

## Сравнение стратегий нефтяных компаний и оценка их эффективности

© 2009 А.К. Амбарцумян

Московский государственный институт международных отношений  
(Университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации

В настоящем исследовании с помощью комплекса общенаучных и частно-научных методов проанализированы текущие стратегии развития крупных мировых нефтедобывающих компаний и произведена оценка их эффективности по основным показателям деятельности за определенный период. Сделан вывод о том, что, несмотря на различия в целях, задачах, методах и инструментах стратегического развития, стратегии компаний близки идеологически и организационно, а их применение в той или иной степени эффективно в долгосрочной перспективе.

*Ключевые слова:* стратегия нефтедобывающей компании, эффективность стратегии.

В любой достаточно сложной непротиворечивой теории существует утверждение, которое средствами самой теории невозможно ни доказать, ни опровергнуть.

*Теорема Геделя о неполноте (в вольной интерпретации)*

В современном мире нефтегазовому промышленному комплексу по праву отводится роль одной из движущих сил роста мировой экономики и развития мировой энергетики, в том числе и альтернативной, гаранта поступления в бюджет государства значительных средств, обеспечения жизнедеятельности всех отраслей национально-го хозяйства, а также экономической, политической и социальной стабильности в обществе.

Несомненно, успешная бизнес-стратегия - основа функционирования любого предприятия, но эффективное стратегическое планирование в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслях является необходимым еще и ввиду особой значимости данного сектора производства для мирового сообщества. Стратегические ошибки нефтегазовых компаний не только слишком дорого обходятся им самим, но и становятся предпосылками множества негативных экономических, политических и социальных процессов в обществе, несут угрозу мировой экологической безопасности.

Цель настоящего исследования в области сравнительного анализа существующих стратегий мировых нефтедобывающих компаний - оценка эффективности стратегий развития нефтедобывающих компаний "Тоталь", "Коноко Филлипс", "Эксон Мобайл", ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»», ТНК-ВР и ОАО «НК «Роснефть»» на основании основных индикативных экономических показателей деятельности, как-то: капитализация, объем нефте- и газодобычи, размер выручки, чистой прибыли компании, капиталовложений и совокупных доказанных запасов нефти и газа за период с 2003 по 2008 г.

Стратегия - сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям среды<sup>1</sup>.

Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

В литературе существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению. Во втором случае под стратегией понимается выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция соответствует стратегии второго типа<sup>2</sup>.

Стратегия любого предприятия состоит из определения сферы деятельности (на начальном этапе или в случае необходимости расширения сферы деятельности предприятия), выбора конкурентных преимуществ, определения основных

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С. 43.

<sup>2</sup> <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>.

приоритетов и стратегических целей компании. Начиная с середины 1960-х гг. нефтяные компании используют методы так называемого “сценарного планирования”, что объясняется их стремлением понять, как будут развиваться события, что собой будут представлять экономические, политические и социальные условия при определении собственных целей и стратегий, планировании долгосрочных инвестиций.

Наиболее важным компонентом бизнес-стратегии предприятия являются стратегические цели, к которым могут относиться в разный период времени существования компании: расширение сегмента рынка, повышение эффективности технического оборудования, введение принципиально новых технологий, обеспечение необходимого контроля за качеством продукции, изменение системы оплаты труда, повышение профессионального уровня работников, создание положительного социально-психологического климата. Как правило, стратегии развития в нефтегазовом секторе ориентированы на период сроком от 10 до 15 лет, что обусловлено долгосрочной ориентированностью инвестиционных проектов нефтегазовых компаний. В конечном итоге основная цель любого стратегического планирования - достижение определенных финансовых результатов, а так как именно стратегические цели компании являются наиболее показательным индикатором любой стратегии, они являются основным объектом настоящего исследования.

Среди безусловных целей стратегии развития той или иной нефтегазовой и(или) нефтяной компании можно особо отметить повышение объема нефтедобычи и добычи газа, увеличение ресурсной базы, капитализации, выручки и чистой прибыли компании. Изначально перед автором настоящего исследования ставилась слож-

ная задача, так как оценить эффективность стратегий таких нефтегазовых компаний, как “Тоталь”, “Коноко Филлипс”, “Эксон Мобайл”, ОАО «НК “Роснефть”», ОАО «НК “ЛУКойл”» и ТНК-ВР, представляется довольно сложным ввиду ряда объективных факторов.

Прежде всего, исследуемые компании являются резидентами разных стран, соответственно, имея существенные различия в экономическом, политическом и социальном климате, широте спектра производственной деятельности и оказания услуг, финансовых показателей, амбициозности миссии компании и, как результат, в целях и задачах стратегического планирования, а также в сроках осуществления стратегии.

Приведем сравнительный анализ основных показателей исследуемых компаний на 31 декабря 2008 г. (табл. 1).

Статья не предполагает детальной проработки исследуемых стратегий и их сценариев, ее цели ограничиваются сравнительным анализом стратегий компаний, выявлением общих элементов стратегического планирования и оценкой их эффективности (безотносительно ко времени принятия того или иного стратегического плана) по ключевым экономическим индикаторам деятельности компаний, а именно стабильности роста капитализации, объема производства, объема нефтедобычи, дохода, чистой прибыли, доказанных запасов газа и(или) нефти. При этом в качестве исследуемого периода принимается период с 2003 по 2008 г. включительно.

#### “Эксон Мобайл” (Exxon Mobil)

Основанная в 1999 г. американская компания “Эксон Мобайл” является крупнейшей частной нефтегазовой компанией в мире и занимает на сегодня первое место по размеру рыночной

**Таблица 1. Сравнительный анализ основных финансовых показателей нефтяных компаний “Эксон Мобайл”, “Тоталь”, “Коноко Филлипс”, ОАО «НК “Роснефть”», ОАО «НК “ЛУКойл”» и ТНК-ВР**

Компания	Капитализация, млрд. долл.*	Выручка, млрд. долл.	Чистая прибыль, млрд. долл.	Объем добычи углеводородов, млн.баррелей в НЭ**/сут.	Доказанные запасы углеводородов, млрд. баррелей в НЭ**
"Эксон Мобайл"	406,067	459,579	45,220	2,620	22,800
"Тоталь"	242,967***	179,976	10,953	2,341	10,458
"Коноко Филлипс"	77,224	246,182	-16,998	2,234	10,000
ОАО «НК “Роснефть”»	39,743	68,991	11,120	1,800	22,307
ОАО «НК “ЛУКойл”»	27,218	107,680	9,144	2,194	19,334
ТНК-ВР	33,570	45,100	6,400	2,234	10,252

\* Источник: <http://media.ft.com/cms/a1cf51ae-f77b-11dd-81f7-000077b07658.pdf>.

\*\* НЭ - нефтяной эквивалент (1 баррель НЭ - 200 м<sup>3</sup>).

\*\*\* Размер капитализации, выручки и чистой прибыли компании “Тоталь” приведен в млрд. евро.

Источник. Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компании.

капитализации. Компания образовалась в результате слияния американских нефтяных компаний “Эксон” и “Мобайл”. Основные владельцы компании - инвестиционные фонды, институциональные и частные инвесторы. В свободном обращении находится 99,85% акций компании.

“Эксон Мобайл” - это крупнейшая мировая нефтяная корпорация. Интересы компании распространяются почти на все рынки, сопряженные с нефте- и газодобычей, а именно с разведкой запасов и добычей нефти и газа, в 38 странах и на 5 континентах, переработкой, производством нефтепродуктов, транспортировкой и продажей, а также с научными разработками (за последние 5 лет компания инвестировала более 5 млрд. долл. в развитие новейших технологий). Компания владеет торговыми марками “Эксон”, “Мобайл” и “Эссо”.

По версии журнала “Фортун”, компания стала самой успешной американской компанией по размеру выручки и чистой прибыли в 2008 г. Тем не менее, мировой экономический кризис сказался и на этом гиганте, за первый квартал 2009 г. прибыль компании уменьшилась в 2,5 раза по сравнению с этим же периодом 2008 г. Несмотря на это, компания остается флагманом мировой нефтегазовой отрасли. Рыночная капитализация компании на 31 декабря 2008 г. составила более 406,067 млрд. долл., а чистая прибыль по итогам 2008 г. - 45,220 млрд. долл. Благодаря широкой диверсификации бизнеса акции компании в меньшей степени пострадали от обвала рынка нефти в конце 2008 г. Действительно, “Эксон Мобайл” работает практически во всех крупнейших мировых регионах добычи нефти и газа. Помимо этого, немалую долю ее бизнеса составляют нефтехимическая промышленность, электроэнергетика, а также добыча угля и минералов. Компания принадлежит на сегодняшний день 38 нефтеперерабатывающих заводов в 21 стране мира, а также сеть автозаправочных станций более чем в 100 странах<sup>3</sup>. Кроме того, “Эксон Мобайл” - крупнейший в мире негосударственный участник рынка природного газа.

Стратегия долгосрочного развития компании “Эксон Мобайл” основана на “Прогнозе развития энергетики до 2030 года” (далее - Прогноз), подготовленном специалистами компании. Основными характеристиками данного документа являются увеличение мирового спроса на энергоресурсы на 60% с 2000 г., утверждение, что нефть, газ и уголь будут востребованы в качестве основных энергоресурсов, ожидаемый быстрый около 10,5% рост использования биотоплива.

По сравнению с другими энергетическими прогнозами, оценки специалистов “Эксон Мобайл” интересны, прежде всего, тем, что они не являются отвлеченным ориентиром, а создаются как составная часть долгосрочного планирования бизнеса крупнейшей в мире нефтегазовой компании<sup>4</sup>.

Опираясь на данный Прогноз, “Эксон Мобайл” планирует проводить следующую стратегическую политику:

- инвестирование около 150 млрд. долл. в течение ближайших 5 лет на оснащение буровых платформ и нефтеперерабатывающих заводов. Инвестиции нефтяной компании в 2008 г. составили 54 цента на каждый заработанный доллар. В 2007 г. этот показатель составил 42 цента. Тем не менее, капитальные инъекции в 26,1 млрд. долл., совершенные в прошлом году, не смогли остановить падение производства нефти и газа на 6,2%;

- инвестирование более 20 млрд. долл. на проекты по разведке и добыче нефти и природного газа.

“Эксон Мобайл Корпорейшн” (Exxon Mobil Corporation) планирует начать реализацию 9 новых проектов уже в 2009 г. Это позволит ей добывать дополнительно 485 тыс. баррелей в день. Среди этих проектов можно упомянуть соглашение о совместной с “Турецкой нефтяной международной компанией” разведке перспективных глубоководных участков на Блоке Самсун, площадь которого составляет примерно 2 млн. акров (8500 км<sup>2</sup>), и в восточной части Блока площадью примерно 5 млн. акров (21 000 км<sup>2</sup>)<sup>5</sup>.

Приведем сравнительные данные основных показателей деятельности компании “Эксон Мобайл” в динамике в период 2003-2008 гг. (табл. 2).

Такая стратегическая политика “Эксон Мобайл” в сочетании с неизменно высокими производственными показателями компании привели к тому, что в 2008 г. доходы компании стали самыми высокими доходами в отрасли. Выручка компании выросла по сравнению с 2003 г. на 86% и составила 459,579 млрд. долл., а размер чистой прибыли - на 110% и составил 45,22 млрд. долл., соответственно. Введение новых мощностей по всем проектам увеличило объем добычи в среднем на 260 тыс. баррелей в нефтяном эквиваленте в сутки, уровень замещения запасов компаний уже 15 лет подряд превышает 100% объемов добычи, а рост разведанных нефтегазоносных площадей увеличился приблизительно на

<sup>4</sup> Прогноз развития энергетики до 2020 года / “Эксон Мобайл”. Режим доступа: <http://www.exxonmobil.ru/Russia-Russian/PA/default.aspx>.

<sup>5</sup> <http://www.interfax.ru/txt.asp?sec=1487&id=84155>.

<sup>3</sup> [http://www.exxonmobil.com/corporate/news\\_publications.aspx](http://www.exxonmobil.com/corporate/news_publications.aspx).

**Таблица 2. Основные показатели деятельности “Эксон Мобайл” за период 2003 - 2008 гг.**

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2003
Капитализация, млрд. долл.*	222,8	277,23	383,27	429,000	446,900	406,100	183,3%
Добыча углеводородов, млн. баррелей НЭ**/сут.	2,480	2,571	2,600	2,681	2,660	2,620	5,6%
Выручка, млрд. долл.	246,738	291,252	358,955	365,467	390,328	459,579	86%
Чистая прибыль, млн. долл.	21,510	25,330	36,130	39,500	40,610	45,220	110%
Доказанные запасы углеводородов, млрд. баррелей НЭ**	22,000	20,200	22,200	22,400	20,600	22,800	3,6%
Капитальные затраты и инвестиции, млн. долл.	17,030	25,880	17,699	19,855	20,853	26,143	9,1%

\* Средний показатель за год.

\*\* НЭ - нефтяной эквивалент (1 баррель НЭ - 200 м<sup>3</sup>).

*Источник.* Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компании.

40% с 2003 г. Доказанные запасы углеводородов компании выросли за исследуемый период на 3,6%, а суточная добыча - на 5,6%.

В течение ближайших пяти лет ожидаемые капиталовложения компании “Эксон Мобайл” должны были составить 25-30 млрд. долл. ежегодно, а в 2009 г. достигнуть рекордного уровня в 29 млрд. долл. Данные о капиталовложениях компании по итогам отчета компании подтверждают этот прогноз (см. табл. 2). Прирост капиталовложений за период с 2007 по 2008 г. составил 9,1%.

В общем и целом стратегию развития “Эксон Мобайл” можно охарактеризовать как использование долгосрочных перспектив для увеличения акционерного капитала через управление рисками. “Эксон Мобайл” строит свою стратегию на фокусировке возможных событий, оценивая долгосрочную перспективу энергетического рынка, и извлекает из них (предполагаемых событий) выгоду.

#### “Тоталь” (Total)

Французская нефтегазовая компания, занимающая четвертое место в мире по объему добычи после “Роял Датч Шелл”, “Бритиш Петролиум” и “Эксон Мобайл” и четвертое место в мире по объему рыночной капитализации. Год основания компании - 1924. Контрольный пакет акций компании (88%) принадлежит юридическим лицам (Франция, Великобритания, Бельгия, Германия, Дания и Ирландия), 4% - работникам компании и 8% - физическим лицам.

Проводя операции более чем в 130 странах мира, компания “Тоталь” представлена почти во всех отраслях топливной промышленности, включая добычу и переработку нефти и газа, а также производство нефтепродуктов и иных химических веществ, в том числе сырья для химической промышленности (резина, смолы и гальванопок-

рытие). “Тоталь” также имеет интересы в угольной промышленности и энергетическом секторе, параллельно развивая проекты по изучению и применению альтернативных источников топлива (солнечная энергия, биотопливо, ядерная энергетика). Кроме того, компания является владельцем 16 425 автозаправочных станций по всему миру.

По состоянию на 31 декабря 2008 г. нефтедобыча компании составляет 2,341 млн. баррелей в день, доказанные ресурсы нефти и газа - 10,458 млрд. баррелей в нефтяном эквиваленте.

В общих словах, стратегия компании “Тоталь” - это стратегия общего развития, выполнение которой основано на модели роста, комбинирующей приемлемость операций с длительной, выгодной инвестиционной программой, стремление к увеличению добычи углеводородов и расширению влияния компании в Европе, Средиземноморском бассейне, странах Африки и Азии, укрепление статуса компании как ведущего лидера на мировом нефтегазовом рынке. Одной из важнейших целей компании является дальнейшее развитие альтернативных источников энергии (солнечной энергии, топлива, ядерной энергии), а также инвестиции в различные экологические программы с целью предотвращения дальнейшего изменения климата<sup>6</sup>.

Приведем основные показатели деятельности компании “Тоталь” в период с 2003 по 2008 г. (табл. 3).

Исходя из представленных в табл. 3 данных, в рамках данного исследования можно сделать вывод об успешности стратегии развития “Тоталь”, подразумевающей стабильный на протяжении всех пяти лет рост таких показателей, как капитализация, капитальные вложения и инвестиции, а также выручка и чистая прибыль.

<sup>6</sup> Стратегия развития компании “Тоталь”. Режим доступа: [www.total.com](http://www.total.com).



Таблица 3. Основные показатели деятельности “Тоталь” за период 2003-2008 гг.

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2003
Капитализация, млрд. евро*	162,315	170,368	182,560	187,890	198,806	128,210	-21%
Добыча углеводородов, млн. баррелей НЭ**/сут.	2,539	2,585	2,489	2,356	2,391	2,341	-7,7%
Выручка, млрд. евро	104,652	122,700	137,607	153,802	158,752	179,976	72%
Чистая прибыль, млрд. евро	7,025	9,612	12,643	12,135	13,535	10,953	56%
Доказанные запасы углеводородов, млрд. баррелей НЭ**	11,401	11,148	11,106	11,120	10,449	10,458	-8,3%
Капитальные затраты и инвестиции, млн. евро	7,728	8,668	11,195	11,852	11,722	13,640	76,5%

\* Средний показатель за год.

\*\* НЭ - нефтяной эквивалент (1 баррель НЭ - 200 м<sup>3</sup>).

Источник. Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компании.

Среди заявленных целей компании - существенное увеличение инвестиций в развитие альтернативной энергетики и постепенное увеличение доли источников альтернативной энергетики в совокупном объеме энергетического ресурса компании. Рост капиталовложений и инвестиций компании на 76,5% отчасти подтверждает следование компанией своим стратегическим целям. Об этом же в какой-то степени свидетельствуют и негативные показатели уровня доказанных запасов углеводородов компании и объема добычи, снизившиеся за период с 2003 по 2008 гг. на 8,3 и 7,7%, соответственно. Резкое падение капитализации компании в 2008 г. по сравнению с 2007 г. (более чем на 35%), по мнению специалистов, обусловлено в большей степени последствиями мирового экономического кризиса. Данные выводы можно сделать также исходя из устойчивого роста капитализации “Тоталь” на протяжении четырех докризисных лет. Прирост капитализации компании на конец 2007 г. составил 22,5%.

#### “Коноко Филлипс” (Conoco Phillips)

“Коноко Филлипс” - американская нефтегазовая компания, создана в 2002 г. путем слияния компании “Коноко” (Conoco) (Continental Oil & Transportation) и компании “Филлипс Петролиум” (Phillips Petroleum).

“Коноко Филлипс” является третьей крупнейшей компанией США по уровню капитализации, достоверным запасам нефти и газа, их добыче, а также второй по объемам перегонки нефти. Компания является пятой крупнейшей компанией в мире (среди негосударственных компаний) по достоверным запасам нефти и газа и четвертой по производственным мощностям. Крупнейшие акционеры - американские инвестиционные компании (73%), 1,6% акций принадлежит менеджменту компании, остальное - в свободном обращении. Основными направлени-

ями деятельности компании являются добыча, переработка и транспортировка нефти, а также добыча, переработка и транспортировка природного газа, производство различной химической продукции и пластиков. Компания владеет 50% акций компании “Дюк Энерджи Филд Сервисес”, а также 50% акций “Шеврон Филлипс Кемикал Компани”. Компании принадлежит сеть автозаправочных станций в США, работающих под марками “Коноко”, “Филлипс 66” и “Юнион 76”. Также компания владеет крупным (20%) пакетом акций компании ОАО «НК “ЛУКойл”».

По состоянию на 31 декабря 2008 г. нефтедобыча компании составляет 2,234 млн. баррелей в сутки в нефтяном эквиваленте, доказанные ресурсы нефти и газа - 10,0 млрд. баррелей в нефтяном эквиваленте.

Согласно “Пятилетнему плану” компании, принятому в декабре 2007 г., основными стратегическими целями “Коноко Филлипс” являются:

- увеличение ресурсной базы компании минимум на 100%. Если в 2006 г. компания в среднем добывала ежедневно 1,936 млн. баррелей нефтяного эквивалента, то в 2009 г. она планирует довести добычу до 2,375 млн. баррелей в сутки. Правда, последняя цифра учитывает показатели ОАО «НК “ЛУКойл”»;
  - лидерство в развитии новых (альтернативных) источников энергии и производстве этанола.
- В 2009 г. “Коноко Филлипс” собирается урезать свои капиталовложения. В 2007 г. их размер составил 12,9 млрд. долл. Это решение связано с тем, что компания выполнила план, купив 20% акций ОАО «НК “ЛУКойла”». Кроме того, “Коноко Филлипс” столкнулась с дефицитом оборудования и квалифицированной рабочей силы, и ей пришлось снизить число реализуемых проектов.

В долгосрочной перспективе компания планирует тратить 65-70% капитальных затрат на геологоразведку и добычу, 20-25% - на ремонт и

**Таблица 4. Основные показатели экономической деятельности “Коноко Филлипс”  
за период 2003-2008 гг.**

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2003
Капитализация, млрд. долл.*	62,320	70,320	76,920	84,586	141,240	77,224	23,3%
Добыча углеводородов, млн. баррелей НЭ**/сут.	1,560	1,603	1,808	2,358	2,324	2,234	43%
Выручка, млрд. долл.	105,1	136,916	183,364	188,523	194,495	246,182	134%
Чистая прибыль, млн. долл.	4,735	8,129	13,500	15,600	11,891	- 16,998	- 458%
Доказанные запасы углеводородов, млрд. баррелей НЭ**	7,800	8,500	7,900	9,400	10,560	10,000	28%
Капитальные затраты и инвестиции, млн. долл.	12,300	9,496	11,620	15,596	11,791	19,099	54.5%

\* Средний показатель за год.

\*\* НЭ - нефтяной эквивалент (1 баррель НЭ - 200 м<sup>3</sup>).

*Источник.* Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компании.

техническое обслуживание, 3-5% - на нефтехимию и переработку. ОАО «НК «ЛУКойл»» как отдельный проект поглотит 8-9% капитальных затрат за ближайшие 5 лет<sup>7</sup>.

Приведем основные показатели деятельности «Коноко Филлипс» за период с 2003 по 2008 г. (табл. 4).

Несмотря на прирост капитализации на 127% в период с 2003 по 2007 г. и рост уровня добычи на 43%, «Коноко Филлипс» показала самое резкое падение чистой прибыли по сравнению с другими исследуемыми компаниями. При росте выручки на 134% за тот же период времени чистая прибыль компании уменьшилась на 458%, при этом объяснить такое резкое падение воздействием мирового финансового кризиса не представляется возможным по той причине, что первое падение на 23,8% чистой прибыли компании зафиксировано уже в 2007 г. Также не в пользу успешности стратегического планирования компании говорят и данные об объеме добычи. Несмотря на планы компании по увеличению уровня добычи до 2,375 млн. баррелей в сутки, в 2007 г. уровень добычи углеводородов снизился на 560 млн. баррелей и оставался в пределах 2,234 млн. баррелей в сутки на протяжении двух лет.

#### **ОАО «НК «Роснефть»»**

ОАО НК «Роснефть» стала крупнейшей российской нефтяной компанией в 2004 г. после покупки активов компании ОАО «ЮКОС». Помимо нефте- и газодобычи компания занимается переработкой нефти, имеет одну из крупнейших сетей автозаправочных станций. Образована компания в 1983 г. на базе Министерства нефтяной и газовой промышленности. Владельцем контрольного пакета акции компании является государство в лице ОАО «Роснефтегаз» (75,16% акций), 9,44% акций принадлежит ООО «РН-

<sup>7</sup> <http://www.eprussia.ru/pressa/articles/6309>.

Развитие» и 15,4% акций находятся в свободном обращении.

Стратегическая цель ОАО «НК «Роснефть»» - войти в число крупнейших энергетических корпораций мира, стать лидером отрасли по производственным и финансовым показателям при условии строгого соблюдения высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления. Менеджмент ОАО «НК «Роснефть»» рассчитывает на достижение этой цели за счет увеличения объемов добычи, переработки и сбыта продукции в России и за рубежом, использования новых технологий, эффективного управления компанией и укрепления финансовой дисциплины. Реализация этих мер обеспечит динамичный рост производственных и финансовых показателей ОАО «НК «Роснефть»» в интересах всех ее акционеров<sup>8</sup>.

Согласно разрабатываемой компанией стратегии развития до 2020 г. основными задачами компании являются повышение уровня нефтедобычи до 950 млн. баррелей к 2010 г. и до 1170 млн. баррелей в 2015 г., объем добычи газа планируется увеличить уже до 40 млрд. м<sup>3</sup> к 2015 г. при условии сохранения благоприятной конъюнктуры. В краткосрочной перспективе рост будет в основном обеспечен за счет дальнейшей разработки месторождений Западной Сибири и Тимано-Печоры - традиционных регионов деятельности компании. В среднесрочной перспективе ключевым регионом развития компании должна стать Восточная Сибирь.

Проекты разработки шельфа Охотского моря представляют собой один из наиболее перспективных источников устойчивого роста добычи углеводородов ОАО «НК «Роснефть»» в долгосрочной перспективе. Поисково-разведочные работы в рамках проектов Сахалин-3, Сахалин-4, Сахалин-5 и проекта разработки шельфа п-ва

<sup>8</sup> [www.rosneft.ru](http://www.rosneft.ru).

Камчатка еще находятся на ранней стадии, но уже сейчас можно говорить о том, что эти проекты обладают огромным потенциалом, способным превратить ОАО «НК «Роснефть»» в основного игрока на дальневосточном энергетическом рынке<sup>9</sup>.

Одновременно ОАО «НК «Роснефть»» планирует расширить и модернизировать собственную сеть автозаправочных станций, что позволит компании существенно увеличить свою долю на динамично развивающемся российском розничном рынке нефтепродуктов<sup>10</sup>.

Согласно выбранной ОАО «НК «Роснефть»» стратегии, основными приоритетами развития компании являются дальнейший рост добычи нефти и увеличение объемов и глубины переработки нефти, увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности деятельности.

**Таблица 5. Основные показатели деятельности ОАО «НК «Роснефть»» за период 2003-2008 гг.**

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2003
Капитализация, млрд. долл.*	43,000	52,000	56,720	67,227	60,640	39,743	-7,6%
Добыча углеводородов, млн. баррелей НЭ**/сут.	1,570	1,630	1,690	1,780	1,700	1,800	14,6%
Выручка, млрд. долл.	3,641	5,300	23,950	33,099	49,216	68,991	1 794%
Чистая прибыль, млрд. долл.	0,390	0,840	4,160	3,533	12,862	11,120	2751%
Доказанные запасы углеводородов, млрд. баррелей НЭ**	18,000	18,900	18,942	20,089	21,700	22,307	24%
Капитальные затраты и инвестиции, млн. долл.	1,560	10,169***	2,293	6,513	20,095	10,820	593%

\* Средний показатель за год.

\*\* НЭ - нефтяной эквивалент (1 баррель НЭ - 200 м<sup>3</sup>).

\*\*\* Из них 9,398 млн. долл. - средства, направленные на покупку ОАО «Юганскнефтегаз».

*Источник.* Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компании.

Как можно заключить из табл. 5, стратегия, выбранная ОАО «НК «Роснефть»», привела к тому, что все основные показатели деятельности компании за период с 2003 по 2008 г. являются позитивными и демонстрируют неравномерный скачкообразный рост. Так, уровень суточной добычи вырос на 14,6% и не снизился на конец кризисного 2008 г., в то время как капитализация компании уменьшилась в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 40%. Также можно отметить рекордные (в рамках данного исследования) показатели роста выручки и чистой прибыли компании на 1794 и 2751%, соответственно.

В общем, стратегию компании ОАО «НК «Роснефть»» можно признать успешной. Дальнейший рост капитализации, объемов добычи и доказанных углеводородных ресурсов компании не вызывает никакого сомнения ввиду, прежде всего, аффилированности с государством и, соответственно, финансовых ресурсов компании, а также богатейших мировых месторождений нефти и газа, разрабатываемых компанией.

<sup>9</sup> www.rosneft.ru.

<sup>10</sup> Там же.

### ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»»

Созданная на базе Государственного концерна «ЛангепасУрайКогалымнефть» в 1993 г., ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»» является одной из крупнейших мировых компаний, занимающихся добычей и переработкой нефти и газа, производством нефтепродуктов и продуктов нефтехимии. На сегодняшний день компания является второй по объему добычи нефтяной компанией в России после ОАО «НК «Роснефть»». По размеру доказанных запасов углеводородов ОАО «НК «Лукойл»» является второй в мире частной нефтяной компанией после «Эксон Мобайл».

На май 2008 г. крупнейший пакет (29,48%) акций компании принадлежит президенту ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»» Вагиту Алекперову, вице-президенту Леониду Федуну. «Коноко Филлипс»

принадлежит 20% акций компании, а у российских физических лиц находится 3,9% акций, остальные акции находятся в свободном обращении.

Основные виды деятельности компании - операции по разведке и добыче нефти и природного газа, производство и реализация нефтепродуктов. ОАО «НК «Лукойл»» участвует в 16 проектах по разведке и разработке месторождений на территории Азербайджана, Казахстана, Узбекистана, Египта, Ирака, Ирана, Колумбии, Кот-д'Ивуара, Венесуэлы и Саудовской Аравии. С 2005 г. в рамках стратегического альянса с компанией «Коноко Филлипс» участвует в совместной разработке Тимано-Печорского месторождения<sup>11</sup>.

Сегодня ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»» считает своей целью создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов. Для достижения

<sup>11</sup> Миссия компании. Режим доступа: [http://www.lukoil.ru/static\\_6\\_5id\\_2106\\_.html](http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2106_.html).

**Таблица 6. Основные показатели деятельности ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» за период 2003-2008 гг.**

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2003
Капитализация, млрд. долл.*	16,761	23,780	58,560	71,765	71,872	27,200	62,23%
Добыча углеводородов, млн. баррелей НЭ**/сут.	1,520	1,7700	1,911	2,145	2,181	2,225	48%
Выручка, млрд. долл.	22,299	34,058	55,774	67,634	81,891	107,680	382,3%
Чистая прибыль, млн. долл.	3,701	4,228	6,443	7,484	9,511	9,144	147%
Доказанные запасы углеводородов, млрд. баррелей НЭ**	19,253	20,056	20,072	20,360	20,369	19,334	0,42%
Капитальные затраты и инвестиции, млрд. долл.	4,243	3,924	7,051	8,574	10,938	15,987	247%

\* Средний показатель за год.

\*\* НЭ - нефтяной эквивалент (1 баррель НЭ - 200 м<sup>3</sup>).

*Источник.* Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компании.

этих целей ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» будет использовать все доступные возможности, включая дальнейшие усилия по сокращению затрат, росту эффективности своих операций, улучшению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, применению новых прогрессивных технологий<sup>12</sup>.

Среди основных целей и задач стратегического развития ОАО «НК «Лукойл» можно отметить значительное повышение доходности на вложенный капитал, увеличения потока наличности за счет интенсификации добычи на существующих месторождениях в краткосрочной перспективе и ускорения ввода новых эффективных проектов в Тимано-Печоре, на Каспии и за рубежом, реализации газовой программы, наиболее эффективного размещения нефти и нефтепродуктов за счет улучшения логистики как основы деятельности по сокращению транспортных затрат при увеличении экспорта и реализации нефтепродуктов через сети автозаправочных станций.

«Стратегия интенсивного роста» компании до 2016 г. предполагает вхождение ведущего нефтедобывающего холдинга России в число крупнейших энергетических компаний мира. Главная цель программы - ускорение темпов роста и максимизация рыночной стоимости ОАО «НК «ЛУКОЙЛ». Планируется практически удвоить основные показатели производственной деятельности: увеличить среднегодовой темп прироста добычи углеводородов до 6,7% в год, а объем добычи - до 4 млн. баррелей нефтяного эквивалента в сутки. Через 10 лет планируется войти в десятку крупнейших компаний мира, увеличив добычу до 210 млн. т нефти, а капитализацию компании - до 150-200 млрд. против нынешних 69 млрд. долл. Добыча газа вырастет в 5 раз - до 50-70 млрд. м<sup>3</sup> в год. Согласно стратегии ОАО «НК «Лукойл», объем нефтепереработки к 2017 г. должен вырасти на 70%, до 2 млн. баррелей в

сутки. Планируется, что к 2016 г. доля газа в общем объеме добычи углеводородов ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» увеличится с 6 до 33% и составит не менее 50 млрд. м<sup>3</sup> в год. Основными регионами добычи газа станут российские Большехетская впадина и Каспийский регион. Среди иностранных проектов в стратегии выделены газовые проекты «Карачаганак» в Казахстане, «Кандым-Хазуак-Шады» в Узбекистане, «Шах-Дениз» в Азербайджане и проекты в Саудовской Аравии<sup>13</sup>.

Если стратегия ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» будет реализована, то к 2016 г. компания выйдет на уровень добычи нефти «Эксон Мобайл» и займет не ниже чем седьмое место по добыче нефти среди нефтегазодобывающих компаний мира.

Представим основные показатели деятельности ОАО «НК «Лукойл» за период 2003-2008 гг. в динамике (табл. 6).

Как видно из табл. 6, взятые за основу сравнительного анализа основные показатели деятельности ОАО «НК «ЛУКОЙЛ», за исключением доказанных запасов углеводородов компании и рыночной капитализации, в 2003-2008 гг. демонстрировали устойчивый рост. Несмотря на то, что доказанные запасы углеводородов компании сократились в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 1,035 млрд. баррелей в нефтяном эквиваленте, это показатель 2008-го кризисного года, в то время как с 2003 по 2007 г. рост доказанных запасов компании составляет в среднем на 6,7% в год. При этом позитивным показателем также является и то, что компания по итогам 2008 г. не уменьшила объем суточной добычи, а наоборот, увеличила ее на 44 тыс. баррелей. Капитализация компании подверглась существенной корректировке и увеличилась на 62,23% по сравнению с 2003 г., несмотря на резкое ожидаемое (в связи с мировым экономическим кризисом) падение на 40% по сравнению с

<sup>12</sup> Миссия компании.

<sup>13</sup> ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»: стратегия удвоения. Режим доступа: <http://www.ngv.ru/article.aspx?articleID=21824>.



Таблица 7. Основные показатели деятельности “ТНК-ВР” за период 2000-2008 гг.

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2003
Капитализация, млрд. долл.*	22,370	26,010	50,540	42,548	55,950	33,570	50%
Добыча нефти и газа, млн. баррелей НЭ**/сут	1,458	1,671	1,822	1,752	1,664	1,651	13,2%
Выручка, млрд. долл.	10,366	14,169	22,152	24,660	34,995	45,100	335%
Чистая прибыль, млн. долл.	2,811	4,017	4,744	6,409	5,732	6,384	127,1%
Доказанные запасы нефти и газа, млрд. баррелей НЭ**	7,900	8,000	8,200	7,800	8,300	8,100	2,6%
Капитальные затраты и инвестиции, млрд. долл.	9,000	9,496	11,620	15,596	11,791	19,099	112%

\* Средний показатель за год

\*\* НЭ - нефтяной эквивалент (1 баррель НЭ - 200 м<sup>3</sup>).

Источник. Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компании.

2008 г. Прирост выручки и чистой прибыли за исследуемый период составили 382,3 и 147%, соответственно.

Исходя из вышесказанного, следует признать, что амбициозные планы ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»» вполне осуществимы. Компания на протяжении всего исследуемого периода развивалась очень динамично, что непосредственно подтверждают данные основных показателей деятельности, приведенных в табл. 6.

#### “ТНК-ВР” (ТНК-ВР)

Необходимо отметить, что “ТНК-ВР” - самая “молодая” компания из всех исследуемых компаний в данной статье.

“ТНК-ВР” является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. Компания была образована в 2003 г. в результате слияния нефтяных и газовых активов компании “ВР” в России и нефтегазовых активов консорциума Альфа, Аксесс/Ренова (ААР). ВР и ААР владеют компанией “ТНК-ВР” на паритетной основе. Акционерам ТНК-ВР также принадлежит около 50% акций компании “Славнефть”.

“ТНК-ВР” - вертикально интегрированная нефтяная компания, в портфеле которой ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий в России и Украине. Добывающие активы компании расположены, в основном, в Западной Сибири (Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Тюменская область), Восточной Сибири (Иркутская область) и Волго-Уральском регионе (Оренбургская область). В 2008 г. добыча компании (с учетом доли в Славнефти) составила 1,85 млн. баррелей нефтяного эквивалента в сутки.

Независимый аудит запасов, проведенный компанией “ДеГоле и МакНотон” (DeGolyer and MacNaughton) подтвердил, что по состоянию на

31 декабря 2008 г. совокупные доказанные запасы ТНК-ВР составили 10,252 млрд. баррелей нефтяного эквивалента по критериям PRMS (бывшие SPE). Коэффициент замещения запасов составил 146%. По методике SEC без учета срока действия лицензий, совокупные доказанные запасы “ТНК-ВР” составили 8,112 млрд. баррелей нефтяного эквивалента. Коэффициент замещения запасов равен 82%.

Основные перерабатывающие активы компании расположены в Рязани, Саратове, Нижневартовске и Лисичанске (Украина). Перерабатывающие мощности “ТНК-ВР” составляют 675 000 баррелей в сутки.

Розничная сеть компании включает порядка 1400 заправочных станций в России и Украине, работающих под брендами “ТНК” и “ВР”. Компания является ключевым поставщиком на розничный рынок Москвы и лидирует на рынке Украины<sup>14</sup>.

Газ станет одним из важнейших элементов в стратегии ТНК-ВР. Сейчас его показатель в EBITDA составляет 5%, но компания намерена довести его показатель до 27% к 2015 г.

Следует отметить, что основные показатели “ТНК-ВР” (см. табл. 7) по своей динамике схожи с показателями ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»» и демонстрируют уверенный, но поступательный рост на протяжении 2003-2007 гг. Кризисный 2008 г. также принес “ТНК-ВР” падение капитализации более чем на 35% и чистой прибыли более чем на 3,8% по сравнению с уровнем 2007 г., но за период с 2003 по 2008 г. эти показатели увеличились на 50 и 127,1%, соответственно. Кроме того, схожесть с показателями ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»» проявляется и в тенденции незначительного снижения уровня нефтедобычи в 2008 г., а также повышения объема капитальных затрат и инвестиций (на 112%).

<sup>14</sup> Стратегия развития “ТНК-ВР”. Режим доступа: [www.tnk-bp.ru](http://www.tnk-bp.ru).

**Таблица 8. Сравнительный анализ роста основных экономических показателей “Эксон Мобайл”, “Тоталь”, “Коноко Филлипс”, ОАО «НК “Роснефть”», ОАО «НК “ЛУКойл”», “ТНК-ВР”**

Компания	Рост за период с 2000 по 2008 г.					
	Капитализация	Добыча углеводородов	Выручка	Чистая прибыль	Доказанные запасы углеводородов	Капитальные затраты и инвестиции
"Эксон Мобайл"	183% (1)*	5,6% (5)	86%(4)	110%(4)	3,6% (3)	9,1%(6)
"Тоталь"	-21% (6)	- 7,7% (6)	72%(5)	56% (5)	- 8,3% (6)	76,5% (4)
"Коноко Филлипс"	23,3% (4)	43% (2)	134%(6)	- 458% (6)	28% (1)	54,5%(5)
ОАО «НК «Роснефть»»	- 7,6% (5)	14,6% (3)	1 794% (1)	2751%(1)	24% (2)	593,%(1)
ОАО «НК “ЛУКойл”»	62% (2)	48% (1)	382,3% (2)	147%(2)	0,42% (5)	247% (2)
ТНК-ВР	50% (3)	13,2% (4)	335%(3)	121%(3)	2,6% (4)	112% (3)

\* Место, занимаемое компанией в общем зачете.

Источник. Таблица составлена автором на основании данных, полученных из ежегодных годовых отчетов компаний.

В общем, стратегию развития “ТНК-ВР” можно охарактеризовать как стратегию поступательного развития с наименьшими потрясениями. В отличие от ОАО «НК “ЛУКойл”», планы компании “ТНК-ВР” не так амбициозны.

#### Выводы

Сопоставив цели и задачи стратегического развития исследуемых компаний, хотелось бы сделать ряд выводов:

- несмотря на различия в целях и задачах стратегического развития, обусловленные различными характеристиками самих компаний, важным элементом стратегического планирования каждой компании является увеличение объема капиталовложений и инвестиций, направленных на увеличение уровня добычи и доказанных запасов компании за счет вложения дополнительных средств в развитие новых технологий и геологоразведку, а также в улучшение финансовых показателей компании;

- несмотря на то, что цели и задачи, предусматриваемые стратегиями компаний, близки идеологически и организационно, их применение может принести наибольший эффект только при условии построения концепции стратегии на основании долгосрочного плана развития мировой энергетики;

- развитие международного сотрудничества и создание совместных предприятий является од-

ним из приоритетных направлений деятельности нефтегазовых компаний;

- очевидна направленность энергетической политики компаний на стимулирование инвестиций в развитие альтернативной энергетики.

Несомненно, оценка эффективности стратегического планирования - сложная задача ввиду ее интегрированности. Проблема в том, что стратегия является эффективной с субъективной точки зрения самого участника делового процесса и в том случае, если она удовлетворяет интересам этого участника, а также демонстрирует определенные ожидаемые результаты. Тем не менее, в рамках настоящего исследования можно утверждать, что наиболее эффективными на сегодняшний день являются стратегии развития “Эксон Мобайл”, ОАО «НК “ЛУКойл”» и “ТНК-ВР”. Долгосрочное стратегическое планирование этих компаний позволило им успешно пройти проверку мировым экономическим кризисом и не только показать стабильный рост, но и остаться в позитивных трендах по всем основным экономическим показателям, выбранным в качестве основных в настоящем исследовании.

Представим результаты проведенного исследования в виде сравнительного анализа роста основных экономических показателей компаний (табл. 8).

Поступила в редакцию 07.06.2009 г.