломератов, или цзихуан (кит. 集团), все их штаб-квартиры расположены рядом друг с другом вдоль второй кольцевой дороги Пекина, известной как «ряд конгломератов» (кит. 集团路). Sinopec и CNPC являются двумя крупнейшими государственными предприятиями в Китае. Вместе с CNOOC, эти три компании составили 24,1% общей выручки от продаж, 23,5% дохода и 40% налогов, собранных с государственных предприятий в 2017г. Sinopec стабильно укрепляла свои международные позиции, и к 2012г. стала пятой крупнейшей транснациональной корпорацией в мире по версии рейтинга Fortune Global 500 [18].

В таблице 3 представлены основные финансовые показатели трех крупнейших Китайских нефтегазовых компаний.

Таблица 3 – Крупнейшие нефтяные компании Китая [19]

Компания	PetroChina	Sinopec	CNOOC
Оборот, млрд юаней	2354	2891	227
Чистая прибыль, млрд юаней	72,416	61,618	52,688
Активы, млрд юаней	2432	1592	679
Собственный капитал, млрд юаней	1411	856,54	417,37
Рыночная капитализация, US\$	198	96	76
Сотрудников, тыс. чел.	476,2	423,5	18,3
Запасы, млрд баррелей	20,39	2,8	4,96
Добыча, млн баррелей в сутки	4,17	1,13	1,3
Нефтепереработка, млн баррелей в сутки	3,78	4,9	-
Автозаправок	22 тысячи	30 тысяч	-

Согласно статистическим данным, с 1993 по 1997 гг. китайские нефтегазовые компании ежегодно несли экономические потери в связи с нестабильностью мировых цен на нефть. Начиная с 1997 года цены на нефть начали расти, тем самым увеличивались затраты на импорт сырой нефти.

Также в Китае имеются обширные запасы нефти, которые составили примерно 1/10 от мировых запасов. Более подробная информация по запасам китайской нефти и её основными месторождениями показана в таблице 4.

Таблица 4 – Данные по запасам нефти и газа в КНР [20]

Название месторождения	Объемы добычи, млн т	Объемы разведанных запасов нефти и газа, млрд м	Предполагаемые запасы, млн т, на 2017 г.	Выгоды от развития нефтегазовой добычи
Хэйлунцзян	5,3987	80	103	Обеспечивает 10,5% промышленного производства в Хэйлунцзян
СУАР	27,4	1 600	1600	СУАР развивает тяжелую промышленность
Бохайвань залив	30	Обнаружено	20 000	Ускоренные темпы развития мебельной промышленности
Южно-Китайское море	50	Обнаружена часть из-за сложности разведки	30 000	Политическое значение

Китай, совместно с Россией, а также со странами БРИКС составили и разработали стратегический план – «Шёлковый путь». Суть данной стратегии заключается в интеграции уже существующих маршрутов по доставке нефти и газа, находящиеся на суше и на воде, в единую систему, центр которой будет находится в Азии. В рамках стратегии «Шёлковый путь» Китай и Россия подписали контракт в Шанхае об энергетическом сотрудничестве. В соответствии с подписанным договором, в начале 2018 года китайско-российский газопровод начнет поставлять газ из России в Китай. Данный договор будет действовать на протяжении 30 лет.

С быстро развивающейся экономикой Китая также быстро растет и потребность в энергоресурсах, и, в частности, потребность в нефти. Динамика добычи и потребления нефти в Китае представлены в рисунке 4.

Год	Мировая цена на нефть, \$	Производство, нефти и газа, \$	Потребление нефти и газа на сумму, \$	ВВП, %	ВВП, \$	Импорт, баррель, тонны	Население Китая, 100 млн	ВВП на душу населения, трлн
1993	26,42	2 888	3 051	3,08	1 091	40,43	11,85	3,55
1994	24,01	2 930	3 116	3,22	1 125	44,23	11,98	4,85
1995	25,12	2 989	3 395	2,90	1 624	46,41	12,11	6,11
1996	29,63	3 170	3 702	3,26	2 010	50,00	12,24	7,16
1997	26,76	3 211	4 179	3,06	2 556	66,56	12,36	7,94
1998	17,55	3 212	4 228	1,93	2 950	87,23	12,48	8,94
1999	24,26	3 213	4 477	2,71	3 373	100	12,58	9,02
2000	37,22	3 252	4 772	4,14	4 047	148,60	12,67	9,98
2001	31,05	3 306	4 872	3,28	4 845	265,78	12,76	11,03
2002	31,29	3 346	5 288	3,32	5 799	289,90	12,85	12,10
2003	35,25	3 401	5 803	3,72	7 202	355,89	12,92	13,66
2004	45,57	3 481	6 772	4,90	9 333	402,98	13,00	16,07
2005	62,80	3 627	6 984	6,21	12 029	478,60	13,08	18,59
2006	72,69	3 684	7 530	6,73	16 110	679,98	13,14	21,77
2007	78,53	3 743	7 855	6,13	23 411	569,70	13,21	26,80
2008	101,61	3 795	7 999	6,55	32 869	1 200,00	13,28	31,68
2009	64,66	3 805	8 212	3,70	41 348	1 309,78	13,35	34,56
2010	83,00	4 077	9 251	4,57	53 786	1 353,07	13,41	40,89
2011	110	4 083	9 267	5,01	48 100	1 567,27	13,47	48,41
2012	112	5 021	9 300	7,22	68 100	2 000,00	13,54	53,41
2013	108,7	5 309	9 356	9,08	93 714	2 195,49	13,61	58,80
2014	80	5 789	9 457	6,71	16 210	2 281,38	13,68	63,59
2015	53,27	5 320	9 801	7,08	64 301	1 341,52	13,74	67,67

Рисунок 4 – Динамика добычи и потребления нефти и газа в КНР [20]

В последние годы в Китае активно проходят реформы нефтегазовой промышленности. По мере развития технологий добычи энергетических ресурсов в целом, и в области добычи природного газа в частности в Китае постепенно растет, заняв в 2017 год седьмое место в мире.

В Китае проводятся следующие мероприятия, которые имеют стратегическое значение для реформации нефтегазовой промышленности:

1. Реформа управления для содействия развитию нефтегазовой промышленности.

В ходе данной реформе изменяются нормативно-правовые документы, которые призваны способствовать структурным изменениям в промышленности;

2. Увеличение выработки природного газа.

В Китае проводятся реформы, направленные на увеличение потребления газа в структуре потребления энергоресурсов, потому что газ является более экологически чистой энергией;

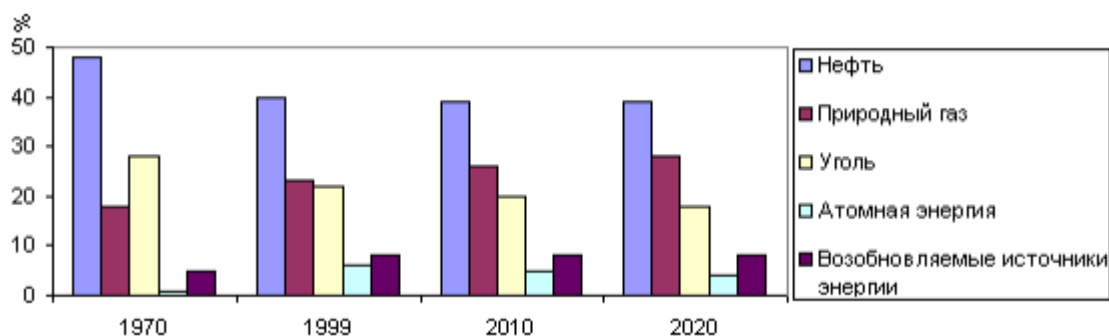


Рисунок 5 – Соотношение потребления основных ресурсов и дальнейшие перспективы в Китае [21]

На рисунке 5 представлен план по сокращению потребления нефти Китаем до 2020 года.

Природный газ в качестве эффективного с точки зрения использования в промышленности ископаемого источника энергии с низким содержанием углерода играет важную роль в удовлетворении мирового спроса на энергию, охране окружающей среды и т. д. С целью дальнейшего углубления реформ и содействия промышленному развитию газовой отрасли в соответствии с мировыми тенденциями XXI века природный газ с высоким содержанием углерода уступит свои позиции природному газу с низким содержанием углерода;

3. Повышение уровня жизни населения

Это взаимосвязанные реформы с пунктом 2, потому что потребления газа способствует сохранению окружающей среды;

5. К 2025 году природный газ должен стать вторым по уровню потребления энергоресурсов.

В Китае проводятся реформы по ускоренной разработке запасов газа, а также совершенствовать технологию добычи сланцевого газа;

6. Сотрудничество с Россией в поставках газа.

В целях повышения энергетической безопасности Китая, были подписаны несколько меморандумов в области поставок газа с представителями России.

В данных документах говорится о строительстве двух газопроводов с пропускной способностью в 60-80 млрд. кубометров в год. В 2016 г. добыча собственного природного газа в Китае составила 85,2 млрд кубометров, потребление — 88,7 млрд кубометров. При этом потребление стремительно растёт, значительно опережая возможности внутренней добычи.

Первый газопровод (западный газопровод «Алтай») пройдёт с Урала через Алтай на западный участок границы России с Китаем и далее будет подключён к китайскому газопроводу Запад — Восток. Его ресурсная база — газовые месторождения Западной Сибири.

Второй газопровод пройдёт по восточному маршруту, который частично уже построен, — с Сахалина на материк и далее через Хабаровск в Китай. Планируется задействовать ресурсы осваиваемого в настоящее время Ковыктинского газоконденсатного месторождения в Иркутской области.

Экономический пояс «Шелковой путь» — стратегический выбор развития китайских нефтяных и газовых компаний. 10 декабря 2014 г. реализована стратегия развития китайских нефтяных и газовых компаний. «Шелковой путь» позволит Китаю углубить сотрудничество с иностранными партнерами путем создания нового коридора экономического роста, в частности, для нефтегазового сотрудничества. Создание нового «Шелкового пути» является одним из главных приоритетов для Китая.

Так как Китай покупает энергоресурсы, ему выгодно удерживать цены на нефть на низком уровне. Для этого, по нашему мнению, нужно продавать доллары и покупать нефтяные фьючерсы независимо от аналитических показателей. В 2015 г. была создана Шанхайская нефтяная биржа, которая совместно с Шанхайской зоной свободной торговли призвана упорядочить систему ценообразования на природный газ в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Эпоха Больших данных (Big Data) требует от нефтяных компаний построения новой стратегии. Информация и информированность имеют большое значение для нефтяных компаний, в частности:

- помогают предприятиям повысить эффективность и масштаб разведки и разработки нефти на этапе принятия решений для достижения оптимального объема добычи нефти и газа;
- помогают нефтяным компаниям вовремя найти потребительский и потенциальный спрос;
- помогают нефтяным компаниям осуществлять социальный и международный мониторинг, проводить анализ ситуации;
- помогают нефтяным компаниям улучшить управление научными разработками;
- помогают нефтепромышленным компаниям повышать эффективность управления в целях роста безопасности и снижения воздействия на окружающую среду.

Идет строительство ответвления на Китай от проектируемого нефтепровода «Восточная Сибирь —Тихий океан». Вопрос о нескольких вариантах маршрута так называемого Восточного нефтепровода обсуждается вот уже несколько лет. Основными конкурентами в борьбе за российскую нефть являются Китай и Япония.

Планируется создание совместного с Россией предприятия в Китае для строительства АЗС и нефтеперерабатывающего завода мощностью 10 млн т / год. «Синопек» также хотела бы приобрести миноритарный пакет акций российской госкомпании «Роснефть».

Подготовлено предварительное технико-экономическое обоснование (ТЭО) на ежегодную поставку в Китай до 60 млрд киловатт в час электроэнергии. Для реализации этого проекта до 2020 г. потребуются ввести 10 800 МВт генерирующих мощностей (преимущественно ТЭС на базе угольных месторождений Дальнего Востока в России) и 3 400 км сетей постоянного и переменного тока.

Таким образом, компания ПАО «Синопек» является ключевым игроком на рынке нефтегазовой и нефтеперерабатывающей промышленности в Китае. Компания обеспечивает нефтью и газом не только нужды китайских компаний, но и поставляет нефть за рубеж. Также компания тесно сотрудничает с Россией по вопросам наращивания импорта нефти и газа в Китай, что делает компанию национально значимой, так как она решает одну из острых проблем государства – экономической безопасности Китая.

3.4 Рекомендации по применению современных принципов и методов стратегического планирования

Сложность стратегического управления в нефтегазовой промышленности обуславливается следующими факторами:

- полное или частичное отсутствие информации о возможных состояниях нефтегазового комплекса или его внешней среды при осуществлении стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса. Действительно, с точки зрения обыденного опыта непонятно, как же возможно стратегическое планирование, если практически отсутствует информация о ситуации. В условиях неопределенности планирование носит исключительно гипотетический характер. Главная сложность стратегического планирования на газодобывающем предприятии характеризуется трехкратной неопределенностью, которая охватывает неопределенность природы (подсистемы управления), неопределенность внешней среды (макросреды) и неопределенность целей [22, с. 45]. Первый вид неопределенности связан с невозможностью наблюдения ряда необходимых для управления добычей газа параметров объекта и происходящих в нем процессов (не могут быть достоверно определены коллекторские свойства продуктивного пласта между скважинами, пластовые давления, положения газовой контактной поверхности и конденсатонасыщенность в зонах отсутствия скважин и так далее). Второй вид неопределенности

обусловлен невозможностью достоверно прогнозировать на далекую перспективу изменений цен на газ (в связи с открытием новых месторождений в регионе, разработкой более прогрессивных технологических процессов и ряда других), потребности в газе и конденсате. Третий вид неопределенности обусловлен наличием нескольких целей, часть из которых бывает противоречивой;

- высокая степень риска, которая является следствием первой особенности стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса – большой неопределенности. При неудачном стратегическом планировании на предприятиях нефтегазового комплекса, может сложиться ситуация, приводящая к огромным убыткам, которые приведут к банкротству;

- ориентированность на реализацию принципиально новых технологий в производственном и функциональном процессах в нефтегазовом комплексе.

Таким образом, детальная проработка принципов и особенностей стратегического планирования предприятий нефтегазового комплекса Китая позволила сделать вывод о том, что для эффективного функционирования этого процесса необходимо наладить действие следующих поддерживающих элементов, обеспечивающих в конечном итоге кумулятивный эффект всей системе стратегического управления нефтегазовым комплексом Китая:

- стратегическая гибкость – способность системы стратегического управления нефтегазовым комплексом России адекватно меняться в ответ на происходящие трансформации во внешней и внутренней средах;

- стратегическое мышление – процесс активного перспективного отражения объективной реальности нефтегазового комплекса России, состоящий в целенаправленном, опосредованном и обобщенном познании существенных связей и отношений в его внутренней и внешней средах, реализующийся в постановке и решении практических и теоретических проблем стратегического управления нефтегазовым комплексом РФ, направленный преимущественно на перспективу и имеющий целью созидание новых идей;

- стратегическая информация – данные, прошедшие аналитическую обработку и подготовленные для конкретного и определенного использования для принятия решений по реализации стратегических перспективных целей развития нефтегазового комплекса России в процессе стратегического управления.

Для ПАО «Синопек» - создание стратегических альянсов для совместного объединения преимуществ, совместного использования выгод, обмена рисками, приобретения знаний и других способов эффективного повышения силы сторон альянса, сокращения затрат и рисков, расширения цепочки создания стоимости и достижения собственных стратегических целей.

Международная деятельность нефтехимических предприятий является неизбежным требованием для все более интернационализированной и глобализированной конкуренции нефтехимических предприятий, а также настоятельной необходимости того, чтобы нефтехимические предприятия Китая стали глобальными после вступления страны в ВТО. Тем не менее, международная деятельность нефтехимических предприятий — это постоянный и постепенный процесс от внутренних операций до транснациональных операций, большинство из которых начинаются с расширения прямого экспорта товаров, постепенно уходят за границу, напрямую инвестируют за границу и осуществляют транснациональные операции.

На стадии зарубежного производства, то есть за счет иностранных инвестиций, прямого производства и продаж за рубежом. Например, долгосрочное сотрудничество с иностранными производителями или прямые инвестиции в зарубежные страны для строительства заводов;

Этап транснациональных корпораций, то есть интернационализация производства и продаж предприятий, является зрелой стадией интернационализации предприятий. Посредством трансграничных операций в

глобальном масштабе создается ряд дочерних или контролируемых дочерних компаний для оптимизации распределения ресурсов в глобальном масштабе.

На общем пути интернационализации выбрать конкретную бизнес-модель, чтобы увидеть, которая более подходит для его различных условий, чтобы прийти к компромиссу. Например, рассматривая возможность выхода на новые рынки, необходимо создавать офисы и филиалы за рубежом, чтобы продвигать влияние своего бренда. Или осуществлять международное сотрудничество на высоком уровне с многонациональными нефтехимическими предприятиями или местными крупными предприятиями.

Также возможно осуществлять зарубежные инвестиции и операции (дочерние компании), создавать собственную китайскую многонациональную нефтехимическую компанию и предоставлять услуги пользователям путем создания дочерних компаний в нескольких странах и принятия решений материнской компанией или головным офисом.

Резюмируя, в данной главе были рассмотрены актуальные проблемы стратегического планирования в компании ПАО «Синопек», а также разработаны рекомендации по улучшению текущей ситуации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБ51		У Пэнфэй	
Школа инженерного предпринимательства		Направление/специальность	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - 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	Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости. Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. ТК РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). 2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (с изм. 03.04.2017 №64-ФЗ).
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - 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;	В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды: • Принципы корпоративной культуры; • Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.); • Развитие человеческого капитала в организации.

<i>-оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i>	
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: <i>- содействие охране окружающей среды;</i> <i>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> <i>- Спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> <i>- ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)</i> <i>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i>	В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды: • Мероприятия, организуемые в рамках содействия охране окружающей среды; • Мероприятия, проводимые в рамках благотворительности и партнерства; • Взаимодействие с местным сообществом.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: <i>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> <i>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> <i>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</i>	
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
---	-------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	У Пэнфэй		12.01.2019

4 Социальная ответственность

4.1 Корпоративная социальная ответственность в ПАО «Синопек»

Социальная ответственность или корпоративная социальная ответственность (как морально-этический принцип) – ответственность перед людьми и данными им обещаниями, когда организация учитывает интересы коллектива и общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров.

На сегодняшний день, вопрос о корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса стоит очень остро в связи с обострением не только экологической обстановки в стране, но и с другими важными вопросами как культурного развития общества, спорта и здорового образа жизни, подготовки кадрового потенциала страны и т.д. Эти вопросы на современном этапе жизни общества не могут решаться только за счет государства, поэтому крупный бизнес поставлен не только в жесткие условия конкуренции, но и должен нести ответственность за свою деятельность и решать поставленные перед ним социальные и экономические задачи.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

В целом, КСО предполагает:

- Производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- Соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- Содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- Защиту окружающей среды и экономию невозобновимых ресурсов;

- Поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной среды;
- Защиту культурного наследия;
- Помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- Соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

ПАО «Синопек» является социально-ответственным предприятием. Она уделяет особое внимание экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих сотрудников, членов их семей и пенсионеров, и активно работает над созданием достойных условий труда.

4.2 Определение стейкхолдеров организации

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямые, так и косвенное влияние. Структуры стейкхолдеров организации необходимо внести в таблице 4.

Таблица 5 – Стейкхолдеры компании [23]

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1.сотрудники	1.население
2.поставщики	2.экологические организации
3.владельцы	3.государство
4.подрядчики	

Влияние прямых стейкхолдеров значительнее косвенных. Репутация компании сильно зависит от качества работы сотрудников. Являясь социально-ориентированным предприятием, ПАО «Синопек» традиционно придает большое значение созданию безопасных условий труда для

сотрудников, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производстве.

4.3 Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО рассмотрена в таблице 5. Выбор программ, а, следовательно, структуры КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы

Таблица 6 – Структура программ КСО [24]

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализаций мероприятий
1.Обучение сотрудников компании для повышения их квалификации	Социально ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение квалификации и сотрудников
2.Подарки сотрудникам на день рождения	Эквивалентное финансирование	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Реклама, помощь
3.Внутренние конкурсы предприятия	Денежные гранты	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение квалификации и интерес сотрудников

Основные проекты корпоративной социальной ответственности ПАО «Синопек»:

- Проект «Синопек для детей»;
- Проект «программа помощи детям сиротам и детям из неблагополучных семей»;

- Проект «концепция благотворительности, направленная на повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия компании»;

- Проект «фонд взаимной помощи Синопек»;

- Проект «социальный проект футбол для дружбы»;

- Проект «корпоративное волонтерство».

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

4.4 Определение затрат на программы КСО

Корпоративная социальная ответственность в рамках реализации проектов ПАО «Синопек» и ее влияние на благополучие общества. Наряду с развитием собственного бизнеса, ПАО «Синопек» участвует в реализации многих социальных проектов и программ регионального и международного значения. Социальные программы «Синопек» касаются следующих направлений:

- Социально экономическое развитие регионов, внешние социальные инвестиции;

- Охрана окружающей среды и ресурсосбережение;

- Корпоративные коммуникации и социальный маркетинг.

Компания уделяет особое внимание социально-экономической поддержке регионов, в которых присутствует компания, ведет активную работу в области развития и улучшения городов и деревень, что повышает уровень жизни население. Таким образом, компания, работающая в тесной консультации с администрациями регионов, помогает финансировать строительство нескольких жилых домов и спортивных сооружений.

Кроме того, социальная политика «Синопек» ориентирована на поддержку государственных программ в области охраны здоровья, культуры и спорта

Таблица 7 – Затраты на мероприятия КСО [25]

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период (год)
Корпоративные социальные проекты	Подарки	4 000
Благотворительные пожертвования	Юань	50 000 000
Корпоративные подарки	Подарки	24 195
Внутренние корпоративные мероприятия	Юань	60 000
Социально-ответственное поведение (оплата проживания сотрудников, проезда сотрудников, премии, льготы, обучение)	Юань	120 039
Корпоративное волонтерство	Юань	15 000
Реклама	Юань	3 000
Конкурсы для покупателей	Юань	41 008
Итого		50 267 242

Анализируя данные результаты, руководство организации должно оценить эффективность социальной программы:

- С экономической точки зрения;
- С социальной точки зрения;
- С точки зрения выгоды для развития бизнеса и принять решение о целесообразности реализации социальных программ по данным направлениям в дальнейшем.

Оценка возможности применения способов достижения эффективности деятельности организации в результате реализации корпоративных социальных программ.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

- Программа КСО полностью соответствует целям ПАО «Синопек».
- Для предприятия преобладает внешняя КСО.
- Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров.

Реализуя программы КСО, ПАО «Синопек» получает:

- Социально-ответственное поведение – фирма заботиться о сотрудниках, дает больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников;
- Благотворительные пожертвования – меди, реклама, положительная обратная связь с общественностью, корпоративный имидж.
- «Синопек» несет умеренные затраты на реализацию программ КСО, результат оправдывает средства, потраченные на деятельность.;
- «Синопек» растет и со временем может принимать больше КСО, таких как социальные инвестиции.

Заключение

Стратегическое планирование — это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. При планировании стратегий и, главным образом, на этапе прогностического анализа широко используется метод анализа системы.

Цель работы состояла в разработке рекомендаций по применению современных принципов и методов стратегического планирования для определения основных направлений развития нефтяных компаний с учетом специфики компании ПАО «Синопек». В рамках решения данной проблемы были проанализированы структурные изменения, происходящие в нефтяной отрасли в условиях современного кризиса и выявлены факторы, влияющие на её развитие. Основными факторами, определяющими развитие нефтяного рынка, являются изменение направления потоков торговли нефтью: основными потребителями нефтяных ресурсов постепенно становятся восточные страны; превышение предложения нефти над спросом, увеличение количества стран претендующих на роль экспортеров нефти и др. В рамках этих процессов для новых игроков на этом рынке принципиальное значение имеет овладение самыми современными методами эффективной работы предприятия. К таким игрокам относится компания ПАО «Синопек». Для разработки предложений по совершенствованию работы данной компании было проведено исследование современной методики планирование развитие компании нефтегазового комплекса.

В тоже время для разработки грамотной стратегии развития компании необходим обязательный учет национальной специфики нефтегазового комплекса в Китае. Несмотря на имеющиеся достижения в области социальной политики компании ПАО «Синопек», выражающихся в создании наиболее комфортных условий для работы своих сотрудников, предоставлении набора социальных гарантий, льгот и компенсации, отсутствие в целом единой государственной стратегии государства по

развитию нефтегазового комплекса приводит к существенном недополучению доходов от продажи нефти и газа.

Таким образом, предлагаемые меры по внедрению современных методов работы на уровне предприятия и создание комплексной системы стратегического планирования становится все более актуальным для китайских компаний, работающих в условиях высокой конкуренции, как внутри страны, так и за рубежом. Несмотря на то, что стратегическое планирование как отдельный элемент не гарантирует успех, оно одновременно создает условия для появления некоторых важных и благоприятных факторов для развития компании.

Список использованных источников

1. Key world energy statistics 2016 [Электронный ресурс] // Официальная страница Prof. Robert B. Laughlin Department of PhysicsStanford University. – 2016. - URL: <http://large.stanford.edu/courses/2017/ph241/kwan1/docs/KeyWorld2016.pdf> (дата обращения: 19.05.2019).
2. BP Statistical Review of World Energy 2018 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Компании BP. - URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf> (дата обращения: 17.05.2019 г.)
3. Смирнов И. А. Инвестиционная деятельность международных нефтегазовых компаний [Электронный ресурс] // Официальный сайт экономического факультета МГУ. – URL: <https://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/1483/file/Smirnov.pdf> (дата обращения: 19.05.2019)
4. Total Petroleum and Other Liquids Production — 2017 [Электронный ресурс] // Официальный сайт US Energy information Administration. – URL: <https://www.eia.gov/beta/international/?topL=imp>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. англ. (дата обращения: 23.05.2019)
5. 吴雄兴.中石化成品油营销网络发展研究[D]. 大连, 2014.
(Бу Сюнсин (Wu Xiongxing). Исследования по развитию сети маркетинга нефтепродуктов Sinopec [D]. Далянь, 2014)
6. Chine statistical yearbook 2018 [Электронный ресурс] // Сайт Главной статистической службы Китая. - URL: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2018/indexeh.htm>, свободный. Яз. англ. (дата обращения: 21.05.2019)
7. От максимума до обвала: динамика цен на нефть с 2000 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт ТАСС – информационного агентства России. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/2509009>

8. Катренко М. Э. Особенности финансового планирования в корпорациях нефтегазовой отрасли в России / М.Э. Катренко, Д.А. Созаева // *Universum: экономика и юриспруденция*. – 2016. – №. 5 (26). – С.31-39.
9. Oil Market Report Data, forecasts and analysis on the global oil market [Электронный ресурс] // Официальный сайт US Energy information Administration. – URL: <https://www.iea.org/oilmarketreport/reports/>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. англ. (дата обращения: 02.06.2019)
10. Трофимов С. Е. Проблемы совершенствования механизма государственного регулирования нефтегазового комплекса // *Экономика и предпринимательство*. – 2016. – №11-4(76-4). – С. 991-994.
11. Energy Supply [Электронный ресурс] // Exxon Mobil. – Электронный ресурс. –URL: <http://corporate.exxonmobil.com/en/energy/energy-outlook/energy-supply> (дата обращения: 17.05.2019).
12. Energy Demand [Электронный ресурс] // Exxon Mobil. – Электронный ресурс. –URL: <http://corporate.exxonmobil.com/en/energy/energy-outlook/energy-demand> (дата обращения: 07.05.2019).
13. Основные тенденции развития мирового рынка нефти до 2030 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт НК Лукойл. – URL: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/PressCenter/84523.pdf> (дата обращения 25.05.2019).
14. Oil reserves [Электронный ресурс] // British Petroleum Global. – URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/oil/oil-reserves.html> (дата обращения: 07.05.2019)
15. 贺琦, 贺冰清. 我国石油贸易现状和对策研究[D]. , 2004. (Хе Ци, Хэ Бинцин. Исследование о статус-кво и контрмерах торговли нефтью в Китае [Д]., 2004.)
16. Gautier D. et al. Assessment of Undiscovered Oil and Gas in the Arctic // *Science*, 2015. – № 5931 (324). Pp. 1175–1179
17. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. -СПб.: Питер, 2009. –344 с.

18. Шамбо, Дэвид «Выход Китая на глобальный уровень», с.162. (перевод автора, англ. China goes global: the partial power” Shambaugh, David, Oxford University Press, 2016.)
19. 项习文, 李旭升, 方启来, 等. 中石化全面预算管理现状分析及其完善对策[J]. 石油化工管理干部学院学报, 2003, 4. (Xiang Xiwen, Li Xusheng, Fang Qilai и др. Анализ существующего положения дел комплексного управления бюджетом Sinopet и его контрмер по улучшению [J]. Journal of Petrochemical Management Cadre College, 2003, 4.)
20. 徐晓昉. 浅析中石化实施 ERP 存在的问题及解决对策[J]. 中国科技信息, 2008, 2. (Сюй Xiaowei. Анализ проблем, существующих при внедрении ERP в Sinopet и его контрмеры [J]. Китайская научно-техническая информация, 2008, 2.)
21. 黄运成, 陈志斌. 高油价时代的国际石油地缘政治与中国石油贸易格局[J]. 资源科学, 2017, 29(1): 172-177. (Хуан Юньчэн, Чэнь Жибин. Международная геополитика нефти и структура торговли нефтью в Китае в эпоху высоких цен на нефть [J]. Journal of Resource Science, 2017, 29 (1): 172-177.)
22. Козеняшев К. А. Стратегии развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний в условиях формирования нового мирового энергетического порядка [Электронный ресурс] // Официальный сайт Губкинского университета. – URL: http://www.gubkin.ru/diss2/files/Autoreferat_Kozenyashev_KA.pdf (дата обращения: 29.05.2019)
23. Панова А. Ю. Корпоративная социальная ответственность в финансовой сфере / А.Ю. Панова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №. 3 (45) Часть 1. – С. 60-63.
24. Иванов Г. Г. Результаты исследования информированности покупателей о социальной ответственности торговли / Г.Г. Иванов // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – №. 11. – С.31-39.

25. 童晓光, 赵林, 汪如朗. 对中国石油对外依存度问题的思考[J]. 经济与管理研究, 2009, 1: 60-65. (Тонг Сяогуан, Чжао Лин, Ван Жулан. Размышления о зависимости Синопек от зарубежных стран [J]. Исследования по экономике и управлению, 2009, 1: 60-65.)
26. Полищук Л. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: анализ институционального выбора/ Л. Полищук // Вопросы экономики. – 2018. – №. 10. – С. 4-22.
27. Грищенко Я. С. Разработка мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»») [Электронный ресурс] // Официальный сайт Сибирского федерального университета. – URL: http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/26827/grishchenkova_ya.s._ub_12-08.pdf?sequence=2 (дата обращения: 31.05.2019)
28. Вертакова Ю. В., Шаныгин С. И. Рейтинговое исследование особенностей страновой принадлежности крупнейших компаний мира [Электронный ресурс] // Официальный сайт научной электронной библиотеки eLIBRARY (дата обращения: 01.06.2019)
29. Аушев Э. Г. Опыт реиндустриализации зарубежных стран и транснациональных компаний через вертикальную интеграцию / Э.Г. Аушев, Руднев В. Д. //Символ науки. – 2017. – Т. 1. – №. 3.
30. Шатайло А.С. Китайские компании в странах Африки (история, современное состояние, перспективы) : дис. ... канд. пед. наук : защищена 18.06. 2017 : утв. 26.06.2017 / А.С. Шатайло – Томск : Изд-во Томского гос. ун-та, 2017 – 77 с.
31. Бикмуллин А. Л. Инструменты стратегического планирования инновационной деятельности промышленного предприятия / А.Л. Бикмуллин, Сафаргалиев М. Ф. // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2015. – Т. 8. – №. 5 (37).
32. Фадеев А. М. Особенности стратегического управления нефтегазовым комплексом и транспортировки углеводородной продукции при

освоении морских нефтегазовых месторождений Арктики / А.М. Фадеев, А.Е. Череповицын, Ф.Д. Ларичкин // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2017. – Т. 20. – №. 4.

33. Коноваленко Н. П. Классификация стратегий и особенности стратегического планирования развития нефтегазового сектора / Н.П. Коноваленко // Дискуссия. – 2015. – №. 9 (61).

34. Бирюкова В. В. Особенности интеграционных процессов в нефтегазовой отрасли / В.В. Бирюкова // Инновационная наука. – 2016. – №. 8-1.

35. Ленкова О. В. Методика установления стратегических целей и ключевых показателей деятельности в нефтегазовой компании / О.В. Ленкова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – №. 11.

36. Альмяшова Е. А. Особенности финансового планирования в нефтегазовой отрасли / Е.А. Альмяшова // Вектор экономики. – 2017. – №. 1. – С. 13-13.

37. Горшков Д. О., Корнилов Д. А. Оценка эффективности бизнес-процессов в рамках многоуровневого стратегического планирования деятельности диверсифицированных компаний // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №. 44 (443).

38. Гарнов А. П. Стратегическое планирование технико-экономического развития нефтяной компании // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2018. – №. 13-1.

39. Oil and Market Report Market Report Series [Электронный ресурс] / – Электрон. дан. – 2017. URL: <http://www.oil-market.ru>, свободный. Загл. с экрана. - Яз. англ. Дата обращения: 15.0.2019 г.

40. Oil for the future of economic [Электронный ресурс] / (OGJ) - Электрон. дан. – 2015. URL: <http://www.ogj.ru>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. англ. Дата обращения: 29.05.2018 г

41. Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования [Электронный ресурс] / Центр информ. –

Электрон. дан. – 2015. URL: <http://www.stplan.ru>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 30.05.2019 г

42. 靖学青. 中国外贸战略模式评析[J]. 国际贸易问题, 2002 (4): 26-29. (Цзин Сюэцин. Анализ стратегической модели внешней торговли Китая [J]. Проблема международной торговли, 2002 (4): 26-29.)

43. 熊韶辉. 论中国实现石油安全的贸易战略和策略[D]. 北京: 对外经济贸易大学, 2007. (Сюн Юйхуэй. О торговой стратегии Китая и стратегии обеспечения нефтяной безопасности [Д.]. Пекин: Университет международного бизнеса и экономики, 2007.)

44. 胡文瑞, 鲍敬伟. 石油行业发展趋势及中国对策研究[J]. 中国石油大学学报 (自然科学版), 2018, 42(4): 1-10. (Ху Венруи, Бао Цзинвэй. Тенденции развития нефтяной промышленности и контрмер Китая [J]. Журнал Китайского нефтяного университета, издание Natural Science, 2018, 42 (4): 1-10.)

45. 邹才能, 赵群, 陈建军, 等. 中国天然气发展态势及战略预判 [J]. 天然气工业, 2018, 38(4): 1-11. (Цзоу Цай, Чжао Цюнь, Чэнь Цзяньцзюнь и др. Тенденция развития и стратегический прогноз природного газа в Китае [J]. Природная газовая промышленность, 2018, 38 (4): 1-11.)

46. 孔含笑, 沈镭, 钟帅. “一带一路”产油国经济增长与石油生产和贸易的动态关系研究[J]. 资源科学, 2017, 39(6): 1071-1083. (Kong Hanxiao, Shen Lei, Zhong Shuai. Исследование динамической взаимосвязи между экономическим ростом и добычей нефти и торговлей в нефтедобывающих странах [J]. Resources Science, 2017, 39 (6): 1071-1083.)

47. 王育宝, 吕璞. 中国石油石化产业国际竞争力分析[J]. 资源科学, 2005, 27(6): 2-10. (Ван Юбао, Лю Вэй. Анализ международной конкурентоспособности китайской нефтяной и нефтехимической промышленности [J]. Journal of Resources Science, 2005, 27 (6): 2-10.)

48. 曾兴球. 中国石油石化企业如何应对低油价形势下的市场挑战 [J][J]. 国际石油经济, 2015, 23(12): 1-9. (Цзэн Синцю. Как нефтяные и нефтехимические предприятия Китая должны справляться с проблемами рынка в условиях низкой цены на нефть [J]. International Petroleum Economics, 2015, 23 (12): 1-9.)
49. 刘强. 石油价格变化对中国经济影响的模型研究[D]., 2005. (Лю Цян. Модельное исследование влияния изменений цен на нефть на экономику Китая [Д]., 2005.)
50. 王礼茂. 中国资源安全战略—以石油为例[D]., 2002. (Ван Лимао: Стратегия безопасности ресурсов Китая: на примере нефти [Д]., 2002.)
51. 焦建玲, 范英, 魏一鸣. 石油价格研究综述[D]., 2004. (Цзяо Цзяньлинь, Фань Ин, Вэй Имин. Обзор исследования цен на нефть [Д]., 2004.)
52. 林伯强, 杜立民. 中国战略石油储备的最优规模[J]. 世界经济, 2010, 8: 72-92. (Лин Бокян, Ду Лимин. Оптимальная шкала стратегических нефтяных запасов Китая [J]. Мировая экономика, 2010, 8: 72-92.)
53. 黄运成, 陈志斌. 高油价时代的国际石油地缘政治与中国石油贸易格局[J]. 资源科学, 2007, 29(1): 172-177. (Хуан Юньчэн, Чэнь Жибин. Международная геополитика нефти и структура торговли нефтью в Китае в эпоху высоких цен на нефть [J]. Journal of Resource Science, 2007, 29 (1): 172-177.)
54. 孙稳存. 能源冲击对中国宏观经济的影响[J]. 经济理论与经济管理, 2007, 2: 31-36. (Sun Wencun. Влияние энергетического шока на макроэкономику Китая [J]. Экономическая теория и управление бизнесом, 2007, 2: 31-36.)
55. 徐晓昉. 浅析中石化实施 ERP 存在的问题及解决对策[J]. 中国科技信息, 2008, 2. (Сюй Хиаоуэй. Анализ проблем, существующих при внедрении ERP в Sinopec и его контрмеры [J]. Китайская научно-техническая информация, 2008, 2.)

56. 赵艳华. 财务集中核算在中石化集团的应用及效果[J]. 时代金融, 2011, 21. (Чжао Яньхуа. Применение и влияние финансового централизованного учета в Sinopec Group [J]. Times Financial, 2011, 21.)
57. 熊国明, 何松彪. 中石化集团人力资源管理探讨[J]. 经济师, 2003, 9: 145-146. (Сюн Гуомин, Хэ Сунчжэнь. Дискуссия по управлению человеческими ресурсами Sinopec Group [J]. Economist, 2003, 9: 145-146.)
58. 20. 刘中春. 提高采收率技术应用现状及其在中石化的发展方向[J]. 中国石化, 2008, 4: 5-8. (Лю Чжунчунь. Состояние применения технологии улучшенной добычи нефти и направление ее развития в Sinopec [J]. Sinopec, 2008, 4: 5-8.)
59. 曹庆霞. 中石化化工销售风险防范浅析[J]. 现代商业, 2012, 6(2013): 11. (Цао Цинся. Анализ риска предотвращения продаж химикатов Sinopec [J]. Modern Business, 2012, 6 (2013): 11.)
60. 孙锵. 中石化公司销售企业的发展战略分析[J]. 现代管理科学, 2004, 1: 52-53. (Сунь Вэй. Анализ стратегии развития торговых предприятий компании Sinopec [J]. Modern Management Science, 2004, 1: 52-53)
61. Key world energy statistics 2016 [Электронный ресурс] / – Официальная страница Prof. Robert B. Laughlin Department of Physics Stanford University. – 2016. – URL: <http://large.stanford.edu/courses/2017/ph241/kwan1/docs/KeyWorld2016.pdf>, свободный. Яз. англ. (дата обращения: 19.05.2019)
62. KAMCO Investment Research. GCC Economic Report. [Электронный ресурс] / URL: <http://argaamplus.s3.amazonaws.com/dd73fc16-cfd0-4f6f-9281-2e9057bcfaac.pdf>, свободный. Яз. Англ. (дата обращения 25.05.2019)
63. Annual Report 2018 on SEC Filing Form 20-F [Электронный ресурс] / China Petroleum & Chemical Corporation (29 April 2018). – URL:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1108329/000119312519123907/d676237d20f.htm> (дата обращения 26.05.2019)

64. Oil and Gas Industry [Электронный ресурс] / – Электрон. дан. № 11. – 2009. URL: [http:// www.oilgasindustry.ru](http://www.oilgasindustry.ru), свободный. Загл. с экрана. – Яз. англ. (дата обращения: 20.05.2019)

65. Chute du pétrole : causes et conséquences sur l'économie mondiale headlines [Электронный ресурс] / – Электрон. дан. – 2016. URL: <https://majorprepa.com>, свободный. Загл. С экрана. – Яз. фр. Дата обращения: 25.05.2019 г

Приложение А (справочное)

Общие принципы стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса

Таблица А.1 – Общие принципы стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса [17]

Принцип	Содержание
Единство (холизм)	Используемые в стратегическом планировании показатели требуют обоснования в их единстве с учетом теоретической и практической взаимосвязности. Заключает в себе необходимость системного подхода к стратегическому планированию. Принцип единства во взаимосвязях горизонтального уровня осуществляется путем координации, а на вертикальном уровне – путем интеграции. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня. Принцип интеграции определяет, что стратегическое планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимоувязки стратегического плана на всех уровнях
Непрерывность	Процесс стратегического планирования должен осуществляться постоянно: на смену одному выполненному плану должен приходиться другой новый план, а на смену второму – третий и т.д. Постоянное осуществление плановых расчетов в соответствии с изменяющимися условиями и возникновением отклонений. Стратегическое планирование превращается в непрерывный процесс разработки, детализации (уточнения), внесения изменений и продления планов
Точность	Определенная степень конкретизации и детализации стратегических планов. Определяется как внутрифирменными факторами, так и внешним окружением. Чем больше временной горизонт, тем ниже степень достоверности исходной информации. Стратегический план должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений. Это помогает лучше усвоить требования стратегического плана и является залогом его успешной реализации
Участие (партиципативность)	Прямая вовлеченность в процесс стратегического планирования всех тех, кого оно непосредственно затрагивает, предполагается активное воздействие персонала на процесс стратегического планирования. Это повышает степень их вовлеченности в процесс работы, формирует чувство сопричастности
Целенаправленность	Предполагает ориентированность процесса стратегического планирования на достижение определенных целей. Цели верхнего уровня предприятия – исходный пункт всего процесса стратегического планирования, а также его результат
Директивность	После утверждения стратегические планы являются обязательными к исполнению, т.е. приобретают силу закона
Измеримость	Стратегические планы должны содержать не только качественные характеристики, но и количественные показатели, чтобы иметь представление о степени реализации целей по сравнению с фактическими данными

Непротиворечи вость (согласованнос ть)	Следует различать внутреннюю непротиворечивость, под которой понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов стратегического планирования, и непротиворечивость внешнюю – преемственность стратегического планирования, его соответствие стратегии, целям предприятия и ранее принятым планам (действия по реализации одного плана не должны мешать выполнению других)	
Научность (научная обоснованност ь)	В процессе стратегического планирования нужно ставить лишь реальные цели и задачи, иметь реальные ресурсы для их выполнения. Подразумевает учет законов и тенденций научно-технического и экономического развития, учитывает объективные условия и специфические черты конкретного предприятия нефтегазового комплекса. Необходимо использовать научные методы изучения рынка, научно обоснованные нормы и нормативы, экономико-математические модели, мировой опыт стратегического планирования. Основой стратегического планирования должна быть достоверная информация и оценка рисков, которые могут иметь место в планируемом периоде. Соблюдение этого важного требования обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления инновационных процессов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных	
	Объективно сть	Соответствие процесса стратегического планирования объективной действительности, беспристрастности и непредвзятости
	Адекватност ь	Экономико-математические модели, используемые в процессе стратегического планирования, должны отражать реальные процессы. Адекватность плановых показателей реальной действительности обеспечивается: увеличением при прогнозировании альтернативных плановых показателей количества учтенных факторов, снижением ошибки аппроксимации или повышением точности прогнозов
	Оптимально сть	Необходимость разработки нескольких вариантов планов, которые различаются комбинацией ресурсов и учитывают возможность измерения внешней и внутренней среды. Из всех возможных вариантов должен выбираться наилучший, наиболее эффективный. Принцип оптимальности непосредственно связан с принципом экономического обоснования
	Экономичес кое обоснование	Обязательность экономического обоснования альтернатив. Этот принцип связан с определением планового эффекта, который показывает степень достижения заданного результата
	Ранжирован ие объектов	Необходимо осуществлять ранжирование объектов стратегического планирования по их важности для рационального распределения имеющихся ресурсов
	Согласованн ость с параметрами внешней среды	Обеспечивается анализом динамики факторов внешней среды и исследованием влияния этих факторов на стратегические плановые показатели
	Сбалансиров анность	Заключается в балансовой увязке показателей, установлении пропорций и обеспечении их соблюдения