

УДК 332.146.2

## СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ МИРОВЫХ РЫНКОВ

**Топсахалова Ф.М.-Г., Нашев А.М.**

*ФГБОУ ВПО «Северо-Кавказская государственная гуманитарно-технологическая академия»,  
Черкесск, e-mail: fatima-topsahalova@yandex.ru, shapsug092677@mail.ru*

Для нефтегазового сектора свойственна как родственная диверсификация – покупка активов в энергетике, нефте- и газодобыче, переработке углеводородного сырья и т.д., так и неродственная диверсификация – покупка финансовых активов, активов в смежных сферах производства и активов в несмежных секторах производства. В нефтегазовом секторе политика экспансии заключается в покупке активов (родственных или неродственных) за рубежом. Наиболее привлекательными в этом плане выступают страны Африки, имеющие значительные запасы углеводородов, но не имеющие технологий, оборудования и квалифицированных трудовых ресурсов для их разработки. Кроме того, данные страны стремятся привлечь инвестиции в страну, а нефтегазовый сектор является особенно привлекательным. Суть стратегии диверсификации – покупка активов в различных секторах экономики с целью страхования от падения того или иного сектора экономики. Суть стратегии создания мультиэнергетического бизнеса – организация цепочки взаимосвязанных звеньев производства однотипной продукции с целью снижения издержек и получения дополнительной прибыли за счет создания добавленной стоимости. Анализ основных направлений стратегического поведения ведущих национальных компаний за рубежом свидетельствует об их постепенной трансформации в глобальные вертикально интегрированные компании, осуществляющие свою деятельность в различных регионах мира и в различных сегментах нефтегазового бизнеса.

**Ключевые слова:** нефтегазовые компании, стратегия, диверсификация, отрасль, трансформация

## THE SPECIFICS OF THE ACTIVITIES AND STRATEGY OF OIL AND GAS COMPANIES OF THE WORLD MARKETS

**Topsakhalova F.M.-G., Nashev A.M.**

*North-Caucasian State Humanitarian and Technological Academy, Cherkessk,  
e-mail: fatima-topsahalova@yandex.ru, shapsug092677@mail.ru*

For the oil and gas sector as a characteristic related diversification – buying assets in the energy, oil and gas production, hydrocarbon processing, etc., and unrelated diversification – purchase of financial assets, assets in related areas of production and assets in non-contiguous sectors of production. In the oil and gas sector expansion policy is to purchase assets (related or unrelated) abroad. The most attractive in this regard are the African countries with significant reserves of hydrocarbons, but not with technology, equipment and skilled labor for their development. In addition, these countries seek to attract investment into the country, and the oil and gas sector is particularly attractive. The essence of the strategy of diversification – buying assets in various sectors of the economy with the aim of insurance against falling or that sector of the economy. The essence of the strategy to create multi-energy business – organization of the production chain of interconnected links of the same type of products in order to reduce costs and more profit at the expense of added value. Analysis of the main areas of the strategic behavior of the leading national companies abroad show their gradual transformation into a global vertically integrated companies, operating in various regions of the world and in various segments of the oil and gas business.

**Keywords:** oil and gas, strategy, diversification, industry, transformation

Деятельность нефтегазовых компаний на международных рынках чаще всего осуществляется в рамках трех крупных стратегий: диверсификации, экспансии и создании мультиэнергетического бизнеса.

Под диверсификацией понимается расширение деятельности на новые сферы [1, с. 122]. При разработке стратегии диверсификации необходимо пользоваться следующими тремя критериями:

- 1) привлекательность отрасли;
- 2) затраты на вхождение в отрасль;
- 3) дополнительные преимущества (эффект синергизма).

Основные направления диверсификации представлены на рис. 1.

Для нефтегазового сектора свойственна как родственная диверсификация – покупка активов в энергетике, нефте- и газодобыче, переработке углеводородного сырья и т.д., так и неродственная диверсификация – покупка финансовых активов, активов в смежных сферах производства (например, машиностроении) и активов в несмежных секторах производства (например, наличие у ОАО «Газпром» стадиона ФК «Зенит» в г. Санкт-Петербурге) и т.д.

Под стратегией экспансии понимается расширение сферы экономического влияния, экономических действий страны, концерна, фирмы посредством вытеснения других стран, фирм, захвата рынков, приобретения ресурсных источников [2, с. 895].

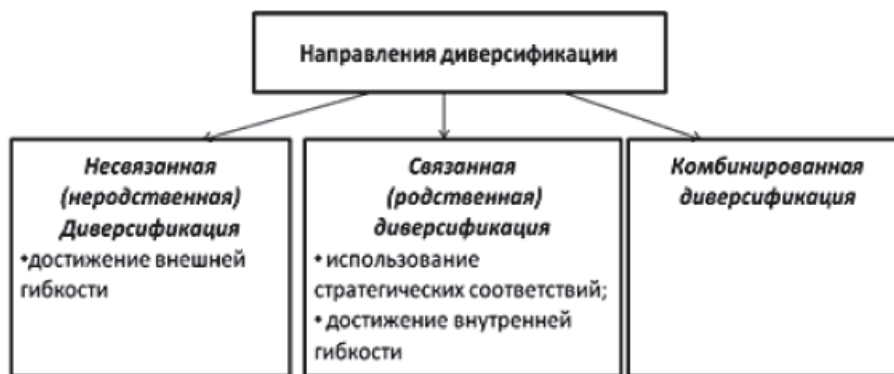


Рис. 1. Основные направления диверсификации

В нефтегазовом секторе политика экспансии заключается в покупке активов (родственных или неродственных) за рубежом. Наиболее привлекательными в этом плане выступают страны Африки, имеющие значительные запасы углеводородов, но не имеющие технологий, оборудования и квалифицированных трудовых ресурсов для их разработки. Кроме того, данные страны стремятся привлечь инвестиции в страну, а нефтегазовый сектор является особенно привлекательным.

Политика экспансии может проводиться как путем непосредственно покупки активов, так и за счет создания совместных предприятий и консорциумов, а также за счет реализации проектов СПП.

Стратегия создания мультиэнергетического бизнеса – реализация политики компании, направленной на покупку активов в различных секторах ТЭК, то есть не только в нефтяном и газовом секторах, но и в сфере энергетики. Чем-то данная стратегия схожа со стратегией диверсификации, однако имеется и существенное отличие.

Суть стратегии диверсификации – покупка активов в различных секторах экономики с целью страхования от падения того или иного сектора экономики. Суть стратегии создания мультиэнергетического бизнеса – организация цепочки взаимосвязанных звеньев производства однотипной продукции с целью снижения издержек и получения дополнительной прибыли за счет создания добавленной стоимости. Например, покупка или строительство электростанции, на которой в качестве топлива будет использоваться попутный газ с месторождения. В данном случае компания будет получать прибыль от реализации электроэнергии с практически нулевой себестоимостью.

Анализ политики экспансии, диверсификации и создания мультиэнергетического бизнеса китайских ННК показывает, что они не имеют зарубежных активов в добыче угля

и производстве электроэнергии и сконцентрированы исключительно на добыче, переработке нефти и газа и сегментах нефтехимии, т.е. мультиэнергетический характер бизнеса для них выражен относительно слабо.

Что касается диверсификации бизнеса, то для китайских ННК она также выражена слабо. Китайская национальная нефтегазовая корпорация (CNPC) диверсифицирована исключительно на внутреннем рынке и только в контексте родственной диверсификации: доля компании на внутреннем рынке составляет 60% по сырой нефти, 73,4% по природному газу, 41% по нефтепродуктам.

Китайская нефтяная и химическая корпорация (Sinorec) диверсифицирована слабо и только в нефтегазовом секторе: ей принадлежат активы в секторе нефтепереработки и нефтехимии, газопереработки и газохимии, а также заводы по производству СПГ и очистке сланцевого газа. Помимо реализации продукции, компания занимается реализацией услуг: в частности, они занимаются разработкой и реализацией нефтегазовых проектов в различных секторах.

Китайская национальная оффшорная нефтяная корпорация (CNOOC) из всех трех компаний диверсифицирована максимально глубоко, причем как в родственных, так и неродственных секторах экономики. В частности, компания единственная из ТНК занимается нетрадиционными источниками энергии, а также обладает активами сервисных и логистических компаний, а также активами в секторе машиностроения и финансовом секторе.

В целом исследования корпоративной стратегии китайских компаний показывают, что она почти полностью подчинена государству и является инструментом проведения государственной политики. В ее основе – расширение присутствия китайских компаний за рубежом и приобретение нефтегазодобывающих активов в других странах мира.

**Таблица 1**

Основные мотивы китайских ННК и соответствующие им стратегии [3, с. 36]

Мотивации для инвестирования за рубежом	Основные стратегии экспансии
Увеличение объемов запасов и добычи нефти и газа	Диверсификация источников поставок энергоресурсов и выгодное использование новых возможностей бизнеса
Снижение рисков путем диверсификации поставок углеводородов	Поиски «целевых» активов для достижения эффекта синергии существующими активами
Формирование статуса «международной» ННК	Партнерство с другими ННК и ММНК, установление взаимоотношений и диверсификация риска
Развитие интегрированной цепочки поставок	Использование сделок типа «рынок в Китае – обмен на ресурсы в принимающей стране»
Приобретение технологических навыков и профессионализма и рационализация системы управления	Использование финансовой поддержки национального правительства

Основная мотивация деятельности китайских ННК за рубежом, определяющая реализацию стратегий компаний, представлена в табл. 1.

В стратегиях зарубежных инвестиций трех крупнейших китайских ННК существует значительное различие. В случае с CNPC и Sinopet сделки могут заключать как материнские, не представленные на бирже компании, так и их дочерние компании, представленные на бирже. У CNOOC, напротив, только её дочерняя компания, зарегистрированная на фондовой бирже, может принимать участие в проектах в области разведки и добычи.

CNOOC Ltd. выступила с предложением изменить «соглашение о неконкуренции» и дать материнской компании исключительное право участвовать в международных проектах в области разведки и добычи. Такой механизм благоприятствует CNOOC, поскольку материнские компании в своей деятельности за рубежом получают ряд преимуществ.

В условиях позднего вхождения на рынок китайские компании чувствовали себя аутсайдерами на международном рынке нефтяных и газовых активов. Они компенсировали это более высокой платой за их приобретение. В перспективе китайские ННК продолжают инвестирование в зарубежные активы либо через корпоративные активы, либо с помощью тендеров. Объемы добычи нефти за рубежом могут достичь половины от всей добываемой китайскими компаниями нефти, что позволит снизить зависимость от импорта из других стран.

Если рассматривать регионы, наиболее привлекательные для экспансии китайских ННК, то среди них существенно выделяются страны Ближнего Востока и Южной Америки. В частности, компания CNPC имеет большую долю инвестиций в Иране и Ираке, что объясняется желанием иранского и иракского правительств не допу-

стить американские нефтяные компании на внутренний рынок, то есть имеет место политическая подоплека происходящего.

В январе 2009 г. CNPC и National Iranian Oil Co. (NIOC) подписали договор о разработке нефтяного месторождения North Azadegan. Срок сделки – 25 лет. CNPC и NIOC заключили также меморандум о намерениях по разработке месторождения South Azadegan. Согласно этим договоренностям, CNPC получает 70% долю. В табл. 2 приведены основные характеристики проектов приобретения активов китайскими компаниями за последние годы.

Высокую активность в международной экспансии демонстрирует и дочерняя структура CNPC – Petro China Company Ltd. В 2012 году компания подписала соглашение о приобретении 20%-ной доли участия в принадлежащих Royal Dutch Shell (Shell) активах в проекте Граундберч в Канаде. Сумма сделки не раскрывается. Объем добычи газа на участке Граундберч, расположенном на месторождении сланцевого газа Монтней (Montney) в Канаде, составляет в настоящее время 125 млн куб. футов в сутки. Потенциал добычи равен эквиваленту 1 млрд куб. футов в сутки в течение расчетного срока – 40 лет. Это приобретение увеличит объем активов Petro China в сланцевых месторождениях, что поможет компании создать базу для разработки внутренних запасов нетрадиционных углеводородов Китая [4, с. 56].

Помимо этого в 2012 году компания приобрела оставшийся пакет акций в проекте по добыче углеводородов из нефтеносных песков Маккей-Ривер в размере 40% в провинции Альберта у компании Athabasca Oil Sands Corp. За 673 млн долларов США (680 млн канадских долларов). В 2009 году Petro China приобрела 60% акций в проекте, теперь компания является единоличным оператором по добыче [5, с. 18].

Sinorec Corp., дочерняя компания Sinorec, также в январе 2012 года заключила сделку на сумму 2,5 млрд долларов США с компанией Devon Energy в отношении 33%-ной доли на участках общей площадью примерно 1,3 млн акров, расположенных на пяти перспективных месторождениях нетрадиционных углеводородов на побережье США, в том числе морское сланцевое месторождение близ города Тускалуса в штате Луизиана, месторождение Найобрара в Вайоминге и Колорадо, Миссисипиан в Оклахоме, Ютика в Огайо и месторождения в Мичигане, включая Ютика и карбонатное месторождение А-1.

По условиям соглашения Sinorec заплатит 900 млн долларов США денежными средствами при закрытии сделки 1,6 млрд долларов США в форме оплаты буровых ра-

бот, которые, как ожидается, будут осуществлены к концу 2014 года [6, с. 69].

Помимо 2012 года китайские ННК действительно приобретали активы в 2008–2009 годах.

Однако имеет место и обратная экспансия – приход иностранных компаний в Китай. В частности, в 2012 году Petro China и Shell подписали первое для Китая СПП в отношении разведки, разработки и добычи сланцевого газа. Действие СПП распространяется на участок площадью 3500 кв. км на блоке Фушунь – Юнчуань в китайской провинции Сычуань. Реализация соглашения позволит Shell усилить свое присутствие на рынке сланцевого газа в Китае, в свою очередь Petro China сможет использовать технические возможности Shell и добиться достижения целевого показателя объема добычи газа на уровне 1 млрд куб. метров в год к 2015 году.

**Таблица 2**

Характеристики и условия приобретения нефтяных активов китайскими ННК

Компания	Страна	Проект	Условия
CNPC	Иран	Меморандум о намерениях по разработке нефтяного месторождения South Azadegan	CNPC инвестирует 2,5 млрд долларов в первую фазу разработки. Договор подписан в 2009 г.
CNPC	Иран	Предварительные соглашения на 2-ю фазу разработки газового месторождения SouthPars	CNPC планирует инвестировать в проект 4,7 млрд долларов. Предварительные соглашения подписаны в 2009 г.
CNPC	Ирак	Контракт по обслуживанию разработки нефтяного месторождения Rumaila на 20 лет	Консорциум даст кредит иракскому казначейству в размере \$500 млн, а также \$300 млн краткосрочных инвестиций в разработку. Долгосрочные инвестиции могут достигнуть \$20 млрд. Контракт на обслуживание подписан в июне 2009 г.
CNPC	Иран	Контракт по вводу в разработку месторождения North Azadegan на 25 лет	CNPC инвестирует \$1,76 млрд в первую фазу проекта и \$3,5–4 во вторую. Контракт заключен в янв. 2009 г.
CNPC	Нигерия	Разработка нефтяного месторождения Agadem Block в Нигерии	CNPEN потратит \$5 млрд за 3 года. Договор на разработку месторождения подписан в сент. 2008 г.
Sinorec	Иран	Разработка нефтяного месторождения Yadavaran	Sinorec инвестирует в проект \$2 млрд. Работы начались в сент. 2008 г.

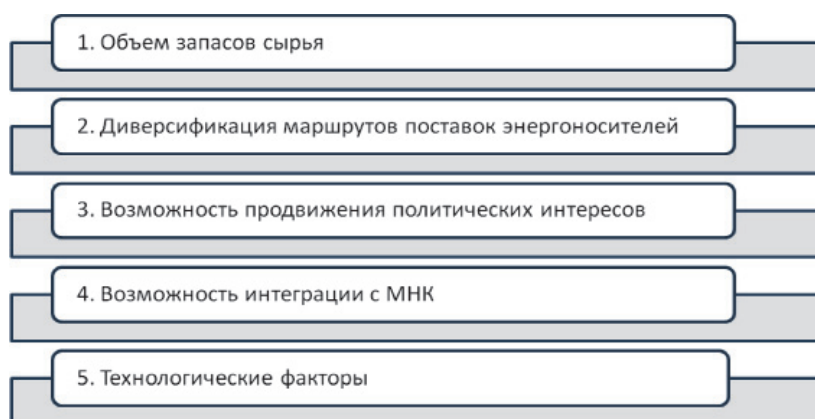


Рис. 2. Факторы, определяющие стратегию китайских ННК на мировых рынках



На сегодняшний день ключевая стратегия китайских ННК состоит в том, чтобы занимать позиции на рынках с крупными запасами без возможности доступа туда МНК (или с ограниченным доступом). В настоящее время доля зарубежной добычи китайских ННК колеблется от 12% (CNOOC) до 10% (CNPC, Sinopet) от их суммарной добычи.

В анализе стратегий ННК можно идентифицировать ключевые движущие силы, которые являются доминирующими при осуществлении долгосрочной политики и заключении сделок:

1. *Объем запасов ресурсов.* Стимул к обеспечению поставок энергоносителей их запасами является приоритетным для китайских компаний. Несмотря на связанные с этим политические риски, размеры месторождений углеводородного сырья остаются важнейшим фактором для экспансии китайских ННК. Китайские ННК имеют «большие аппетиты на запасы и добычу» и готовы платить премию за редкие ресурсы. Так, CNPC хотела бы получить долю в месторождениях в Ираке любой ценой (на сегодняшний день уплачено порядка 13,5 млрд долл), поскольку мало возможностей, сопоставимых по запасам с этими объектами. С этой же целью осуществлялись приобретения CNOOC доли в аргентинской компании Bidas Corporation, а также приобретения компанией Sinopet доли швейцарской компании Addax Petroleum – все это обеспечивает немедленный прирост запасов и добычи для ННК.

2. *Диверсификация маршрутов поставок энергоносителей.* Партнерства компании CNPC в России, Казахстане, странах ЦАР обеспечивают поставку огромных объемов сырья на территорию Китая, прививая возможность недопоставок энергоносителей, следующих по маршрутам опасного для судоходства Малаккского пролива.

3. *Возможность продвижения политических интересов.* Политические стимулы относятся к факторам, которые помогают китайским ННК преодолевать политическое сопротивление за рубежом или продвигать китайские интересы. Первая группа факторов была основной, поскольку Китай более заинтересован в собственной энергетической безопасности, чем в том, чтобы использовать нефть для продвижения своих политических интересов за рубежом.

4. *Возможность интеграции с МНК.* Данные факторы определяют возможности китайских ННК сформировать единую производственную цепочку совместно с международными партнерами и стать ВИНК, что обеспечит синергетический эффект для существующего портфеля активов. Китайские ННК, используя крупнейшие МНК, на-

пример, такие как Exxon Mobil, Shell и др., стремятся стать интегрированными игроками и получить синергетический эффект от интеграции. Такая интеграция обеспечила бы китайские ННК новыми технологиями, облегчила доступ на новые рынки, а также обеспечила бы репутацию как надежного и эффективного партнера.

5. *Технологические факторы.* Значимость технологических факторов обусловлена необходимостью для Китая наращивать свой технологический и производственный потенциал. Первоначально китайские компании ограничили свой опыт закрепленными за ними сегментами нефтегазовой деятельности. В настоящее время они стремятся приобрести профессиональные навыки опыт с тем, чтобы участвовать в проектах с различными горно-геологическими и технологическими условиями. Профессиональные компетенции, которые необходимо приобрести китайским ННК, охватывают следующие виды операций: СПГ, глубоководный апстрим, нетрадиционные ресурсы газа (метан угольных пластов, газовые и нефтяные сланцы), даунстрим и нефтехимия.

Таким образом, анализ основных направлений стратегического поведения ведущих китайских национальных компаний за рубежом свидетельствует об их постепенной трансформации в глобальные вертикально интегрированные компании, осуществляющие свою деятельность в различных регионах мира и в различных сегментах нефтегазового бизнеса.

#### Список литературы

1. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент. – Таганрог, ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
3. Бай Цзя. Политика экспансии китайских нефтегазовых корпораций на международных рынках углеводородного сырья: автореф. – М.: РГУН и Г им. И.М. Губкина, 2012.
4. Shell sells shale stake to China // International Gas Report, 13 February 2012.
5. PetroChina snaps up remainder of AOSC's MacKay River project // The Oil and Gas Journal, 16 January 2012.
6. Devon and Sinopec team up for five-play venture // Upstream, 6 January 2012.

#### References

1. Arutjunova, D.V. Strategicheskij menedzhment. Taganrog, TTI JuFU, 2010. 122 p.
2. Borisov A.B. Bolshoj jekonomicheskij slovar. M.: Knizhnyj mir, 2003. 895 p.
3. Baj Czja. Politika jekspansii kitajskih neftegazovyh korporacij na mezhdunarodnyh rynkah uglevodородного syrja: avtoref. M.: RGUN i G im. I.M. Gubkina, 2012.
4. Shell sells shale stake to China // International Gas Report, 13 February 2012.
5. PetroChina snaps up remainder of AOSCs MacKay River project // The Oil and Gas Journal, 16 January 2012.
6. Devon and Sinopec team up for five-play venture // Upstream, 6 January 2012.