

**ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ  
КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ  
НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА**

**МОНОГРАФИЯ**

2018

## Содержание

<b>ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В 90-Е ГГ. - НАЧАЛЕ XXI ВЕКА.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Теоретические основы процесса транснационализации деятельности компаний.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Этапы и основные особенности процесса интернационализации российских компаний.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Место и роль российских корпораций в «семействе» ведущих зарубежных ТНК. ....</b>	<b>47</b>
<b>ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКСПАНСИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ. ....</b>	<b>60</b>
<b>2.1 Иерархия формирования стратегий зарубежной экспансии компаний.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2 Особенности применения зарубежных инвестиционных стратегий российскими международными нефтегазовыми компаниями.....</b>	<b>61</b>
<b>2.3 Международные стратегические альянсы, партнерства. Деловое сотрудничество. ....</b>	<b>88</b>
<b>2.4 Зарубежные маркетинговые стратегии.....</b>	<b>100</b>
<b>2.5 Инновационные стратегии, как основа международной конкурентоспособности .....</b>	<b>116</b>
<b>ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ «ЛУКОЙЛА» КАК ГЛОБАЛЬНОЙ КОМПАНИИ.....</b>	<b>139</b>
<b>3.1 Глобалистская стратегия «ЛУКОЙЛа». ....</b>	<b>141</b>

<b>3.2</b>	<b>Корректировка стратегии «ЛУКОЙЛа» в период финансово-экономического кризиса .....</b>	<b>151</b>
<b>3.3</b>	<b>Разработка стратегии развития «ЛУКОЙЛа» (2012-2021 гг.) .....</b>	<b>153</b>
<b>3.4</b>	<b>Новая Стратегия развития «ЛУКОЙЛа» (2018-2027 гг.) .....</b>	<b>161</b>

## Введение

Российские компании в начале XXI века продемонстрировали заметную активность на международных рынках, зарекомендовав себя в качестве новых, амбициозных ТНК. Среди них выделялись российские компании топливно-энергетического комплекса (ТЭКа), металлургические, а также компании телекоммуникационного сектора (мобильной связи). Наиболее агрессивную зарубежную экспансию осуществляли российские компании нефтегазового сектора (НГК). «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть» и ряд других НГК вступили в конкурентную борьбу с мировыми нефтегазовыми мейджорами.

Курс на интернационализацию деятельности российских компаний определялся как общими тенденциями, свойственными для компаний из стран с развивающимися рынками, так и специфическими условиями функционирования российского бизнеса в 90-е гг. XX века. Развивающиеся процессы глобализации мировой экономики подталкивали молодых «национальных чемпионов» из развивающихся стран к выходу на мировые рынки для полноценной реализации своих сравнительных преимуществ. Фактор глобализации мировой экономики играл свою роль и для российских компаний. Вместе с тем у российских компаний стремление к выходу на международный рынок определялось возможностями восстановительного переходного периода российской экономики, аккумуляцией эффектов консолидации национального бизнеса, благоприятной мировой экономической конъюнктурой после азиатского кризиса 1997/98 гг.

У российских НГК и прежде всего частных компаний выход на внешние рынки во многом определялся нарастающей внутрироссийской конкуренцией за прибыльные месторождения, а также тем, что частные НГК практически оттеснялись от разработок перспективных месторождений внутри страны. Конечно, существовал и фактор стремления «застолбить» свое место на международном нефтегазовом рынке. Тем более, что в современной глобальной экономике добыча сырьевых ресурсов в значительной степени

интернационализована, а среди мировых грандов НГК (мейджоров) идет конкурентная борьба за их освоение.

Следует отметить и такой момент, определяющий экспансию российских НГК, как их нацеленность на экстенсивное развитие, доставшийся в «наследство» от советского периода. «Сланцевая революция» в основном не затронула деятельность российских НГК в начальный период их зарубежной экспансии.

Как правило, они опирались на относительно доступные по добыче месторождения (прежде всего нефти), не придавая особого значения месторождениям с тяжелой, засоренной (сернистой) нефтью. Новые технологии добычи такой нефти при постепенном их удешевлении поставили перед российскими НГК новые проблемы. И хотя технологии добычи «сланцевой нефти» были известны в стране еще с советского периода, тем не менее они в силу своей затратности и сложности обеспечения безопасности для окружающей среды, были не востребованы.

В целом можно констатировать, что общая стратегия на глобализацию своей деятельности, опосредуемая специфически российскими условиями ведения бизнеса, дополняется необходимостью искать источники своего роста за рубежом.

С середины нулевых годов XXI века процессы транснационализации ведущих российских компаний начинают все более активно анализироваться как российскими экономистами, так и зарубежными специалистами. При этом в центре внимания, как правило, находятся общие объемы экспансии, выраженные в количестве прямых зарубежных инвестиций российских компаний, географические и отраслевые факторы зарубежной деятельности, некоторые проблемы, возникающие в ходе транснационализации. В гораздо меньшей степени уделяется внимание формированию и особенностям реализации стратегий транснационализации российских компаний. Такое положение дел, в общем-то, понятно, поскольку формирование стратегий зарубежной экспансии у российских компаний шло достаточно спонтанно,

особенно в 90-е гг. XX века. От стихийной деятельности к пониманию необходимости планомерной выработки стратегии, отвечающей не только конъюнктурным соображениям, но и долгосрочным тенденциям, российские компании приходят только накануне мирового финансово-экономического кризиса.

Нефтегазовые компании России используют различные стратегии в ходе своей экспансии на зарубежные рынки. Они во многом сходны по набору элементов как со стратегиями ведущих мировых нефтегазовых компаний (мейджоров), так и со стратегиями ряда новых индустриальных стран. Однако по конфигурации этих элементов, их последовательности, способам применения зарубежных стратегий российские компании, в т.ч. нефтегазовые компании имеют специфику. Эта специфика определяется характером их становления как корпоративных структур, структурой их собственности, характером корпоративного управления. В последние годы особенности выработки стратегии дополняются факторами мирового финансово-экономического кризиса и последовавшей вслед за ним рецессией, со значительным колебанием цен.

Российские нефтегазовые корпорации делятся на государственные и частные. Государственные корпорации не являются корпорациями в узком смысле этого понятия. С правовой точки зрения российские государственные корпорации не относятся к акционерным обществам, их деятельность регулируется специальной корпоративно-правовой базой. В определенном смысле, как полагают российские специалисты по развитию корпоративного сектора России С.А. Авдашева и Ю. Симачев, «Госкорпорация представляет собой аналог исполнительного органа корпорации или компании, которая управляет принадлежащими государству активами»<sup>1</sup>.

Процессы формирования зарубежной стратегии российскими госкорпорациями за последние 10 лет выражены весьма слабо. Формирование

---

<sup>1</sup> Авдашева С., Симачев Ю. Государственные корпорации: можно ли оценить корпоративное управление // Вопросы экономики 2010 № 6, с. 38

их стратегий - это, прежде всего, прерогатива государства. Однако государство в значительной степени самоустранилось от этой функции, определяя лишь общую канву поведения своих компаний за рубежом. Лишь в последние годы зарубежные стратегии российских компаний становятся более публичными и проработанными. При этом в деятельности частных НГК процессы разработки корпоративной стратегии выглядят более рельефно и осмысленно.

Одной из российских частных НГК является компания «ЛУКОЙЛ», которая уже более 25 лет достаточно успешно, хотя и не без проблем разного рода, функционирует как в России, так и за рубежом. Компания «ЛУКОЙЛ», которую известный российский исследователь отечественных ТНК А.В. Кузнецов относит к «классическому» типу ТНК, является одной из крупнейших международных вертикально-интегрированных НГК, обеспечивающей 2% мировой добычи нефти. Используя императивы экономической глобализации, компания активно интернационализировала свою деятельность. «ЛУКОЙЛ» присутствует в более чем 30 странах мира, где ведет геологоразведку, добычу нефти и газа, осуществляет нефтепереработку, проводит торгово-сбытовую деятельность. «ЛУКОЙЛ», пожалуй, первая среди ведущих российских компаний сформулировала и обнародовала свою комплексную стратегию развития как глобальной компании.

В процессе своего развития «ЛУКОЙЛ» постепенно вырабатывал корпоративную стратегию экспансии на зарубежные рынки. За более чем 5-летний период своего существования эта стратегия не раз пересматривалась. В настоящее время Компания стоит перед новыми вызовами, выдвинув обновленную стратегию. Рассмотрение процесса формирования корпоративной стратегии зарубежной экспансии на примере одной из ведущих российских НГК в сравнении с другими компаниями ТЭКа представляется актуальной по ряду причин. Прежде всего, стратегия «ЛУКОЙЛа» является наиболее ярко выраженной, относительно прозрачной, а, следовательно, доступной для теоретического анализа. Элементы этой стратегии, с одной стороны, показывают те или иные ориентиры для других российских (не только НГК)

компаний, с другой стороны представляют интерес с точки зрения особенностей транснационализации ее деятельности.

Изучение особенностей зарубежной экспансии компании «ЛУКОЙЛ» дополняется необходимостью ее анализа новейшей стратегии, включающей ряд обновленных подходов в процессе перехода от экстенсивного к интенсивному пути развития, базирующегося на качественных показателях роста.

Теоретическую основу монографии составили научные подходы и результаты исследований российских и зарубежных экономистов в области процессов транснационализации в мировой экономике, особенностей формирования и реализации стратегий выхода на внешние рынки и работы на них. Были использованы и положения, почерпнутые из трудов российских исследователей Авдокушина Е.Ф., Авдашевой С., Авхачева Ю.Б., Алекперова В.Ю., Багиева Г.Л., Бобиной М.А., Бородаевской А., Галухиной Я.С., Градобитовой Л.Д., Карпухиной Е.А., Касаткиной Е.А., Климовец О.В., Колесова В.П., Кузнецова А.В., Кулакова М.В., Кучеренко А.В., Кузовкина А.И., Либмана А.М., Лучко М.Л., Маторина О.В., Мовсесяна А.Г., Паппэ Я.Ш., Пахомова А.А., Пашина С.Г., Субботина А.К., Хейфеца Б.А., Черникова Г.П., Черниковой Д.А., Шумилина А.И., а также зарубежных авторов Аакера Д.А., Ватры П. Гаррета М., Динза Г., Дюссона П., Зайзеля С. Крюгера Ф., Лиухто К., Минцбергера Г., Портера М. и др.

В исследовании использован ряд интервью ведущих руководителей компании «ЛУКОЙЛ», в частности, Алекперова В., Федуна Л. и др.

Информационно-эмпирическая база монографии сформирована на основе официальных данных Международного энергетического агентства (IEA), периодических публикаций и статистических данных ведущих российских компаний, почерпнутых из их годовых и аналитических отчетов, а также материалов, представленных в отраслевых журналах «Нефть России», «Нефть и капитал», «Нефть, газ и бизнес» «Нефтегазовая вертикаль» и др.

Научно-практическая значимость исследования определяется обобщающими выводами и рекомендациями, направленными на поддержание



международной конкурентоспособности российских компаний посредством разработки сбалансированных стратегий зарубежной экспансии.

В монографии предложен и обоснован комплекс мер, учитывающий недостатки разработки стратегий компаниями НГК России, в условиях относительного истощения ресурсной базы России, растущих рисках неопределенной рентабельности на зарубежных месторождениях.

Материалы работы могут быть использованы в процессе преподавания учебных дисциплин «Международный бизнес», «Международный маркетинг», «Мировая экономика».

## **Глава 1. Основные черты и особенности транснационализации российских компаний в 90-е гг. - начале XXI века**

### **1.1 Теоретические основы процесса транснационализации деятельности компаний.**

Одним из важнейших проявлений процесса глобализации является неуклонный рост интернационализации экономической деятельности многих хозяйственных субъектов, главными среди которых являются ТНК. Так, совокупный объем производства ТНК превысил 25% мирового ВВП<sup>2</sup> (из них 10,3% приходятся на подразделения ТНК за пределами стран базирования) и треть мирового экспорта<sup>3</sup>. Несмотря на мировой финансово-экономический кризис (2008 г.), объем продаж ТНК за пределами стран базирования вырос на 35%, число занятых - на 33,9%, объем экспорта на - 47,1%.<sup>4</sup> Сферой внимания исследователей ТНК остается феномен их возникновения, роста, развития, инновационной составляющей, степень воздействия на мировую экономику и другие аспекты. Не менее важным с научно-теоретической и прикладной точки зрения является и формирование многообразных зарубежных стратегий завоевания рынка ТНК. Почему инвестиционные решения становятся приоритетными по сравнению с торговыми подходами? Каковы последствия такой транснационализации? В ряду этих вопросов важное место в последнее десятилетие занял процесс превращения ряда ведущих национальных компаний из продвинутых развивающихся стран в конкурентоспособные ТНК. Особую актуальность этому вопросу придают молодые, амбициозные компании из стран БРИКС, которые стремительно вырвались на международный рынок в начале XXI века. Что является мотором их транснационализации, алгоритмом их успехов, каковы особенности этапов их транснационализации и, соответственно, каковы их внешнеэкономические стратегии?

В этом ряду проблем заметен интерес исследователей к деятельности с начала XXI века российских компаний, осуществляющим активную

---

<sup>2</sup> World investment Report 2012. NY. United Nations, 2012, p.1

<sup>3</sup> ibid. p.24

<sup>4</sup> там же

зарубежную экспансию в группе стран БРИКС, и постепенно поднимающихся до статуса международно-признанных ТНК. Каковы стратегии зарубежной экспансии ведущих российских компаний, чем они отличаются от своих партнеров по блоку стран БРИКС с точки зрения становления стратегий, их целей, факторов, определяющих выработку поведения на зарубежных рынках?<sup>5</sup> Российские экономисты высказывают разные точки зрения на критерии, в соответствии с которыми можно считать национальную компанию ТНК.<sup>6</sup> Вместе с тем большинство из них полагают, что основополагающими критериями отнесения компаний к ТНК являются:

- количество стран, в которых корпорации осуществляют свою деятельность;
- достижение компанией статуса отраслевого лидера как у себя в стране, так и в мировой «табели о рынках»;
- наличие определенного количества дочерних компаний и филиалов за рубежом;
- доля доходов от деятельности зарубежных филиалов в совокупных доходах компании<sup>7</sup>.

Практически все эти критерии лежат в основе индекса транснационального хозяйствования (ИТХ) и индекса интернационализации<sup>8</sup>. Индекс ИТХ рассчитывается, как известно, по трем параметрам: доле зарубежных активов ко всем активам, доле реализации продукции за рубежом к общему объему продаж, доле наемного персонала за рубежом к общему объему занятых. Хотя единой точки зрения о том, каковы должны быть эти доли, нет, однако на практике обычно применяется показатель 25%-ной доли. В результате к категории ТНК можно отнести такие компании, которые реализуют глобальную стратегию, в которой целевыми установками являются:

---

<sup>5</sup> См. Авдокушин Е.Ф., Жариков М.В. Страны БРИКС в современной мировой экономике. М.: Магистр, 2013

<sup>6</sup> Паньков В.С. Глобализация экономики: Сущность, проявления, вызовы и возможности для России. Ярославль, издат. дом "Верхняя Волга", 2009, с. 54-71

<sup>7</sup> Подробнее см.: Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики. Инвестиционный аспект. М.: КомКнига. 2007, с. 147-169

<sup>8</sup> Индекс интернационализации рассчитывается путем деления числа зарубежных филиалов на число всех филиалов.

максимизация прибыли; захват существенной доли мирового рынка, наращивание капитализации, при наличии глобальной системы принятия решений.

Думается, что при окончательном решении этого вопроса (на данном этапе исследования) следует особое внимание обратить на формальную и реальную сторону отнесения той или иной компании к «клубу» ТНК. Формальные (имитационные) и реальные формы тех или иных процессов достаточно часто встречаются в экономической практике, и их следует достаточно четко различать. С точки зрения формального подхода к отнесению той или иной компании к ТНК, согласно «мягкому» определению критериев этого образования, можно отнести большинство компаний, ведущих международную деятельность. Так, согласно определению, которое дается в ежегодных Докладах о мировых инвестициях ЮНКТАД, к ТНК относятся компании, обладающие филиалами в двух и более странах; реализующие выработанную централизованную политику, в которой у головной компании находятся под контролем активы других странах зарубежного присутствия головной компании, в основном через систему участия в капитале. При этом нижний предел такого участия должен быть не менее 10% акционерного капитала, что дает практическую возможность контролировать активы. Конечно, решающее воздействие на национальную экономику принимающих стран и на мировую экономику оказывают крупные и крупнейшие ТНК, относящиеся к глобальным компаниям.

В этой связи встает вопрос: насколько этим критериям отвечают российские корпорации, ведущие активную международную деятельность за рубежом? В соответствии с имеющимися данными по российским компаниям и мнениям ведущих российских исследователей их международной экспансии<sup>9</sup>, по критериям ЮНКТАД к ТНК можно отнести несколько сотен российских компаний разных сфер деятельности. Так, уже в 2005 г. количество российских

---

<sup>9</sup> Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики. Инвестиционный аспект. М.: Ком.Книга, 2007;

компаний, имеющих дочерние предприятия за границей, достигало порядка 5 тыс.<sup>10</sup> За прошедшее время, исключая кризисный период 2008-2009 гг., их количество заметно выросло.

Если же к классификации российских компаний подходить с точки зрения реальных процессов их отношения к государственной собственности, развитости их глобального механизма менеджмента/маркетинга по управлению зарубежными активами, индексу транснациональности<sup>11</sup>, механизмом реализации корпоративной социальной ответственности и другим существенным критериям, то к числу ТНК можно отнести, видимо, не более 30 российских компаний. При этом около половины из них является глобальными компаниями с соответствующей стратегией развития. Это прежде всего компании ТЭК, металлургические компании, а также компании мобильной связи. За последние годы, включая период мирового кризиса, российские ТНК многому научились и хотя испытывают заметное конкурентное давление, связанное в т.ч. с политическими мотивами, тем не менее не собираются сдавать свои позиции. И в целом, несомненно, за сравнительно короткий период зарубежной экспансии начиная с нулевых годов XXI века – этот результат можно считать достаточно успешным.

Как свидетельствует практика международного бизнеса и отражающая его теория, процесс интернационализации деятельности компаний определяется многочисленными факторами.<sup>12</sup> Эти факторы, как правило, оказывают существенное влияние и на выбор стратегии интернационализации деятельности той или иной компании.

---

<sup>10</sup> Климовец О.В. Россия в процессах транснационализации. М.: Экономика 2011; Паппэ Я.Ш., Галухина Я.С. Российский крупный бизнес. Первые 15 лет. Экономические хроники 1993-2008 гг. М.: 2009, Изд. дом ГУ ВШЭ

<sup>11</sup> Этот индекс для 25 крупнейших российских международных корпораций примерно вдвое меньше, чем у 25 крупнейших ТНК мира и ниже, чем у 25 крупнейших корпораций развивающихся стран. см.: Мировая экономика и международные отношения 2008, № 11, с. 33-34

<sup>12</sup> Аакер Д.А. Бизнес -стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. М.: ЭКСМО, 2007.

Гриффин Р. Пастей М. Международный бизнес 4 изд. "ПИТЕР", 2006. Управление международной компанией. М.: Экономист, 2005

Теории транснационализации достаточно многообразны, но к числу основных можно отнести следующие модели:

- традиционный маркетинговый подход. Этот подход основан на издержках, предполагает, что компания должна обладать «компенсируемым преимуществом», чтобы справиться с издержками, возникающими на зарубежных рынках. Из этого следует вывод, что ключевыми элементами успешного проникновения на зарубежный рынок являются технологические и маркетинговые навыки;

- теория последовательного, поступенчатого процесса интернационализации деятельности компании. Основана на «теории Вернона», согласно которой компания проходит этап экспорта продукции, затем этап, когда она осуществляет прямые иностранные инвестиции, ищущие рынок применения, а затем этап прямых иностранных инвестиций, ориентированных на издержки;

- скандинавская модель упсальской школы также предполагает последовательную схему выхода компании на зарубежный рынок. Схема Вернона дополняется положением об усилении приверженности конкретному рынку. Таким образом основным следствием этой модели является то, что по мере приобретения зарубежного опыта работы компания имеет тенденцию к интенсификации своей приверженности иностранным рынкам или все большего акцента на деятельность на зарубежных рынках;

- теория транзакционных издержек. Концептуальным вопросом теории интернационализации является то, как компании выходить на внешний рынок - через интернационализацию (дочерняя компания) или через какую-либо форму сотрудничества с внешним партнером (экстернализацию). Интернализация и транзакционные издержки рассматриваются с точки зрения минимизации этих издержек и определения факторов, обуславливающих неудачу на рынках. Чтобы найти наиболее эффективный, т.е. минимизирующий транзакционные издержки способ управления, необходим их анализ;

- эклектический подход Даннинга. В своей эклектической схеме «собственность-местонахождение-интернализация» (Ownership location

internalization) Даннинг сделал акцент на важности вопроса о местонахождении производства при принятии решений об иностранных инвестициях. Определение «эkleктическая» говорит о том, что для полного объяснения транзакционной активности компаний требуется привлечь несколько разделов экономической теории. Согласно Даннингу, склонность компании участвовать в производстве на зарубежном рынке возрастает, если удовлетворены следующие три условия:

- преимущество собственности: компания, владеющая иностранными производственными мощностями, имеет преимущество по сравнению с компаниями других стран. Это преимущество может состоять и из «неосязаемых» (интеллектуальных, знаковых) активов,
- преимущество месторождения: для компании должно быть прибыльно наращивать свои активы, делая вложения (труд, энергия, материалы, компоненты, транспорт, логистика) в зарубежное производство. Если же такая прибыльность отсутствует, то нужно делать упор на экспорт,
- преимущество интернализации: для компании должно быть более прибыльно использовать свои преимущества, чем продавать их или право на их использование иностранной фирме.

Наконец, еще один подход к процессу интернационализации хозяйственной деятельности компании можно охарактеризовать как сетевой подход. Суть сетевого подхода состоит в том, что международная компания не может быть обособленно подвергнута анализу. Ее следует рассматривать в связи с другими действующими на международном рынке хозяйствующими субъектами. Взаимоотношения в рамках сети на внутреннем рынке могут быть использованы в качестве связующих звеньев с другими сетями в других странах. В результате отдельная компания становится частью сетевого ресурса, находящегося под контролем других компаний. Компании получают доступ к этим внешним ресурсам через свою позицию в сети. Поскольку формирование позиции занимает какое-то время и зависит от накопленных ресурсов,

компания должна ее определить и развивать в контакте с партнерами в иностранных сетях.

Оценивая вышеназванные модели интернационализации деятельности компании, следует констатировать, что при тех или иных различиях подходов предложенных моделей, у них имеется одна общая черта: процесс интернационализации, как правило, осуществляется последовательно, поэтапно, учитывая ряд факторов, относящихся к конкретной отраслевой деятельности. На практике компания может руководствоваться теми или иными аргументами, почерпнутыми из данных теорий, формируя свой эклектический подход, в той или иной степени приближенный к «базовой» теории.

Следует также отметить и то обстоятельство, что в условиях глобализации процесс интернационализации отдельных компаний, в частности, компаний стран БРИКС, становится более разнообразным. Компании из этих стран зачастую склонны к перепрыгиванию этапов в цепочке организации своей внешнеэкономической деятельности, выхода на «отдаленные» этапы на ранней стадии, в результате процесс интернационализации стал проходить быстрее и разнообразнее. Кроме того, меняются и стратегии транснационализации их бизнеса, которые компании из стран БРИКС, например, южноафриканские и индийские корпорации переместили центры принятия решений в Европу, там же получая основное финансирование для своего развития. Этот тип «ТНК-мигранта» довольно распространен за рубежом. В России этот феномен тоже появился. Российские формирующиеся ТНК вносят свою специфику в общий процесс транснационализации мирового бизнеса, переход от во многом спонтанных действий к зрелым стратегиям освоения зарубежных рынков происходит последовательно, поэтапно, иногда с откатом, коррекцией, как, например, в результате мирового финансово-экономического кризиса, а также общей бизнес-конъюнктуры в стране и за рубежом. Все это свидетельствует об экстенсивной фазе интернационализации российского бизнеса, когда еще не выработан общий сценарий, стратегия действий в соответствии с требованиями глобализации, требующей



использования не только и не столько традиционных форм международных связей (например, обычной товарообменной торговли), а применения интегрированных форм торговли, производства, услуг, вписывания в глобальные цепочки добавленной стоимости, либо их самостоятельное формирование. Конкуренентоспособность страны немыслима без наличия крупных национальных компаний, ведущих активную зарубежную предпринимательскую деятельность. На нынешнем этапе транснационализации деятельности российских компаний на ее острие находятся предприятия ТЭКа и металлургии.

## **1.2 Этапы и основные особенности процесса интернационализации российских компаний**

Интернационализация российских компаний чисто внешне выглядит сходной с подобными процессами других стран БРИКС. Однако их определенное сходство в этих процессах не отменяет и ряда различий. К числу сходных моментов можно отнести наличие общих предпосылок для выхода национальных компаний продвинутых развивающихся стран на мировой рынок: благоприятная международная экономическая конъюнктура, сравнительная узость внутреннего рынка, диверсификация и наращивание сырьевой базы, поиск новых технологий. Однако, при углубленном анализе, выявляется заметная специфика процесса транснационализации российских компаний. По мнению некоторых российских экономистов, можно говорить о складывающихся аспектах российской модели интернационализации<sup>13</sup>, а также российской модели корпоративного управления<sup>14</sup>.

Наиболее заметной чертой российской модели интернационализации бизнеса по сравнению, например, с китайской моделью является слабая роль государства в управлении этим процессом либо ее фактическое отсутствие. Сравнение с китайской моделью можно объяснить тем, что и Россия, и Китай совершают переход от административно-хозяйственной модели экономики к

---

<sup>13</sup> Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики. Инвестиционный аспект. М.: КомКнига, 2007, с.240

<sup>14</sup> Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация американская модель. М., Спб., ПИТЕР, 2005, с.25-27

рыночной экономике, в отличие от других стран БРИКС, в которых основы рыночной экономики существуют достаточно давно. В России при сохранении позиций государства в крупном бизнесе, как и в Китае, его роль существенно различается. В Китае государство на протяжении всего периода экономических реформ было и остается важнейшим организатором и регулятором интернационализации китайских компаний, ведущей силой в обеспечении экспансии на зарубежные рынки, отстаиванием интересов национальных компаний.

В России практически во всех ведущих российских компаниях имеется пакет акций, принадлежащий государству. При этом во многих случаях это блокирующий пакет, а в ряде отраслей государство сохранило за собой полный контроль. Но до последнего времени государство не брало на себя управленческие функции, предпочитая передавать акции в доверительное управление генеральным директорам. А в отношении регулирования процесса интернационализации российских компаний практически самоустранилось. Лишь с началом мирового финансово-экономического кризиса и в посткризисный период появляются, наконец, попытки взять этот процесс под определенный контроль (в основном в нефтегазовом секторе), выработать стратегию по поддержке интересов российского бизнеса за рубежом, нащупать линию поведения, соответствующую достигнутому уровню его интернационализации.

Процесс интернационализации российских компаний, несмотря на сравнительно короткую историю, имеет достаточно много специфических черт, требующих углубленного научного анализа.

После выхода Постановления Совмина СССР «О дальнейшем развитии внешнеэкономической деятельности государственных, кооперативных и иных общественных предприятий, объединений, организаций» с апреля 1989 года нарождающийся российский бизнес осторожно включился в процесс интернационализации. Это постановление предоставляло предприятиям и организациям возможность выхода на зарубежные рынки и самостоятельного

ведения на нем бизнес деятельности.

В СССР к этому времени функционировали собственные международные компании, осуществлявшие деятельность на зарубежных рынках. Перечень таких компаний был невелик, в частности, «Союзгазэкспорт», созданный в 1973 году, и затем переименованный в «Газпром»; «Зарубежнефть», созданная в 1967 г.; «Союзтранс», ТНГ «Ингосстрах»<sup>15</sup> и некоторые другие. Это были отдельные транснациональные институты с государственным участием и контролем, которые отнюдь не свидетельствовали о реальной глобализации российских предприятий. Лишь с отказом от командно-административной системы управления, произошедшей с распадом СССР, интернационализация российских компаний вступает в реальную фазу.

Процесс интернационализации деятельности российских компаний имеет как объективную, так и субъективную основу. Общей предпосылкой транснационализации российских предприятий стали процессы внутриэкономических реформ, глобализации, смещение центров экономического роста в сторону развивающихся рынков.

В советский период в рамках Совета экономической взаимопомощи существовала сравнительно развитая система разделения труда и соответствующая ей международная кооперация. Интернационализация хозяйственной деятельности советских предприятий осуществлялась в рамках системы «международного социалистического разделения труда» в пределах Совета Экономической Взаимопомощи (СЭВ). Эта локальная система МРТ была ликвидирована в результате распада СССР, что привело к разрушению международной производственной кооперации между бывшими социалистическими странами. Утратив налаженные производственные цепочки «международного социалистического МРТ», российские предприятия в начале 90-х годов XX века вынуждены были «идти во вне», пытаясь реализовать потенциал имеющихся производственных мощностей.

---

<sup>15</sup> ТНГ «Ингосстрах» была создана в конце 1997 г. ТНГ объединяла компании с участием капитала ОСАО «Ингосстрах». В ее состав вошли 20 российских и зарубежных компаний.

В первой половине 1990-х годов эта проблема решалась с большим трудом. Бывшие восточно-европейские партнеры российских предприятий ориентировались на западные рынки. Поэтому, в первую очередь российские предприятия стали налаживать связи, кооперационное сотрудничество с партнерами из бывших республик СССР. Процесс восстановления связей был обоюдный, говорить об экспансии российских предприятий в страны СНГ было бы преувеличением. Другое дело, что российские предприятия в период существования СССР были, как правило, головными в производственных цепочках, поэтому они имели большой опыт в управлении этими цепочками, больше квалифицированных кадров, способных восстановить утраченные связи. Однако восстановление нарушенных связей осложнялось тем, что в начале 90-х гг. российские компании лишь вступили в период «первоначального накопления капитала» и не имели необходимых ресурсов для их полноценной регенерации. Тем более речь не могла идти о полноценной экспансии во вновь образовавшиеся экономики стран СНГ. Необходимо было определенное время для осознания своей роли в новой ситуации, отходя от наработанных стереотипов и перестройки на волну открытости в освоении как соседних рынков, так и рынков дальнего зарубежья.

Открытость, при всех ее негативных последствиях для российской экономики и общества, способствовала достаточно быстрому обучению многих российских предпринимателей основам рыночной экономики, активному их вовлечению в стихию мирового рынка в процессе начавшейся интернационализации. Хотя эта учеба сопровождалась крайней неэффективностью российского зарубежного бизнеса, в качестве положительного элемента этого периода можно отметить накопление опыта ведения международного бизнеса, знакомство с его особенностями, прецедентами, установление долговременных деловых контактов и т.д.

Политика открытости выявила заметную отсталость российских предприятий от передовых образцов западных аналогов и, прежде всего, в конкурентоспособности. Поэтому проблема подтягивания

конкурентоспособности российского бизнеса до передового уровня могла быть решена лишь в прямом взаимодействии российских компаний с зарубежными. Обучение в процессе международной конкуренции в прямом столкновении с противником рассматривалось как одно из важных составляющих интернационализации российского бизнеса. Тем более, что этот процесс укладывался в рамки государственной стратегии вписывания российской экономики в мировую.

Существенной причиной транснационализации российских компаний объективно становился и сокращавшийся внутренний совокупный спрос и, относительно малая емкость национального рынка. Предприятия, созданные в период СССР, по своим объемам производства были в основном рассчитаны на потребности всех стран социалистического сотрудничества. Распад СССР сократил внутренние потребности в производстве сырьевых товаров. Централизация и концентрация производства с середины 1990-х годов и формирование структур крупного российского бизнеса создавали условия для выхода на зарубежные рынки. Однако российские экспортеры были ограничены возможностями своей инфраструктурной базы, нацеленной на внутрисоюзное хозяйство. В частности, транспортная сеть не могла в полном объеме перемещать за рубеж экспортную долю добываемой в РФ нефти. Быстрое решение этой проблемы было невозможно, хотя активные поиски ее решения велись и предлагались разные экзотические способы, вплоть до перевозки нефти дирижаблями. Решение проблемы транспортировки, а также использование новых источников сырья вне России и организация добывающих и перерабатывающих производств и сферы услуг доставались путем организации бизнеса в ореолах глобального потребителя.

Помимо выявленных объективных факторов, формирующих необходимость интернационализации российских компаний, можно отметить и такой, как создание условий неблагоприятности для российского бизнеса у себя на родине. Это было связано как с отставанием от реалий рыночной экономики действующего законодательства, так и субъективизмом властей в отношении

предпринимательства вообще. Российский бизнес искал «счастья на стороне», стремясь уйти от произвола местных властей и несовершенства судебной, правоохранительной системы, криминала. В связи с этим у финских исследователей процесса транснационализации российских компаний, П. Ватры и К. Лиухто, правомерно возник вопрос о том, является ли этот процесс «экспансией российского капитала или его исходом из страны».<sup>16</sup>

Основные черты и особенности интернационализации российских компаний, которые отмечались в 1990-е годы, были характерны и для начала XXI века. Если в 90-е годы нацеленность российских компаний на зарубежные рынки реализовывалась в рамках восстановления нарушенных развалом СССР хозяйственных связей, попыток возглавить цепочки добавленной стоимости в рамках СНГ. С другой стороны, рынки дальнего зарубежья для российских компаний оставались своеобразной «terra incognita» проникновение на них было сопряжено с большими трудностями, как с точки зрения своего присутствия (СП, сделки M&A, альянсы и т.п.), так и присутствия конкурентоспособного бизнеса.

Транснационализацию российских компаний в 90-е годы некоторые российские исследователи этого процесса в основном характеризуют как спекулятивный отток капитала<sup>17</sup>. Принимая во внимание тот факт, что утечка капитала из России достигла огромных размеров, сведение процесса интернационализации и транснационализации российского бизнеса к процессу «утечки капитала» является явно односторонним подходом. «Утечку капитала» можно рассматривать, как квази интернационализацию, побочный элемент политики открытости. Объективность этого процесса сомнительна, несмотря на ряд факторов, способствующих выталкиванию капитала из страны. В России еще не сложился в 90-е годы эффективный бизнес, многие капиталы были нелегитимны. Другое дело, что в рамках общего процесса бегства капитала,

---

<sup>16</sup> Vahtra P., Linhto K. Expansion or Exodus? - Foreign Operations of Russia's Largest Corporations // Electronic Publications of Pan-European Institute. 2004. №8 ([www.tukkk.fi/pei](http://www.tukkk.fi/pei))

<sup>17</sup> Пахомов А.А. Инвестиционная деятельность российских компаний за рубежом. Тенденции развития. - М.: "Дело" 2011, с.25,32

тенденции, мотивы интернационализации российского бизнеса, как ответ на вызовы глобализации, выглядели достаточно блекло, неотчетливо. Однако, они все равно прослеживаются, что и будет показано во второй и третьей главах исследования на конкретных примерах.

Начало XXI века ознаменовалось для российского бизнеса заметным усилением объективных мотивов для своей интернационализации.

Во-первых, кризис (1998г.) и, последующая консолидация российского бизнеса создала предпосылки для восстановления российской экономики в целом и формирование акцентов на ее полноценную глобализацию.

Во-вторых, закончившаяся в российском бизнесе к началу XXI века первая волна консолидации, накопление финансовых ресурсов за счет экспортных доходов (особенно компаний сырьевого сектора) способствовала переносу внимания на внешние рынки, которые предлагали ряд недооцененных активов, банкротных предприятий и т.п. При этом количественный рост зарубежных сделок по покупке активов, в рамках стратегии диверсификации российских компаний заметно уступал их качеству. Многие зарубежные активы покупались «про запас», однако общий тренд демонстрировал существенную зарубежную экспансию российских компаний, что и было зафиксировано рядом российских и зарубежных экспертов<sup>18</sup>.

В-третьих, у сформировавшегося крупного российского бизнеса в начале XXI века появились амбиции стать международными и глобальными компаниями, которые они начали реализовывать в середине нулевых XXI века. В этой связи характерен пример компании «ЛУКОЙЛ», провозгласившей такую стратегию развития своей компании.

Более конкретно процесс транснационализации российских компаний можно проследить на основе выделения этапов его развития.

### **Этапы интернационализации российских компаний**

За более чем 25-летний период развития процессов интернационализации

---

<sup>18</sup> См. например, Русские идут. Зарождение развивающихся транснациональных корпораций. 2006, РУСАЛ в сотрудничестве с The Economist Intelligence Unit

российских компаний, в нем можно выделить несколько этапов. У российских авторов, исследующих этот процесс как правило выделяется три этапа, близких или совпадающих по временным границам, но отличающихся по их характеристикам.

По своей сути, содержательности, основным тенденциям, характер интернационализации российских компаний не выходит за рамки общей модели интернационализации хозяйственных субъектов различных стран, о которой говорилось в начале данной работы. Вместе с тем, процессы интернационализации, происходящие в рамках выделенных нами этапов, не могут не иметь своей специфики, определяемой особенностями становления крупного российского бизнеса, ходом приватизации, формами и методами консолидации, охранительными мотивами зарубежной экспансии, складывающейся политико-экономической конъюнктурой в России. Учитывались и вызовы глобализации - формирование и развитие постиндустриального общества, его инновационной стадии. Таким образом за основу периодизации были взяты внутренние императивы, побуждающие российские компании интернационализировать свой бизнес, общая бизнес-логика развития компаний, вызовы глобализации национальным компаниям.

Итак, в процессах интернационализации российских компаний можно выделить следующие этапы:

I этап - 90-е гг. XXI века;

II этап - 2000-2008 гг.;

III этап - 2009 г. по настоящее время.

Проанализируем характерные черты и особенности этапов интернационализации и формирования стратегий российских компаний.

Первый этап можно разбить на два подэтапа<sup>19</sup>.

На первом подэтапе многие российские компании, бывшие достаточно конкурентоспособными внутри страны, воспринимая возможности и вызовы

---

<sup>19</sup> Российские исследователи становления российского крупного бизнеса Паппэ Я.Ш. и Голухина Я.С. еще более детализируют этот период, выделяя три этапа. См.: Паппэ Я.Ш., Голухина Я.С. Российский крупный бизнес. М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2009 с.44-48



глобализирующейся экономики, активизировали свою внешнеэкономическую деятельность. Внешнеэкономическая деятельность в условиях открытости характеризуется в основном стихийной интернационализацией, многообразными попытками осуществления экспортно-импортных операций предприятий, прежде всего, малого и среднего бизнеса. При этом большинство предприятий до завершения процесса приватизации не ставило целью массированный выход на внешний рынок, не пытаясь осуществлять активную внешнеэкономическую деятельность.

Многие предприятия, получив определенный опыт в организации тех или иных сделок с зарубежными предпринимателями понимали, что российский бизнес не ждет не только в дальнем зарубежье, но и в странах СНГ. Потребуется существенные усилия, связанные с весомыми материальными и финансовыми затратами, для того, чтобы достичь конкурентоустойчивых позиций<sup>20</sup>. Рост объемов экспортно-импортных российских предприятий в условиях расширения открытости экономики в основном отражал торговлю излишками, взамен получения дефицита. Это был процесс формальной интернационализации. Однако некоторые основы для будущей интернационализации российских компаний формировались именно в этот отрезок времени.

С середины 1990-х годов начался второй подэтап, характеризующийся увеличением активности внешнеэкономической деятельности российских компаний. Формальная интернационализация постепенно перерастала в ее реальный процесс. Во второй половине 90-х гг. российские предприятия вследствие растущей открытости российского рынка, начинают ощущать воздействие международных конкурентных сил, нацеленных на недопущение российского бизнеса в те сегменты рынка (внутреннего и международного), где крупный иностранный бизнес имел свои устойчивые интересы. Требования международной конкуренции диктовали необходимость создания крупных отечественных компаний, способных противостоять зарубежным ТНК.

---

<sup>20</sup> Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе М.: Дашков и Ко 2007, с. 117

Организационные аспекты формирования крупного российского бизнеса, дополнялись проблемами его модернизации и переобучения кадров. Одной из попыток централизованного решения укрупнения и создания предпосылок для транснационализации российского бизнеса явилось внедрение в жизнь «Положения о финансово-промышленных группах» и порядке их создания, опубликованное в конце 1993 г. Формирование ФПГ стало, фактически, первой реальной попыткой на государственном уровне по созданию российских компаний, отвечающим мировым стандартам.

Формирование и развитие новых российских международных корпораций осуществлялось следующими путями:

- Преобразование осуществлявших международную деятельность советских компаний в компании транснационального типа под государственным контролем;<sup>21</sup>
- Образование крупных национальных корпораций;
- Финансово-промышленные группы (ФПГ) с нацеленностью на экспансию на внешний рынок. Эта модель предполагала формирование транснациональных ФПГ в рынках СНГ на основе сложившегося разделения труда в советский период и соответствующих кооперационных связей. В 90-е гг. XX века было создано порядка полутора десятков ТФПГ;
- Компании, изначально строившие свою деятельность с упором на зарубежные рынки. Как правило, это были мелкие предприятия, работающие в области ИКТ, и не находящие достаточного спроса на свою продукцию и услуги на отечественном рынке.

Создание ФПГ в России не предписывало неизбежную глобализацию производственной единицы бизнеса. При формировании ФПГ нацеливались с одной стороны на «выживание», а с другой на «развитие», с перспективой

---

<sup>21</sup> Фирмы наследницы советских зарубежных предприятий по характеристике Кузнецова А.В. См.: Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики: Инвестиционный аспект. М.: КомКнига, 2007, с.175

интернационализации своей деятельности.<sup>22</sup>

ФПГ «выживания» должны были создать необходимые условия для предприятий, не соответствующим требованиям рынка для адаптации к рыночным режимам ФПГ. Соответственно, речь о интернационализации бизнеса этих ФПГ не стояла, по крайней мере, как ближайшая цель.

В свою очередь, «ФПГ развития» учреждались с целью развития производства с перспективой выхода на рынки СНГ и дальнего зарубежья.

Процесс роста количества ФПГ в России ускорился к концу 1990-х годов. В начале 2000 г. в РФ функционировало 83 ФПГ, из них 9 имели статус межгосударственных и 5 транснациональных<sup>23</sup> компаний. Возник ряд транснациональных ФПГ с участием предприятий из стран СНГ: Беларуси, Украины, Казахстана. К середине нулевых годов XXI века этот процесс практически сошел на нет.

Выход на рынки дальнего зарубежья начался с финансовой интернационализация. В 1995 г. некоторыми российскими банками были сделаны внешние заимствования через синдицированные кредиты. В том же году российская «Татнефть» осуществляет выпуск АДР первого уровня. В этот период проводятся два первых успешных IPO (первичные публичные размещения акций) российских компаний - «Вымпелкома» и Sun Brewing. В конце 1996 г. ряд российских компаний ТЭКа: Татнефть, Сибнефть и др., впервые выходят на международный рынок ссудного капитала, выпуская еврооблигации.

В 1997 - первой половине 1998 гг. начались размещения еврооблигаций банковских структур, также электроэнергетических и телекоммуникационных компаний<sup>24</sup>. Кризис 1998 г. заставил российские компании покинуть мировые финансовые рынки. Однако уже в начале 2000-х гг. они вновь становятся

---

<sup>22</sup> Ильин М.С., Тихонов А.Г. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. М.: Альпина Паблшер, 2002

<sup>23</sup> Экономика и жизнь. 2001, № 14, с.28. По другим данным 15 ТФПГ, см.: напрмер, Ильин М.С., Тихонов А.Г. Финансово-промышленная интеграция в корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. М., Альпина-Паблшер, 2002.

<sup>24</sup> Буклемишев А. Рынок еврооблигаций М., 1999 г.

активными действующими лицами на них.

Выпуск еврооблигаций стал определенной модой для крупных российских компаний и отдельных субъектов РФ. Однако средства, полученные за счет их выпусков, не были использованы на модернизацию и развития бизнеса, а достаточно часто «проедались» или использовались на покупку непрофильных активов. Эффективное освоение рынка еврооблигаций началось лишь в начале XXI веке.

Транснационализация бизнеса и для российских промышленных компаний начинает разворачиваться с середины 90-х гг. Вторая половина 1990-х годов становится периодом последовательного развития этого процесса. Транснационализация осуществлялась посредством механизмов слияний и поглощений предприятий топ нефтегазовых компаний: «ЛУКОЙЛ», «Газпром», «Тюменская нефтяная компания» и «Татнефть». Эти компании первыми среди российских корпораций начали активную зарубежную экспансию, чтобы заявить о своих претензиях на международном нефтегазовом рынке. Лидерство «Газпрома» и «ЛУКОЙЛа» до 2000 г. определялось тем, что на них приходились почти 90% производственных активов России за рубежом. В сравнении с ТЭКом, металлургические компании в отличие от НГК в большей мере были сконцентрированы на консолидации внутри России, скупая отечественные предприятия с целью создания вертикально интегрированной цепочки создания стоимости - от добычи сырья до переработки и сбыта.

Первый этап интернационализации российского бизнеса несмотря на отдельные инвестиционные сделки в основном характеризуется преобладанием экспортной деятельности отраслей ТЭКа. Именно экспорт приносил основные доходы, а сами предприятия НГК являлись главными действующими лицами российского бизнеса на международной арене. Однако реальная транснационализация российских компаний отраслей НГК, а тем более других несырьевых отраслей была в самом зародыше.

Можно констатировать, что на первом этапе реальная интернационализация российского бизнеса предстает как точечное

проникновение в некоторые сегменты мирового рынка, накопление опыта ведения конкурентной борьбы, и, в целом, как подготовительный период к реальной транснационализации.

Реальная транснационализация, фактически, сводилась к деятельности транснациональных финансово-промышленных групп (ТФПГ) в рамках СНГ и приобретению ряда активов в этих государствах и странах Восточной Европы. Что касается стратегий транснационализации российских компаний в 1990-е гг., то они, как правило, либо отсутствовали, либо строились по принципу «ввяжемся в бой, а там посмотрим». Такого рода «стратегии» принесли немало финансовых и имиджевых потерь российским компаниям ТЭКа.

Кризис 1998 г. отложил на некоторое время движение российских компаний на пути глобализации своего бизнеса, заставил заняться урегулированием накопившихся проблем, накоплением потенциала для широкого поступления на мировые инвестиционные и товарные рынки.

Второй этап транснационализации российского бизнеса с самого начала получил определенный заряд от взаимодействия с международным рынком ссудного капитала. Необходимые для транснационализации финансовые ресурсы поступали не только из собственных резервов, но из-за рубежа, стимулируя инвестиционные трансграничные сделки как в странах бывшего СССР и советского блока, так и в дальнем зарубежье.

Транснационализация российских компаний на международные рынки обеспечивалась вследствие в целом быстрого восстановления ряда отраслей национальной экономики после финансового кризиса 1998 года. Падение курса национальной валюты сопровождалось существенным взлетом цен на нефть и другие сырьевые товары. Консолидационные процессы в результате кризиса, формирование крупного российского бизнеса, благоприятная мировая рыночная конъюнктура стали важными факторами, способствовавшими восстановительному росту экономики России, получению сверхприбылей от экспортной деятельности в топливно-энергетической и металлургической сферах промышленности России.

Российские компании, функционирующие в сфере энергетики и металлургии, в начале XXI века, как отмечал тогдашний ген директор компании «Русал» Н. Булыгин, «уже исчерпали все возможности для роста внутри страны»<sup>25</sup>. Такое заявление, конечно, было весьма категоричным. Однако оно свидетельствовало об общем настрое представителей российского крупного бизнеса на глобализацию своей деятельности.

Вместе с тем, по мнению бывшего президента подразделения компании «ЛУКОЙЛ» - «ЛУКОЙЛ Оверсиз» А. Кузьева, «многие считали международный бизнес непонятым увлечением «экзотическими инвестициями». Однако, как говорится, «глаза боялись, а руки делали»<sup>26</sup>.

Можно отметить еще две важные причины, диктующих необходимость глобализации деятельности ведущих российских компаний. Во-первых, возможность «застолбить» свое присутствие на некоторых рынках стран Восточной Европы, вступление которых планировалось в ЕС. Поэтому необходимы были маневры для выхода на эти рынки через рынки третьих стран. Например, на рынки стран Восточной Европы, которые вскоре вошли в состав ЕС (Румыния, Болгария).

Во-вторых, в начале XXI века многие российские компании как правило находились на низшей технической ступени, выпуская первичную продукцию, полуфабрикаты. Значительная прибыль в результате присваивалась иностранными компаниями, производившим обработку или поставку российских экспортных товаров другим участником цепочки изготовления продукта для окончательного создания готового товара.

Говоря о причинах интернационализации российского бизнеса, следует указать и на некоторые их отраслевые аспекты. Так, что касается нефтяных компаний, то одной из причин их интернационализации (транснационализации), помимо отмеченных выше, стали факторы

---

<sup>25</sup> Русские идут. Зарождение развивающихся российских транснациональных корпораций. 2006, РУСАЛ в сотрудничестве с The Economist Intelligence Unit, с. 21 В целом, соглашаясь с Н. Булыгиным, хотелось бы уточнить, чтобы были исчерпаны возможности для экстенсивного роста.

<sup>26</sup> Коммерсант 2011, 6 октября

постепенного истощения запасов<sup>27</sup> месторождений легкой нефти, рост конкуренции среди российских и вышедших на российский рынок международных мейджоров, ухудшение условий добычи, снижение или стагнация коэффициента добычи нефти (КИН)<sup>28</sup>. Эти факторы в наибольшей степени проявили свою остроту только в начале XXI века, на втором этапе интернационализации российских компаний, который уже носил характер зарубежной экспансии. Однако сбрасывать их со счетов как факторов интернационализации российских НГК никак нельзя, в особенности для компаний нефтяного сектора ТЭКа.

Транснационализация российского бизнеса сопровождалась заметным экспортом капитала. По некоторым оценкам в 2003 г. он составил 29 млрд. долл.<sup>29</sup> В этот объем входили уже в основном прямые и портфельные инвестиции нелегального и полуполигального вывоза капитала, характерного процесса 90-х годов XX века. Приобретения зарубежных активов в начале XXI века стоимостью в сотни миллионов или даже несколько миллиардов долл., становятся проявлением нарастающей зарубежной экспансии для «ЛУКОЙЛа», «Норильского никеля», «Русского алюминия», «Северстали» и др. Также в странах СНГ крупные зарубежные активы приобретают российские компании высокотехнологического сектора как МТС и «Вымпелком».

Таблица 1

### **Сделки по приобретению зарубежных предприятий российскими компаниями в 2004г.**

---

<sup>27</sup> Как отмечают авторы монографии "Стратегия модернизации российской экономики", "часть энергоресурсов, которая была оценена как запасы, может оказаться неэффективной для добычи, издержки производства энергоресурсов будут расти и из-за истощения разрабатываемых месторождений и перехода к разработке месторождений с ухудшающимися геологическими и климатическими условиями добычи" См.: "Стратегия модернизации российской экономики" под ред. акад. Полтеровича В.М. Спб., Алетейя, 2010, с.367. По данным энергетической стратегии 2030 г., запасы крупных разрабатываемых месторождений нефти в России выработаны примерно на 60% (ЭСР-2030, 2009, с.39)

<sup>28</sup> В настоящее время для извлечения органического топлива используются технологии, не позволяющие извлекать из недр большую часть запасов. Так, средний КИН в 2008 г был равен 0,30 л. В энергетической стратегии России поставлена задача его увеличения через 20 лет до 0,35-0,37 (Энергетическая стратегия России-2030, 2009)

<sup>29</sup> Ведомости 2004, 1 марта

Российская компания	Приобретенная компания	Страна	Сектор	Доля, %	Стоимость сделки, млн. долл. США
ЛУКОЙЛ	Mobil	США	Нефть и газ	100	266
ОМЗ	Skoda Steel и Skoda JS	Чехия	Тяжелое машиностроение	100	200
МТС	Уздунорбита	Узбекистан	Телекоммуникации	74	121
Норильский никель	Gold Fields	ЮАР	Горнодобывающая промышленность	20	1200
Ренова	United Manganese of Kalahari	ЮАР	Горнодобывающая промышленность	49	-

Источник: The Economist Intelligence Unit, 2005

Иностранные активы в дальнем зарубежье приобретались и компаниями обрабатывающей промышленности. При этом приобретения совершали не только крупные, но и средние предприятия. В частности, в конце 2004 г. парфюмерно-косметический концерн «Калина» купил около 30% акций немецкой косметической компании Dr.Sheller, а в начале 2005 г. довел долю в ней до 60%. Интегрированная бизнес-группа «Ренова» помимо активов в ЮАР приобрела блокирующие пакеты акций компании Sulzer и Oerlikon.

В 2005 г. другие несырьевые российские компании зафиксировали зарубежные сделки, например, компания «Алтим» приобрела 13,2% турецкой телекоммуникационной компании Turkcell, а компания «Амтел», производитель шин, поглотила компанию Vredestein (100%).

Существенно на пути экспансии своего зарубежного бизнеса в этот период отличилась компания «Северсталь» в результате покупки в 2004 г. американской Rouge Industries (ныне Severstal North America), а затем в начале 2005 г. 62% акций итальянской сталелитейной Lucchini, в результате превратившись транснациональной компанией, поскольку около 40% ее мощностей и производства размещалось за рубежом. К числу таких компаний



Я. Паппе и Я. Галухина относят и «Евразхолдинг», и «Норильский никель»<sup>30</sup>

Процесс транснационализации российских компаний на втором его этапе наполняется все более качественным содержанием. Зарубежная экспансия российских компаний все больше отвечает общим трендам транснационализации в глобализирующейся экономике. так начинает поиск российскими компаниями стратегических инвесторов из дальнего зарубежья. Во-вторых, приобретения активов за рубежом упорядочивается. Приобретаемые предприятия включаются в технологические цепочки, как важное звено, либо дополняют их. В-третьих, компании начинают избавляться от непрофильных активов, приобретенных ранее.

Осваивая зарубежный рынок, российские компании поначалу не ставили целей по своей тотальной глобализации. Однако с середины нулевых XXI века эти амбиции стали проявляться у отдельных компаний, в частности, среди НГК - «ЛУКОЙЛ», и некоторые металлургические компании обнародовали свою глобальную стратегию.

Тем не менее, следует констатировать, что поступь транснационализации российских компаний уже на этом этапе не была беспроблемной. Зарубежная экспансия российских компаний стала наталкиваться на противодействие конкурентов. Примером такого противодействия стала неудачная попытка компании «Северсталь» приобрести европейскую сталелитейную компанию Arcelor. В конкуренции с индийской ТНК «Mittal Steel», «Северсталь» оказалась побежденной. В тот же период (октябрь 2006 г.) происходит объединение российских алюминиевых компаний «Русал» и «Суал» со швейцарской компанией Glencore, что привело к появлению конгломерата, занявшего ведущее место на мировом алюминиевом рынке наряду с американской Alcoa и канадской Alcan.

Характерной особенностью, характеризующей второй этап транснационализации российских компаний является то, что в процесс

---

<sup>30</sup> Паппе Я.Ш., Галухина Я.С. Российский крупный бизнес. Первые 15 лет, экономическая хроника (1993-2008) Изд. дом ГУ ВШЭ. М.: 2009, с.122

транснационализации включаются не только крупные, но и десятки средних российских компаний.

Другой отличительной чертой этого этапа является изменение мотивов экспорта капитала. Стремление российских компаний занять рыночную нишу, характерное для зарубежной экспансии дополняется попытками по организации собственной производственной деятельности за рубежом, формированию собственных структур на мировых финансовых рынках, налаживанию устойчивых кооперационных отношений, вхождение в международные цепочки формирования стоимости на правах солидных партнеров, определяющих векторы развития этих структур.

Формируются и совершенствуются стратегии развития зарубежного бизнеса, включая инвестиционные, финансовые, маркетинговые. От широкозахватного метода освоения рынка ведущие российские компании переходят к «каскадному» принципу, который предполагает последовательное освоение зарубежных рынков. Компании формируют региональные стратегии своего развития. Некоторые из них: РУСАЛ, ЛУКОЙЛ, Северсталь и др. начинают формировать свои глобальные стратегии развития. Характерно, что стратегии освоения зарубежного рынка даже у компаний одного сектора промышленности заметно отличаются. Так, компания «Евраз» при отборе претендентов на поглощение использует показатель возвратности на вложенный капитал не менее 20% в год<sup>31</sup>. Предпочтение отдается заводам, которые приносят прибыль уже сейчас, а не подлежат антикризисному управлению. У «Северстали» другая стратегия. Компания готова заниматься проблемными активами и доводить купленные предприятия до состояния получения прибыли, используя меняющуюся рыночную конъюнктуру.

Российские компании во все большем числе и все более внедряют ряд новых подходов, механизмов в своей управленческой деятельности, свойственной ведущим мировым ТНК, в частности, элементы «неосязаемого богатства», формирующего стоимость товара, его качественные

---

<sup>31</sup> Smart money 2006, 27 ноября, с. 14

характеристики, а также особенности корпоративного управления (например, элементы корпоративной социальной ответственности, брендинг и др.)

Характеризуя содержание и основные особенности выделенных процессов можно сделать вывод о том, что российский бизнес за короткий период времени добился серьезных успехов. Стартуя практически с весьма невысокого уровня транснационализации, российские компании занимали свои рыночные позиции. К началу мирового финансово-экономического кризиса российские компании предстают уже как достаточно сильные игроки на мировом рынке, а также начинают постепенно отвоевывать позиции и у известных ТНК из Индии, Китая и других развивающихся стран, проявляющих заметную активность в начале XXI века.

Третий этап транснационализации российских компаний приходится на начало мирового финансово-экономического кризиса и во многом определяется им. И кризис, и посткризисная конъюнктура становятся своеобразным испытанием зрелости международного статуса российских компаний.

В период развертывания экономического кризиса (2008г), когда российская экономика еще не ощущала его прямого воздействия, многие российские корпорации продолжали свою внешнеэкономическую экспансию. Эти действия в определенной степени стимулировались призывами российского руководства об использовании отечественным бизнесом благоприятного момента для приобретения зарубежных активов, усиления своих конкурентных позиций в странах дальнего зарубежья. По мере разворачивания кризиса, ухудшения общей финансово-экономической конъюнктуры, экспансионистская активность российских компаний за рубежом стала заметно спадать. Ряд планировавшихся сделок был приостановлен, а стратегии по расширению бизнеса за рубежом подверглись ревизии. Углубление финансово-экономического кризиса способствовало сокращению общей предпринимательской активности, в том числе и российских компаний, многие из которых стали ликвидировать непрофильные активы, концентрируясь на внутреннем рынке, приостанавливая или полностью

прекращая зарубежное производство. Характерно, что в период кризиса выросло число претензий акционеров, конфликтов, споров российских корпораций, ведущих деятельность за рубежом, с их местными партнерами.

Кризис оказал влияние на стратегию глобализации компании US Rusal. Российская компания вынуждена была продать, либо передать для погашения долга часть своих зарубежных активов, в частности, – доли в канадской Magna и австрийской Hohtief. Прекратили работу заводы Rusal на Ямайке (Alpart, Windales), а также в Италии Euralumina, сокращено производство на заводе в Ирландии. В апреле 2009 г. Rusal в счет погашения передал иностранным акционерам компании Strabag принадлежащий ему пакет акций компании (25% минус 1 акция).

Кризис оказал влияние и на другие российские международные металлургические компании: НМЛК, ММК, Evraz. Пожалуй, наибольший ущерб на тот период потерпел Новолипецкий меткомбинат (НМЛК), который заметно сократил производство в США на двух своих заводах, уволив около 600 рабочих.

Российская «Северсталь» также приостановила свои экспансионистские планы, продав в 2011 г. свою итальянскую металлургическую компанию Lucchini с убытком почти в 1 млрд. долл., а также три из пяти своих металлургических заводов в США<sup>32</sup>. Однако уходить из США «Северсталь» не собирается, планируя оставаться крупным игроком на рынке США. Компания намерена реструктурировать активы в США, чтобы они приносили прибыль. Стратегия развития в США, по планам «Северстали» развивать сеть мини-заводов по производству стали.

В период кризиса продажу части своих зарубежных активов осуществили компании «Итера», «ЛУКОЙЛ» (заправки в США), «Норильский никель», «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) и ряд других компаний. Среди причин избавления от активов - их убыточность.

---

<sup>32</sup> Коммерсант 2013, 13 ноября

В предкризисный период многие российские компании часто покупали проблемные предприятия - банкротные и предбанкротные. Успешный бизнес и проекты российским компаниям как правило не предлагали, и даже за проблемные активы приходилось активно конкурировать. Серьезное влияние на положение российских предприятий за рубежом оказало падение мирового спроса на сырьевые товары. Так, ГМК «Норильский никель», проработав в Австралии менее двух лет, был вынужден прекратить производство никеля в этой стране, поскольку производство на австралийских предприятиях оно обходилось дороже, нежели на российских заводах. В 2010 г. была продана доля в американской Still Water Mining (51,3%), операционный контроль над которой ГМК так и не смогла получить.

Заметно сужают свою зарубежную деятельность и российские компании других отраслей, например, шинный холдинг «Амтел» продал свое подразделение компании Vredenstein Banden (VB). Российская компания «Нутритек» избавилась от своего завода по производству молока в Новой Зеландии. Торговая сеть «Эльдорадо» уступила свои активы предпринимателям из Чехии<sup>33</sup>.

Ряд примеров сокращения деятельности зарубежных предприятий и продажи российских зарубежных активов не позволяет сделать однозначного вывода об отказе от экспансии отечественного предпринимательства за рубежом. В целом действия российского бизнеса за рубежом находились в общем тренде деятельности международного бизнеса в целом в период кризиса.

Следует отметить, что финансово-экономический кризис отразился и на финансовой активности российских компаний. В 2009 г. российские компании разместили еврооблигаций на сумму в 15,2 млрд. долл. (данные агентства Clouds), что почти на треть меньше, чем в 2008 г.<sup>34</sup> Было как никогда много сделок по обмену долгов и регулированию обязательств после дефолтов.

---

<sup>33</sup> Ведомости 2009, 26 июня

<sup>34</sup> Ведомости 2010, 26 октября

В ходе экономического наиболее отчетливо проявились проблемы ведения российского бизнеса за рубежом. В числе этих проблем легитимность приобретения производственных активов в некоторых развивающихся странах (например Русала в Гвинее), противоречия с трудовым коллективом (по заработной плате), неурегулированностью ценообразования на энергоснабжение (Русал в Черногории). Так, в Черногории в Подгорице Русал на своем алюминиевом комбинате столкнулся с существенными убытками из-за высокой стоимости, получаемой комбинатом электроэнергии. В результате в октябре 2013 г. Минфин Черногории добился банкротства этого комбината<sup>35</sup>. В период кризиса US Rusal попал в серьезную долговую зависимость от многих зарубежных кредиторов. Лишь ценой реструктуризации своего бизнеса, отказа от некоторых убыточных, непрофильных активов Русалу удалось выправить положение.

Еще до нынешнего кризиса на Украине российские компании сталкивались с проблемами. Так в 2005 г. Национальная контейнерная компания (НKK) потеряла свой бизнес на Украине из-за конфликта с украинским Ильичевским торговым портом. Evraz Group также был вынужден остановить свое производство на одном из своих украинских предприятий - ГОК «Сухая балка» из-за конфликта со своим конкурентом Криворожским железорудным комбинатом<sup>36</sup>. У российской компании возник конфликт и с чешским Vitcovice Steel, крупнейшим производителем толстолистовой стали в Чехии. В результате в середине 2010 г. на четыре месяца было остановлено производство завода Evraz Group в Чехии<sup>37</sup>. В Индии в марте 2010 г. было закрыто местное СП КамАза с местной Vestra Group. В результате забастовки рабочих, а также и из-за нежелания индийских властей продления лицензии на оборонное производство в стране.

Как отмечалось выше, ряд зарубежных активов российские компании получили с большим трудом, а оперирование ими проходило в достаточно

---

<sup>35</sup> Коммерсант 2013, 13 ноября

<sup>36</sup> Коммерсант 2010, 17 марта

<sup>37</sup> Коммерсант 2010, 2 октября

конфликтной обстановке. Одним из таких наглядных примеров является приобретение российским «Сургутнефтегазом» в 2009 г. 21,2% акций венгерской нефтегазовой компании MOL. У венгерской стороны в свою очередь эта сделка вызвала также ряд подозрений, в частности, что российская компания стремится поглотить MOL, а также поставить под сомнение проект Nabucco, участником которого является венгерская компания. При этом, у специалистов вызвали вопросы прежде всего цена сделки, которая была по крайней мере вдвое выше рыночной. Тем более, что сделка совершалась в период кризиса, когда активы, как правило, продаются с большой скидкой. В результате конфликта, российская компания так и не смогла приступить к оперативному управлению MOL. В результате конфликта с MOL «Сургутнефтегаз» только в 2010 г. недополучил порядка 156 млн. чистой прибыли.<sup>38</sup> Закрытость, непрозрачность при совершении сделок – один из системных недостатков российских компаний. В конечном счете конфликт в середине 2011 г. был разрешен посредством продажи «Сургутнефтегазом» своей доли MOL за 1,88 млрд. евро. Сколько российская компания потратила на судебные споры с MOL неизвестно. Однако сумма сделки по выкупу доли в 21,2% - это 34% прибыли к затратам на приобретение акций MOL<sup>39</sup>, так что «Сургутнефтегаз» уходит из Венгрии с прибылью. В апреле 2009 г. швейцарскими властями возбуждено уголовное дело против российской компании «Ренова» по подозрению в нарушении правил раскрытия информации на фондовом рынке при скупке пакета акций машиностроительной компании Sulzer. По закону Швейцарии акционер должен сообщать компании и регулятору, когда собирается купить 5% акций. Поэтому у совета директоров швейцарской компании, поскольку российская компания пренебрегла таким уведомлением, появились претензии к «Ренове» в отношении того, не нацелена ли она на недружественное поглощение швейцарской компании. Департамент финансов Швейцарии наложил на компанию штраф в размере 40 млн. швейц.

---

<sup>38</sup> РБК – daily 2010, 19 ноября

<sup>39</sup> Ведомости 2011, 11 июля

франков. Но, в итоге компания смогла рефинансировать кредиты на покупку швейцарских активов Sulzer и Oerlikon<sup>40</sup>.

Характерно, что большинство конфликтов в процессе ведения зарубежного бизнеса российскими компаниями не являлись порождением кризиса, их истоки были заложены изначально. Кризис лишь высветил их основы и подчеркнул неприемлемость ряда недостатков, свойственных осуществлению бизнеса как внутри страны, так и за рубежом (закрытость, непрозрачность при совершении сделок, пренебрежение к нормам, этике ведения бизнеса). При культивировании таких «особенностей российского бизнеса», как предпринимательский нигилизм в отношении к бизнес-законодательству, недостаточный учет бизнес климата и особенностей его ведения в различных странах и т.п.

Вместе с тем, негативное влияние экономического кризиса на предпринимательскую активность российских компаний за рубежом никоим образом не означала прекращения российской экспансии на внешние рынки. Попытки расширения сфер своего влияния за рубежом предпринял ряд российских компаний, наиболее заметным из которых стал период, упоминаемый выше - сделка «Сургутнефтегаза», а также «Сбербанка РФ». Однако обе эти попытки оказались безуспешными. Хотя обе российские компании получили определенную компенсацию, однако основные цели не были достигнуты.

Российские лидеры «Газпром» и «ЛУКОЙЛ», вынужденные пересмотреть в той или иной степени планы по зарубежной экспансии, тем не менее демонстрировали свою заметную активность и в кризисный год. Так, еще в марте 2009 г. «Газпром» не собирался выкупать акции «Газпромнефти» у итальянской компании Eni как минимум до 2012 г., а уже в апреле 2009 г. «Газпром» заявил, что купит 20% акций «Газпромнефти» в 1,5 раза выше рыночной цены. В результате сделки доля «Газпрома» в нефтяной дочерней

---

<sup>40</sup> РБК – daily 2010, 24 сентября В сентябре 2010 г. Швейцарским федеральным судом было объявлено, что владелец «Ренова» (В. Вексельберг) не нарушал законодательства страны при покупке акций Oerlikon.



компании превысили 95%. В конце июня 2009 г. председатель правления компании

А. Миллер высказал мнение о том, что дно кризиса в энергетике уже пройдено<sup>41</sup>. Такое заявление подкреплялось действиями «Газпрома». Он заявил о намерении выкупить контролирующий пакет британской Sibir Energy у российской компании Меркурий (скупка акций Sibir Energy началась 23 апреля 2009 г.) и к концу июня завершил сделку посредством использования своей дочерней структуры «Газпромнефть».

В сентябре 2009 г. «Газпром» договорился о создании СП с итальянской компанией Ascoriave, которая управляет газораспределительной сетью в северной и центральной Италии (на ее долю приходится 2% продаж газа в стране). «Газпром» давно стремится закрепиться в Италии: он вел переговоры о создании СП с местными компаниями Enia, A2A, но заключить договор удалось только с последней. «Газпром» не оставляет своих попыток в покупке электростанций в Западной Европе. «Газпром» интересовался станциями в Великобритании, Франции, Германии, Италии<sup>42</sup>. Кроме Европы «Газпром» планировал свое внедрение на рынки энергетических активов в Японии и в страны Восточной Европы., в том числе Венгрии, Словении, Румынии.

В период кризиса российские нефтегазовые компании активизируют свою бизнес-деятельность, в частности, в Латинской Америке, Венесуэле, Боливии и Бразилии.

На азиатском направлении деятельность российских НГК в кризисный период была не столь активна. В основном ее можно охарактеризовать как попытки заявить о своих намерениях предпринимательства на этом направлении на перспективу, которая и реализовала Роснефть в 2014 году в проекте «Сила Сибири» и западной ветки газопровода через Алтай в Китай.

Тем не менее в период кризиса следует отметить приобретение «Газпромом» в 2009 году в Киргизии «Кыргызгаза». В свою очередь компания

---

<sup>41</sup> РБК-daily 2009, 29 июня

<sup>42</sup> Ведомости 2009, 10 сентября

«ЛУКОЙЛ» в кризисный 2009 год реализовала сделку по приобретению нефтеперерабатывающего завода Total Raffinaderij Nederland (TRN) в Нидерландах (45% акций). Ранее компания приобрела 42% НПЗ ISAB на Сицилии. Эта сделка стала знаковой для «ЛУКОЙЛа» - впервые российская компания стала владельцем НПЗ как одного из центральных сегментов международного рынка нефтепродуктов. Следует отметить и докризисные приобретения нефтеперерабатывающих активов «ЛУКОЙЛа» в Украине, Болгарии, Румынии. Таким образом российская компания, проводя глобалистскую политику, создавала определенный европейский задел в ее практической реализации.

Глобальная стратегия «ЛУКОЙЛа» предполагала освоение и американского рынка нефтепродуктов.

В 2000 г. «ЛУКОЙЛ» за \$71 млн приобрел американскую Getty Petroleum Marketing, владеющую правом долгосрочной аренды 1300 АЗС и сети нефтебаз. А в 2004 г. российская компания за \$265,75 млн купила у ConocoPhillips сеть из 795 АЗС, работающих под брендом Mobil<sup>43</sup>. Однако розничный бизнес в США разочаровал российский ЛУКОЙЛ. Компания продала в 2011 году свою американскую «дочку» Getty Petroleum Marketing.

«ЛУКОЙЛ» в 2009 г. вел переговоры по выкупу доли британской British Petroleum в Каспийском трубопроводном консорциуме (46%). В сентябре 2009 г. компания начала бурить первую скважину. Одним из направлений своей зарубежной экспансии «ЛУКОЙЛ» рассматривала Африку. Первые заметные проекты компания стала реализовывать на глубоководном шельфе Республики Гана, а также в Кот-д'Ивуаре. Хотя основным направлением экспансии оставалась как в период кризиса, так и позже месторождение в Ираке. Иракское направление является приоритетным и для других российских НГК («Газпромнефть», «Зарубежнефть»).

Финансово-экономический кризис, а затем катастрофа в Мексиканском заливе нанесли серьезный удар по британской компании British Petroleum (BP).

---

<sup>43</sup> Ведомости 2005, 25 сентября

Чтобы покрыть расходы на ликвидацию последствий аварии ВР объявила распродажу своих активов на 30 млрд. долл. В этой распродаже активно участвовали российские НГК российской «дочке» компании ТНК-ВР достались активы в Венесуэле и Вьетнаме на 1, 8 млрд. долл. (сделка была закрыта в 2011 г.)<sup>44</sup>. Российский холдинг намерен на практике реализовать цель, поставленную в 2009 г. глобальной компанией. Такая же задача была поставлена и перед «Роснефтью», которая приобрела 50% венесуэльской компании PDVSA за 1,6 млрд. долл. с долями в четырех немецких НПЗ. В результате новые активы увеличили перерабатывающие мощности «Роснефти» на 11,6 млн. т.<sup>45</sup> Кроме того, российская компания вышла на перспективный рынок Германии и Западной Европы, получила доступ к передовым технологиям. Глобализация деятельности – отличный шанс для российского нефтегазового сектора, давно стремящегося к новому масштабу. И период посткризисного развития предоставляет новые возможности для реализации этой стратегии.

В период финансово-экономического кризиса не сбавляла оборота своей зарубежной экспансии и металлургическая компания «Мечел», которая поглотила американскую угольную компанию Bluestone CoalCorp. Эта сделка давала возможность российской компании усилить свои позиции в мире среди производителей концентрата коксующегося угля, расширив географию рынков. Помимо США, значительным приобретением для «Мечела» стало поглощение в Германии через свою дочернюю структуру ООО «Мечел-Сервис» в 2009 г. 100% немецкой группы сервисных и трейдерских компаний HBL Holding.

Как известно высокотехнологичные отрасли быстрее других, как правило, восстанавливаются после кризиса. В этой связи заметную активность на внешнем рынке демонстрировали как в период экономического кризиса, так и в последующие годы высокотехнологические компании, и, прежде всего, компания мобильной связи «Билайн», МТС (АФК Система). Так «Билайн» («Вымпелком») начала работать с мая 2009 г. в Камбодже, а в середине 2009 г.

---

<sup>44</sup> РБК – daily 2009, 3 апреля

<sup>45</sup> РБК – daily 2009, 23 апреля

того же года и во Вьетнаме. В планах того же периода было расширение экспансии «Вымпелком» и на рынок мобильной связи Лаоса. Глобализируя свою деятельность в октябре 2010 г. «Вымпелком»<sup>46</sup> официально объявил о мегасделке с египетским холдингом мобильной связи (владелец Наджиб Савирил) на сумму 6,6 млрд. долл.<sup>47</sup> Эта сделка означает покупку операторов в странах Азии, Африки, Западной Европе и Канаде. В результате Vimpelkom Ltd становится пятой в мире по числу абонентов. Компания работает в 20 странах.

Одна из российских лидеров мобильной связи компания МТС продолжала осваивать рынок Индии, сталкиваясь с рядом трудностей ведения бизнеса в этой стране. Еще одна российская компания мобильной связи «Мегафон» поглотила сотового оператора «Аквафон GSM» в Абхазии и приобрела 51% акционерного капитала «Остелеком» в Южной Осетии, у оффшорной компании Debton Investment.

Можно констатировать, что несмотря на негативное влияние экономического кризиса на международную бизнес-деятельность ряда российских компаний, их наступательный порыв, свойственный нулевым годам XXI века не был остановлен. От «кавалерийской атаки» российские компании переходят к более осозанным действиям по освоению целевых зарубежных рынков. Меняются тактические цели, пересматриваются механизмы и сроки освоения зарубежных рынков, страновые предпочтения. Изменившаяся мировая конъюнктура на ряд сырьевых товаров, привела к падению спроса на них, способствовал увеличению кредиторской задолженности российских компаний, ведущих бизнес-деятельность за рубежом. Нехватка капитала для внешней экспансии, особо проявившаяся с началом введения экономических санкций со стороны развитых стран, потребовала изменить вынашиваемые планы по освоению зарубежных рынков пересматривать, модифицировать стратегию транснационализации, либо вообще ее приостановить.

---

<sup>46</sup> Компания «Вымпелком» зарегистрирована в Голландии как Vimpelcom Ltd.

<sup>47</sup> Эксперт 2010 № 40, с.28

Новым элементом диверсификации стратегии транснационализации российских компаний в посткризисный период становится идея обмена акциями госкомпаний, нацеленных на глобализацию своей деятельности, на акции их зарубежных партнеров. В рамках российских госкомпаний Минэкономики планировало в 2011 – 2013 гг. совершить такого рода обмен, выставляя акции 10 из них, включая акции «Роснефти», РЖД, Росгидро, ВТБ и др. Что касается ведущих российских корпораций, включая таких как «Роснефть», «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Евраз-групп», «Вымпелком» и некоторых других, то они, реализуя свою экспансионистскую стратегию в условиях кризиса сумели продвинуться по пути транснационализации своего бизнеса в посткризисный период.

Нельзя не отметить, что политические санкции серьезно сказываются на деловой активности российских ТНК. В качестве примера, можно рассмотреть политические и экономические санкции против Российской Федерации, наложенные США и возникшие в результате изменения геополитической ситуации и конфликта на Украине.

Таблица 2

**Санкции против российских компаний, предпринятые со стороны США, затронувшие нефтегазовый сектор российской экономики и российские компании ТЭК**

Дата принятия санкций	Санкция/влияние
Март 2014	Заморозили инвестиционное сотрудничество с Россией
Июль 2014	Ввели первые санкции в отношении ключевых секторов российской экономики. Под санкции попали «Роснефть», газовая компания «Новатэк», государственные Внешэкономбанк и Газпромбанк.
Август 2014	Запретили поставку в Россию оборудования для глубоководной добычи (свыше 152 м), разработки арктического шельфа и сланцевых запасов нефти и

	газа, поставку технологий нетрадиционной добычи энергоносителей.
Август 2014	Санкции против РФ заставили ExxonMobil свернуть 9 из 10 совместных проектов с «Роснефтью», включая разведку и потенциальную добычу на шельфе Черного моря, в Арктике и в Западной Сибири.
Сентябрь 2014	Ввели санкции против: 1) Корпораций «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Транснефть», «Газпром нефть», «Сургутнефтегаз», «Новатэк», «Роснефть». Санкции запрещают экспорт товаров, услуг и технологий в поддержку проектов этих компаний по добыче нефти на глубоководных участках, арктическом шельфе или в сланцевых пластах. Доступ к зарубежному финансированию был ужесточен для двух компаний — «Газпром нефти» и «Транснефти».
Сентябрь 2015	Расширили санкции против России. В санкционный список впервые внесено конкретное месторождение – Южно-Кириновское газоконденсатное на шельфе Охотского моря (принадлежит «Газпрому» и входит в число блоков проекта «Сахалин-3»). Для разработки этого месторождения запрещено поставлять оборудование американского происхождения.
Август 2017	Президент США Дональд Трамп подписал новый закон, сокращающий максимальный срок финансирования российских банков, находящихся под санкциями США, до 14 дней, компаний нефтегазового сектора – до 60 дней (против 30 дней и 90 дней соответственно).

Источник: составлено автором.

Всего, санкциями были затронуты 90% российских нефтегазовых компаний. Введенные США санкции, серьезно ограничивают деловые отношения российских компаний с ключевыми иностранными партнерами и приводят к падению инвестиций, срыву планов реализации многих крупных проектов. Сложившаяся ситуация оказала прямое воздействие и на ухудшение финансовых показателей нефтегазовых компаний.

В итоге можно сделать вывод о том, что в современном мире, даже ТНК, входящие в мировую элиту (ТОП-500), в условиях политических ограничений и

экономических санкций не имеют возможности самостоятельно принимать решения о реализации полномасштабных проектов, представляющих взаимный экономический интерес.

Современная практика разрушает иллюзии о безграничных возможностях решения ТНК любых возникающих проблем на глобальных рынках в условиях повсеместной глобализации мировой экономики.

### **1.3 Место и роль российских корпораций в «семействе» ведущих зарубежных ТНК.**

К концу нулевых годов XXI века ряд российских корпораций, осуществляя свои стратегии глобализации, заставили обратить на себя внимание ведущих мировых бизнес-игроков. Пока воздействие молодых российских транснационалов еще не столь велико на формирование мировой рыночной конъюнктуры в тех или иных отраслях, однако их амбициозность, глобальные бизнес-проекты растут, и перспективы их достаточно оптимистично оцениваются многими ведущими аналитиками и бизнесменами.

В условиях глобализации определяющая роль ТНК в мировой экономике обеспечивается объемами их прямых инвестиций, (ПИИ) которые способствуют интеграции большинства национальных экономик в мировую экономическую систему. Тем самым ТНК стимулируют развитие международной специализации, выравнивание уровней экономического развития разных стран и более эффективное использование капитала во всемирном масштабе<sup>48</sup>. Все более активную роль в осуществлении ПИИ с начала XXI века начинают играть компании из ведущих развивающихся стран. В начале века объемы их ПИИ достигают уровня свыше 25%.<sup>49</sup> Хотя этот факт можно в определенной степени объяснить сокращением инвестиционной активности компаний из развитых стран, на которых повлиял финансово-

---

<sup>48</sup> См.: Паньков В.С. Глобализация экономики: сущность, проявления, вызовы и возможности для России. Издат. дом "Верхняя Волга", 2009, с.81-83

<sup>49</sup> World investment Report 2012. NY. United Nations, 2012, p.24

экономический кризис, тем не менее, этот порыв зарубежной экспансии, наблюдаемый с начала XXI века со стороны компаний из развивающихся стран, дает основания полагать, что в ближайшие 10-15 лет их доля в мировых ПИИ достигнет 35-40%.<sup>50</sup>

К началу финансово-экономического кризиса Россия входит в число ведущих инвесторов стран с развивающимися рынками. По данным Центрального банка России, объем прямых зарубежных инвестиций российских компаний увеличился с 20 млрд. долл. в 2000 г. до 140 млрд. долл. в конце 2005 г. По этому показателю Россия вышла (в 2000 г. - 12 место) на третье место среди стран с развивающимися рынками (после Гонконга (Сянган) и Британских Виргинских островов). Изменилась и пропорция объемов экспансии зарубежных ТНК в России и объемов приобретений российскими компаниями активов за рубежом.

Так, до 2008 г. объем приобретений зарубежными компаниями российских предприятий превышал объем покупок зарубежных бизнесов российскими предпринимателями. В 2008 г. тенденция поменялась: объем покупок иностранными предпринимателями российских активов упал в 1,5 раза. Российские же компании выходили в 2008 г. также активно как и в 2007 г. - 60 сделок на 18,4 млрд. долл. против 64 сделок с 20,1 млрд. в 2007 г.<sup>51</sup>. Российские компании, которые раньше предпочитали покупку активов предприятий-аутсайдеров, накануне кризиса уже искали возможности для объединения с ведущими компаниями мира или даже примеривались на роль глобальных лидеров. Среди таких компаний можно выделить «Газпром», «ЛУКОЙЛ», VK Rusal, «Северсталь», и др.

В соответствии с данным Центрального банка России накопленные ПИИ российских компаний выросли к началу 2008 г. до более 300 млрд. долл.<sup>52</sup>. По некоторым данным, к этому периоду стоимость зарубежных активов

---

<sup>50</sup> [http://russiancouncil.ru/inner/?id\\_4=702](http://russiancouncil.ru/inner/?id_4=702) (17 августа 2012)

Афонцев С. Будущее ТНК: тенденции и сценарии для мировой политики.

<sup>51</sup> По данным Mergermarket/исследовательское подразделение Financial Times по M and A - 2009, 19 January

<sup>52</sup> Эксперт 2011, №45, с.30



российских компаний превысила 72 млрд. долл.<sup>53</sup> В 2000 г. накопленные российские ПИИ составляли 7,3% ВВП, к началу 2008 г. - уже 19,8 %<sup>54</sup>. В кризисный 2008 г. инвестиции российских компаний за рубежом достигли 114,2 млрд. долл. В результате общая сумма инвестированных средств российских компаний за рубежом, по некоторым оценкам, составила на начало 2009 г. порядка 485 млрд. долл. Однако, если исключить реинвестированную прибыль, то они составят более 120 млрд.<sup>55</sup>

Только в 2010 г. российские компании совершили три мега сделки, т.е. покупки на сумму более 1 млрд. долл. Первая сделка – приобретение «Вымпелкомом» украинского «Киевстар» за 5,5 млрд. долл. Эта сделка, по оценкам ЮНКТАД, стала 13-ой по размеру сделкой мирового рынка. Вторым российским приобретением стала покупка «Росатомом» канадской Uranium One за 1,1 млрд. долл. В 2010 г. была совершена покупка «Роснефтью» у Венесуэльской Petroleos de Venezuela 50% доли в капитале немецкой перерабатывающей компании Ruhz Oil – одного из ведущих игроков германского рынка нефтепродуктов, владеющего в стране четырьмя крупными НПЗ. Сумму сделки эксперты оценили в 1,6 млрд. долл.<sup>56</sup>

В 2010-2012 гг. ежегодные потоки российских прямых инвестиций за рубеж продолжали уверенно расти, восстанавливаясь после кризиса. Об этом свидетельствует таблица №2. По данным ЮНКТАД, обобщающим национальную статистику, к середине первого десятилетия XXI века Россия вошла в двадцатку стран-лидеров по накопленным размерам экспортированных прямых инвестиций. К концу 2013 г. показатель по России вырос до рекордных 479,5 млрд. долл. - 15-е место. Даже после переоценки в сторону обесценения и продажи части ранее приобретенных активов российских ТНК в 2014-2015 гг., по сведениям Банка России - который в своей методике использует применяемые в большинстве стран рекомендации ОЭСР и МВФ,

---

<sup>53</sup> там же, с. 132

<sup>54</sup> Ведомости 2009, 26 февраля

<sup>55</sup> Климовец О.В. Россия в процессах транснационализации. М.: Экономика, 2011 с. 133

<sup>56</sup> Эксперт 2011, № 45, с. 31

аккумулированные за рубежом российские ПИИ к началу 2016 года равнялись 371,8 млрд. долл<sup>57</sup>.

Таблица 2

**Крупнейшие приобретения российских ТНК в 2011-2012 гг.**

№	Инвестор	Объект	Страна	Сумма (млрд. долл)	Месяц закрытия сделки	Примечание
1	Вымпелком	Wind Telecom	Италия и другие страны	22,40	Апрель 2011г.	В результате этого слияния нельзя считать российской ТНК
2	Сбербанк	Denizbank	Турция	3,46	Сентябрь 2012г.	Куплено 99,85%
3	«Газпром»	«Белтрансгаз»	Белоруссия	2,50	Ноябрь 2011г.	Куплено 50% в итоге доля 100%
4	«Роснефть»	Ruhr Oel	Германия	1,60	Май 2011 г.	Куплено 51%, контроль 4 НПЗ
5	«Атомредметзолото»	Mantra Resources	Австралия	0,92	Июнь 2011г.	Добыча ведется в Танзании
6	Сбербанк	Volsbank International	Австрия	0,67	Февраль 2012г.	Дочерние банки в странах ЦВЕ
7	НЛМК	SIF	Люксембург	0,60	Июль 2011г.	Предприятия в ЕС и США
8	«Евроцемент»	Holcim	Швейцария	0,60	Сентябрь 2011г.	Куплено 3,6%, но в итоге доля превысила 10%
9	«Мечел»	Донецкий электрометаллургический завод	Украина	0,54	Декабрь 2011г.	Выплаты не закончены, есть уже план продать завод
10	«ЛУКОЙЛ»	ISAB	Италия	0,54	Апрель 2011г.	Куплено 11%, в итоге доля 60%

Источник: Пресс-релизы и финансовые отчеты компаний

<sup>57</sup> Webeconomy.ru

За отдельными достаточно серьезными успехами молодых российских ТНК на мировых рынках активов не следует затушевывать тот факт, что в сравнении с ведущими мировыми ТНК, российские корпорации выступают как игроки второго эшелона. Так, например, объемы российских зарубежных приобретений в весьма успешный для них 2006 г. – 25 млрд. долл. и объемы подобных приобретений компаний США – 224 млрд. долл. и европейских ТНК – 225 млрд. долл.<sup>58</sup> разнятся на порядок.

Тем не менее, по темпам роста зарубежных сделок российские компании находятся в числе мировых лидеров. По данным МШУ «Сколково» за три года (2005-2007 гг.) внешние активы 25 крупнейших ведущих зарубежную бизнес-деятельность российских компаний возросли в 4 раза до 89.6 млрд. долл.<sup>59</sup> Рейтинг, составленный Московской школой управления «Сколково», наглядно демонстрировал, что ведущие позиции в транснационализации своего бизнеса сохраняют компании ТЭК и металлургии, что характерно для всех этапов становления и развития российских ТНК. К началу кризиса компании ТЭК и металлургии приобрели безусловное лидерство в зарубежной экспансии российских компаний (с долей 44% и 36% соответственно). С разбивкой по компаниям лидерство принадлежит «ЛУКОЙЛу», «Газпрому» и «Норникелю» - 57%. Рекордсменами по темпам прироста активов стали «Норникель» и «Евраз», увеличив в 2007 г. свои активы в 5 раз<sup>60</sup>)

В соответствии с рейтингом консалтинговой компании PFC Energy 50 крупнейших мировых энергетических корпораций, составленный на основе их капитализации в 2007 г. В нем была представлена четверка ведущих российских компаний – «Газпром», «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз». В ряде авторитетных международных рейтингов российские НГК занимают достаточно высокие места. Так, в 2008 г. Financial Times квалифицировала новые «семь сестер», в число которых вошла российская

---

<sup>58</sup> Данные Thompson Financial, 2008, 7 April

<sup>59</sup> Ведомости 2008, 12 ноября

<sup>60</sup> там же

компания ОАО «Газпром»<sup>61</sup>. По рейтингу издания Petroleum Intelligence Weekly, в двадцатку сильнейших вошел «ЛУКОЙЛ».

Что касается российского «Газпрома», то по объему произведенной добавленной стоимости эта государственная монополия превосходит Коста-Рику, а также еще порядка 100 стран.<sup>62</sup>

Судя по результатам разного рода рейтингов с участием российских компаний ТЭКа, нашим компаниям все больше приходится конкурировать с национальными нефтегазовыми компаниями из развивающихся стран. Их положение в будущем может только упрочиться. По прогнозу международного энергетического агентства, к 2030 г. в развивающихся странах будет добываться 90% нефти, в то время как в странах ОЭСР – 10%.

При анализе ежегодного рейтинга газеты Financial Times за 2009-2013 гг. можно обнаружить ряд тенденций, свидетельствующих, с одной стороны, о повышении значимости российских международных компаний в мировой экономике, а с другой, - растущим присутствием ТНК из стран BRICS, повышением их международной конкурентоспособности, с перспективой обострения конкуренции не только с ведущими отраслевыми ТНК развитых стран, но и в рамках этого объединения.

Оценивая абсолютные показатели российских компаний на международном рынке, следует указать на их снижение за время кризиса. Это касается как показателей капитализации компаний, так и мест, которые они занимали в рейтингах этого периода. В рейтинге F-500 за 2009 г. по совокупной капитализации своих компаний Китай оттеснил со второго места Великобританию (лидером оставались США). Мировыми лидерами по итогам года остались нефтяные гиганты ExxonMobile и PetroChina, хотя капитализация обеих компаний за год упала. «Газпром», который в 2008 г. занимал 4-е место с капитализацией почти 300 млрд. долл., опустился на 36 место (91,5 млрд.

---

<sup>61</sup> Среди других «сестер» «Агамсо» (Саудовская Аравия), CNPC (Китай), NIOC (Иран), PDVSA (Венесуэла), Petrobras (Бразилия), Petronas (Малайзия).

<sup>62</sup> См.: Financial Times Global 500. Rating-2011; World Development Indicators and Global Development Finance.

долл.). Российское представительство в рейтинге вернулось на уровень 2006 г. – шесть компаний. В 2008 г. их количество достигло максимального за всю историю – 13, в 2007 г. их было всего восемь. Из шести компаний рейтинга 2009 г. только компаний сырьевого сектора – четыре нефтегазовых («Газпром», «ЛУКОЙЛ», Роснефть», «Сургутнефтегаз»), в также «Норильский никель и «Сбербанк». Число российских компаний в рейтинге 500 крупнейших компаний Европы сократилось не так сильно: с 29 до 25. В Восточной Европе они по-прежнему занимают половину мест. Следует отметить увеличение китайских компаний в этом рейтинге с 25 до 27.<sup>63</sup>

Рейтинг FT за 2010 г. продемонстрировал восстановление позиций российских компаний после кризиса<sup>64</sup> в мировой таблице о рангах». Число российских компаний выросло с 11 (6 – в 2009 г.). Нефтегазовые компании вкуче в «Норникелем» и «Сбербанком» дополнили ВТБ, НЛМК, «НоваТЭК», МТС и «Вымпелком». В списке 500 крупнейших компаний Европы число российских компаний выросло с 25 до рекордных 32. В Восточной Европе они занимают почти две трети – 64 компании (62 – в 2008 г.). Если год назад «Сбербанк» и «Норникель» были в числе компаний, сильнее всего упавших в глобальном рейтинге (почти на 300 пунктов каждый), то на этот раз они показали наиболее стремительный рост. В списке компаний, совершивших самый значительный скачок вверх, «Сбербанк» занимает 2-ое место (+228 пунктов) и «Норникель» - 5-е (+223 пункта). «Газпром», несколько улучшивший свои позиции, поднялся с 36 на 33 место, уступив, однако, бразильской «Petrobras», которая практически вернулась на докризисный уровень (186, 24 млрд. долл. против 208,4 млрд. долл. в 2009 г.). «Газпром» стоил на 162 млрд. меньше «Petrobras», «Роснефть» также восстановила свои позиции рейтинга 2008 г. (65 место), поднявшись на 62 место (76 – в 2009 г.), однако по капитализации заметно уступая и «Газпрому», и «Petrobras».

---

<sup>63</sup> Financial times 2009, 1 June (www.ft.com)

<sup>64</sup> Западные фондовые рынки достигли дна 9 марта 2009 г. после чего начался осторожный подъем, похожий на рецессию.

«ЛУКОЙЛ» в рейтингах последних 3-х лет с 2008 по 2010 последовательно опускался с 85 места – 2008 г., до 125 – в 2009 г. и 140 место в 2010 г.<sup>65</sup>

Если сравнить рейтинг FT с рейтингом журнала «Forbes» Global 2000, по которому компании оценивают не по капитализации, а по прибыли, обороту и др. параметрам,<sup>66</sup> то российские компании выглядят значительно лучше. Лидеры здесь, как и у FT, компании нефтегазового сектора, но места их в рейтинге выше. «Газпром» - 16, «ЛУКОЙЛ» - 69, «Роснефть» - 77, «Сбербанк» - 93, ТНК-ВР – 157; «Сургутнефтегаз» - 173; «Северсталь» - 313; НМЛК – 390; ВТБ – 437; «Вымпелком» - 497 место<sup>67</sup>. Что касается компании «ЛУКОЙЛ», то по итогам 2010 г. компания заняла 5 место среди ведущих нефтегазовых компаний. А в соответствии с ранжировкой Американского энергетического агентства Platts «250 крупнейших энергетических компаний мира 2010г.», заняла место лидера среди международных НГК. В соответствии с методологией составления рейтинга агентством Platts, компании ранжируются по четырем основным показателям – величина активов, выручка, прибыли и доходы на вложенный капитал. В рейтинге Platts за 2008, 2009 гг. компания занимала соответственно 8-е и 12-е места.

В ежегодном рейтинге FT-2011 совокупная капитализация 500 крупнейших компаний мира приблизилась к докризисному уровню (не достигнув 600 млрд. долл.). На этом фоне капитализация «Газпрома» выросла больше, чем у его бразильского конкурента «Petrobras». В результате российская компания поднялась в рейтинге с 33 на 15 место. В целом, нефтегазовые компании, которым в 2009 г. удалось обойти сильно подешевевшие банки по совокупности капитализации, удерживают в рейтинге FT-2011 – 2-ое место.

При этом многие компании данного сектора сильно прибавили в весе, прежде всего, независимые производители. Например, «НоваТЭК» (200 место) показал второй самый значительный скачок по глобальному списку (194

---

<sup>65</sup> FT 2010 [www.ft.com](http://www.ft.com)

<sup>66</sup> Рейтинг составлен на основе показателей продаж, прибыльности, объема активов и рыночной стоимости.

<sup>67</sup> Global 2000, Forbes 2010. 20 April

пункта). В числе лидеров роста североамериканская National Oilwell Vareso (216 пунктов).

Число российских компаний в рейтинге FT-2011 не изменилось (11), но их состав несколько изменился. Появились «Газпромнефть» и «Северсталь», вышедшая из полосы кризиса и перестройки своей бизнес-модели. Вышли из списка МТС и «Вымпелком».

«ЛУКОЙЛ» приостановил свое пятилетнее сползание в глубь рейтинга, поднявшись на 118 место, тем не менее заметно уступая своему достижению 2006 г. (76 место). По рейтингу Forbes «ЛУКОЙЛ» в 2011 г. был 71 среди 2000 крупнейших компаний мира и 8-ой компанией среди частных вертикально интегрированных нефтяных компаний мира (рейтинг Fortune Global-500).<sup>68</sup>

В 2016 году в опубликованный в 13-й по счету ежегодный рейтинг 2000 крупнейших публичных компаний мира Forbes вошли 25 компаний из России. Самое высокое место в рейтинге из российских компаний сохранил «Газпром» — 53-я строчка, рыночная капитализация — \$57,1 млрд. В 2015 году газовая монополия была на 27 месте с капитализацией в \$62,5 млрд. На втором месте вновь оказалась «Роснефть», переместившаяся в глобальном с 59 на 75 место. Капитализация компании — \$51,1 млрд. Сбербанк занял среди российских компаний третье место, сместив с него «Лукойл»<sup>69</sup>.

В Восточной Европе из 10 первых компаний 9 мест рейтинга занимают российские компании, среди 5 компаний нефтегазового сектора «ЛУКОЙЛ» сохраняет 4-е место, уступая «Газпрому», «Роснефти» и «Сбербанку».

К числу явных лидеров среди российских компаний нефтегазового сектора по размеру капитализации относятся «Газпром», «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «Новатек».

---

<sup>68</sup> ЛУКОЙЛ. Основные факты 2011 г. [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)

<sup>69</sup> Коммерсант, 26.05.2016

**Российские ТНК, представленные в рейтинге FT Global 500 за 2016 год**

<b>Компания</b>	<b>Место в рейтинге</b>	<b>Уровень капитализации, млрд. долл.</b>
Газпром	170	56,5
Роснефть	213	45,9
ЛУКОЙЛ	271	39,5
Норильский никель	421	28,3
Сургутнефтегаз	441	27,4

Источник: составлено автором на основе данных сайта <https://www.ft.com/ft500>

Крупнейшие российские нефтегазовые компании находятся среди 100 крупнейших компаний развивающихся стран по размеру капитализации, а также входят в ТОП-500 в глобальном рейтинге.

Анализируя данные различных рейтингов, а также реальные зарубежные сделки ведущих российских ТНК, можно констатировать, что в кризисный и посткризисный период глобальных провалов в деятельности не произошло. Отмеченные издержки в их зарубежном бизнесе в большей степени связаны со складывающейся общемировой отраслевой конъюнктурой, находящейся под воздействием мирового финансово-экономического кризиса и в меньшей степени, их тактическими ошибками, издержками ведения зарубежного бизнеса и, отчасти, спецификой русского бизнеса (излишней напористостью, склонностью к достижению целей любой ценой, в том числе коррумпированными схемами и т.п.).

Сравнительно устойчивое развитие международного бизнеса российских компаний свидетельствует о том, что большинство из них достигло большого запаса прочности, уверенности в своих силах, с нацеленностью на новые рубежи – глобальные рынки. Как и в начале XX века среди российских компаний, активно ведущих зарубежный бизнес, преобладают компании ТЭКа



и металлургии. Среди последних, следует отметить компанию UCRusal, которая, преодолев кризисные явления в своем развитии (связанные с финансово-экономическим кризисом, многочисленными конфликтами в разных странах, где функционирует российская компания), вновь стала самой эффективной алюминиевой компанией мира с рентабельностью 23,7%.<sup>70</sup>

В конце нулевых годов активизируют свою зарубежную экспансию компании ряда других отраслей, в частности, компании мобильной связи, горно-добывающей отрасли, а также банковской сферы. Успехи последней связаны прежде всего с деятельностью «Сбербанка», совершившего прорыв на европейский рынок банковских услуг в 2011 г.

Развивая свою международную деятельность, российские международные компании постепенно изменяют свою стратегию. В начале XXI века они стремились закрепиться на мировых рынках, догонять лидеров, приобретая недооцененные активы, банкротные и предбанкротные предприятия, и вступали в альянсы со средними по силе компаниями. Ситуация к концу нулевых XXI века начинает меняться, ведущие российские компании начинают вмешиваться в конкурентную борьбу с мировыми бизнес-грандами. Например, за рынок нефтедобычи в Ираке, Венесуэле; металлургии в Австралии. «Русал» вступает в альянс с одним из крупнейших мировых сырьевых трейдеров Glencore. «Уралвагонзавод» выбирает в качестве стратегического партнера известную американскую ТНК «Caterpillar», и ряд других примеров подобного рода с участием российских компаний и зарубежных ТНК.

Кризис предоставил российским компаниям возможность подтянуться к мировым бизнес-лидерам. Ряд компаний использовали этот шанс. Однако большинство, вследствие непростой бизнес-ситуации, вызванной финансово-экономическим кризисом, а также недостаточным опытом международного хозяйствования, в частности, непониманием сути международного маркетинга (ложное понимание – «хороший товар сам пробьет себе дорогу»), а также

---

<sup>70</sup> Ведомости 2011, 1 апреля

конфликтными ситуациями разного рода, возникающими в процессе ведения международного бизнеса, не смогли сделать решительный рывок.

Однако общая тенденция развития транснационального предпринимательства российских компаний свидетельствует о том, что процесс их экспансии ширится, углубляется. Происходит пересмотр старых стратегий и выработка новых, с учетом новой расстановки сил, осознания своих возможностей и перспектив. Формирующиеся стратегии освоения зарубежных отраслевых рынков российских компаний включают весь спектр корпоративных стратегий: от инвестиционных до маркетинговых. Основные из них будут рассмотрены во второй главе данного исследования.

### ***Выводы по первой главе.***

1. По своей сути, содержательности, основным тенденциям характер транснационализации российских компаний не выходит за рамки общей модели интернационализации хозяйственных субъектов различных стран, в т.ч. БРИКС. Вместе с тем процессы транснационализации российских компаний имели и свою специфику, определяемую особенностями становления крупного российского бизнеса, ходом приватизации, формами и методами консолидации, охранительными и отраслевыми мотивами зарубежной экспансии.
2. Предложенная в исследовании периодизация этапов транснационализации российских компаний не совпадает с большинством исследований по данному вопросу, главным образом потому, что в качестве важного периода вводится и анализируется этап кризисного и посткризисного развития международной деятельности российских компаний.
3. Третий этап (2008 по настоящее время) предстает как период проверки на прочность молодых российских «транснационалов»: это этап ускоренного накопления положительного и отрицательного опыта, ускоренной учебы в высшей школе международного бизнеса. Это этап переоценки векторов зарубежной экспансии и выработки первых

комплексных корпоративных стратегий для большинства российских компаний, ведущих активный международный бизнес.

4. Российские компании постепенно входят в авторитетные международные рейтинги крупнейших ТНК. Ведущие позиции среди российских компаний занимают структуры российского ТЭКа. Несмотря на постоянное присутствие в международных рейтингах, большинство российских компаний недооценено, их капитализация заметно уступает зарубежным отраслевым конкурентам.
5. Глобализируя свою деятельность, российские компании используют весь основной спектр международных бизнес-стратегий, примеривают себя не только на позиции догоняющих, но и лидеров отрасли, вступают в различные международные партнерства на паритетных началах. Это, прежде всего, относится к компаниям российского нефтегазового бизнеса.

## **Глава 2. Формирование стратегий зарубежной экспансии международных корпораций.**

### **2.1 Иерархия формирования стратегий зарубежной экспансии компаний.**

При выходе на внешний рынок, корпорации, как правило, используют ряд управленческих инструментов, планов и стратегий. Эти стратегии, разрабатываемые и используемые на уровне всей корпорации, в теории менеджмента называются корпоративными, или общекорпоративными и представляют собой высший уровень стратегического управления.

По мнению ряда зарубежных ученых (Дэвид Аакер, Ж.Ж. Ламбен, Генри Минцберг и других)<sup>71</sup>, корпоративная стратегия формируется путем разработки комплекса стратегий, а именно: стабилизационных, экспансионистских, стратегий сворачивания бизнеса и комбинированных стратегий, включающих сочетание элементов трех упомянутых стратегий.

Наиболее распространенными в международном бизнесе являются экспансионистские стратегии развития корпорации, которые включают механизмы интеграции, кооперации, диверсификации и глобализации. Соответственно антиподами этих стратегий являются стратегии сворачивания бизнеса.

Основными операционными стратегиями являются инвестиционные, маркетинговые, инновационные. Инвестиционные стратегии нацеливают компанию на бизнес экспансию в тех или иных пределах. Маркетинговые стратегии, включающие разработку комплекса маркетинга, нацелены на завоевание доли рынка, формирование лояльности поведения потребителей по отношению к компании. В свою очередь, инновационные стратегии нацелены на использование всего спектра инноваций на собственных и заимствованных НИОКР для создания устойчивых конкурентных преимуществ компании.

---

<sup>71</sup> См.: Например, Дэвид Аакер. Стратегическое рыночное управление. «Питер», М, Спб, Киев, Минск, 2007 (7 издание); Жан Жак Ламбен, Р. Чампитес, И. Шулинг «Менеджмент, ориентированный на рынок». М, Спб, Киев, Минск «Питер» 2008 (второе издание); Генри Минцберг. Менеджмент Природа и структура организации глазами гуру» М, ЭКСМО, 2009.

## **2.2 Особенности применения зарубежных инвестиционных стратегий российскими международными нефтегазовыми компаниями.**

В процессе своей зарубежной экспансии, начиная с 90-х гг. XX века, российские компании реализуют в основном стратегии слияний и поглощений (M&A)<sup>72</sup> и в наименьшей степени стратегии органического роста. Общие тенденции развития мировой экономики, включающие акцент на взаимовыгодное сотрудничество, а также поиски стратегического партнера, способствовали обращению российских компаний и к достаточно популярной в международном бизнесе стратегии - международным стратегическим альянсам, разным формам и механизмам делового сотрудничества.

Следует отметить, что, в отличие от некоторых компаний стран БРИКС, прежде всего, китайских компаний, а также опыта транснационализации бизнеса ведущих мировых ТНК, российские компании делали упор не на товарной экспансии и, соответственно, маркетинговые стратегии, а, прежде всего, на инвестиционные и, отчасти, финансовые. Хотя зарубежная финансовая деятельность носила не столько выверенный стратегический характер, сколько утилитарные действия по заявлению себя как определенного бизнес-игрока на финансовом рынке, т.е. сводилась во многом к «демонстрационному эффекту». Вместе с тем, на открывшихся для российского бизнеса мировых финансовых рынках опробовались механизмы заимствований капитала для перспективной внутренней и внешней экспансии амбициозных российских компаний ТЭКа, металлургии и некоторых других, налаживались контакты с международным финансовым капиталом.

Вместе с тем, ни финансовые, ни, тем более, маркетинговые стратегии не представлялись приоритетными для российских компаний, мечтавших о завоевании внешнего рынка. В отношении финансовых стратегий это можно объяснить отсутствием необходимого опыта и знаний законов, механизмов,

---

<sup>72</sup> M&A называют все виды сделок по передаче корпоративного контроля, включая покупку и обмен акций. В большинстве случаев есть некая приобретающая компания, которая и становится ядром будущего объединенного предприятия. Есть и другие варианты слияний, когда несколько компаний объединяются в одну путем включения активов во вновь созданное юридическое лицо.

традиций международного финансового рынка. Что касается маркетинговых стратегий, то их отсутствие или слабая разработка определялась ситуацией, при которой весьма востребованная продукция российских компаний и ТЭКа и металлургии не диктовала обязательных и серьезных усилий по товарной, ценовой политике, использованию маркетинга по продвижению своей продукции на зарубежный рынок.

Рассмотрим основные формы и особенности формирования и использования инвестиционных стратегий зарубежной экспансии российских корпораций.

### **2.2.1 Формирование и реализация стратегии органического роста**

Стратегия органического роста используется большинством крупных национальных компаний, предшествующих стадии их транснационального развития. Сущность стратегии органического роста состоит в использовании накопленных или заемных средств компании для развития бизнеса компании.

Стратегия органического роста, используемая той или иной компанией, представляет собой сравнительно длительный не рисковый, а также, как считается, консервативный способ формирования крупной компании.

Однако у стратегии органического роста компании имеются и свои минусы. К ним обычно относят:

- длительность периода получения искомых результатов, в сравнении с другими инвестиционными стратегиями;
- ограниченность возможностей при диверсификации бизнеса в новые перспективные сферы деятельности и, соответственно, продолжительный период (от 8 до 10 лет) для достижения уровня безубыточности и появления прибыльности;
- существенные затраты финансовых ресурсов и времени для получения таких стратегически важных активов, как результаты НИОКР, ноу-хау, патенты<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> См.: Климовец О.В. ТНК России. Инфра-М. М.: 2013 с.155

Российские предприятия лишь на втором этапе своей интернационализации начинают активно выходить на рынок зарубежных прямых инвестиций. В целом их стратегию развития можно представить четырьмя следующими этапами:

1. Освоение внутреннего (российского) рынка;
2. Транснационализация в рамках стран СНГ;
3. Экспансия на рынки Восточной и Западной Европы и на рынки развивающихся стран;
4. Проникновение на рынки Северной Америки и Австралии.

Сформировав глобальной бизнес-группы в России и в той или иной степени освоив национальный рынок и рынок СНГ, российские компании постепенно расширяют ареал своих глобальных интересов на развивающиеся рынки, а также реализуют попытки (во многом удачные) закрепления на рынках ЕС, США и Канады, Австралии.

Стратегия глобальной экспансии, как правило, характерна для ведущих российских международных компаний, прежде всего в сфере ТЭКа и металлургии. Для ведущих мировых ТНК более характерен т.н. каскадный подход. Этот подход представляет стратегию последовательного освоения зарубежных рынков. Подобная стратегия характерна и для большинства других российских компаний, нацеленных на транснационализацию своего бизнеса.

Стратегия органического роста российскими компаниями была использована внутри страны в ходе процессов приватизации и консолидации бизнеса и формирования интегрированных бизнес групп (ИБГ). Использование подобной стратегии на зарубежных рынках было невозможно в силу объективных причин (отсутствие навыков ведения международного бизнеса, слабые знания о конъюнктуре рынка, особенностях зарубежного корпоративного управления и т.п.) Кроме того возникший к концу XX века мировой рынок предприятий, сулил широкие возможности быстрой экспансии для российского бизнеса в области M&A в связи с наличием накопленных финансовых ресурсов, в основном за счет экспорта.

Однако механизмы стратегии органического роста компаний стали постепенно использоваться российскими интегрированными бизнес группами во многом из-за их технологических и отраслевых особенностей. Поначалу элементы стратегии органического роста были применены российскими международными компаниями в странах бывшего СССР. Так, например, при реализации проекта «ЛУКОЙЛа» совместно с казахским «Казмунайгазом» по строительству в Казахстане газохимического комплекса. Подобный подход к развитию международного бизнеса путем строительства ряда заводов в странах СНГ был осуществлен и другими российскими интегрированными бизнес группами («РУСАЛ» и «Суал»).

Важной формой использования стратегии органического роста российскими компаниями в странах СНГ является механизм Соглашений о разделе продукции (СРП). СРП, как правило, включают проект по эксплуатации месторождений нефти и газа, а также объектов энергетики. Начальным этапом стадии осуществления проектов СРП является организация работ по геологоразведке, выявления промышленных запасов ресурсов, формирование необходимой инфраструктуры и т.п. Соглашение обычно связаны с существенными инвестициями по подготовке и функционированию проекта. Важным результатов СРП для российских компаний, участвующих в них странах СНГ является использование российских технологий, создание с помощью их новых перерабатывающих мощностей, глобализация возможностей экспортных поставок.

Одной из ведущих НГК, работающих на принципах СРП в странах СНГ является компания «Роснефть», которая в течение 55 лет будет осуществлять разработку месторождения Курмангазы на шельфе Каспия совместно с казахстанским «Казмунайгазом». В начале нулевых XXI века, РАО «ЕЭС» работало на принципах в СРП по строительству Сангтудинской ГЭС-1 в Таджикистане.

Как известно, стратегия органического роста включает последовательное расширение своего бизнеса. В этом отношении ряд российских компаний, не



входящих в структуру российского ТЭКа в середине нулевых XXI века демонстрировали намерение расширить свое присутствие на рынках развивающихся стран. Среди этих компаний можно выделить российскую компанию ЧТПЗ с ее дочерними структурами в Чехии и Индии. По мере приобретения опыта ведения зарубежного бизнеса российские компании в стратегические разработки своей зарубежной инвестиционной экспансии все больше начинают включать рынки развивающихся стран. Это относится как к крупным, так и средним российским компаниям. В числе стран приоритетов появляются страны Латинской Америки, Юго-Восточной Азии, Африки и Ближнего Востока.

Для российских нефтегазовых компаний стратегия органического роста с начала их активной зарубежной экспансии становится одной из приоритетных. Это объясняется, прежде всего, отсутствием значительных разведанных ресурсов на территории России, их доступности для определенных компаний<sup>74</sup>, снижением производительности действующих проектов. В результате, российские НГК ищут возможности для пополнения своих резервов в получении необходимого опыта в проектах по геологоразведке и добычным проектах. По всему миру они вступают в конкуренцию с международными мейджорами.

Российские компании входят в различные международные проекты на долевой основе, приобретают активы в геологоразведке, участвуют в разных тендерах по покупке нефтегазовых блоков в ряде стран (Венесуэла, Вьетнам, Ирак), осуществляют строительство объектов газовой генерации, покупают лицензии на разработку нефтегазовых блоков в ряде развивающихся стран, европейских стран (Норвегия, Румыния, Черногория), странах Ближнего Востока (Ирак). Таким образом стратегия органического роста по средствам освоения возможностей зарубежного рынка российских нефтегазовых компаний (НГК) включает:

---

<sup>74</sup> Например, недопуск компании «ЛУКОЙЛ» на протяжении ряда лет к российским нефтегазовым проектам на шельфе, к проектам допускались лишь государственные НГК.

- геологоразведку и добычу;
- разработку нефтегазовых месторождений на лицензионной основе;
- осуществление сервисных проектов и строительство отраслевой инфраструктуры;
- участие в проектах СРП;
- участие в совместных предприятиях.

На азиатском направлении заявки на участие в тендере на нефтегазовых блоках шельфа Вьетнама подали в 2011 г. ТНК-ВР и Зарубежнефть. ТНК-ВР уже владеет в стране 35% в шельфовом добывающем газовом блоке 06.1, в состав которого входят газоконденсатные месторождения Lan Tau и Lan Do, 32,7% в трубопроводе и терминале Nam Con Son, а также 33,3% в электростанции Phu My<sup>75</sup>. «Зарубежнефть» работает во Вьетнаме больше 30 лет. Ее СП Petro Vietnam ведет разработку ряда месторождений. «ЛУКОЙЛ» присутствует во Вьетнаме на условиях СРП в геологоразведочном проекте НТ-02. Нарращивают свое присутствие российские НГК и на Ближнем Востоке. Если в первые годы после финансового кризиса 2009-2010 гг. «ЛУКОЙЛ» участвовал в нефтегазовом бизнесе в Ираке в качестве исполнителя сервисных контрактов (как, впрочем, и другие иностранные НГК), то в начале 2012 г российская компания участвовала в тендере на освоение месторождения Аль-Нассирия. Одновременно российская ТНК рассматривала и тендерные предложения в рамках четвертого аукциона на разработку нефтегазовых месторождений. В рамках аукциона 12 месторождений – 7 газовых и 5 нефтяных.

Помимо «ЛУКОЙЛа» в четвертом аукционе принимали участие и другие российские НГК «Башнефть», ТНК-ВР, «Роснефть», «Газпром».

2010 году основные цели компании «ЛУКОЙЛ» были сконцентрированы на проекте «Западная Курна-2» в Ираке

---

<sup>75</sup> РБК – daily 2011 20 октября; Коммерсант 2011, 6 декабря; 2011, 3 мая

По данным Ирака, месторождение «Западная Курна – 2» – второе в мире по запасам нефти, его извлекаемые запасы оцениваются в 14 млрд баррелей. «ЛУКОЙЛ» заключил контракт на бурение 23 скважин на территории месторождения. В рамках проекта «ЛУКОЙЛ» сделал иракскому правительству предложение о готовности строительства объектов нефтяной инфраструктуры в этой стране. Предложение включало строительство трубопровода от разрабатываемого компанией месторождения «Западная Курна-2» до терминала «ФАО», который «ЛУКОЙЛ» также предложил модернизировать. Российская компания готова также утилизировать попутный газ на специально разработанной для этого электростанции.<sup>76</sup>

ЛУКОЙЛ начал добычу на «Западной Курне – 2» в марте 2014 г. Изначально планировалось, что в 2017 г. добыча на месторождении составит 1,2 млн баррелей нефти в сутки, но из-за падения цен на нефть власти Ирака попросили не увеличивать добычу. В итоге к 2017 году на месторождении добывалось 400 000 баррелей в сутки (около 20 млн т в год), а выход на проектную мощность в 1,2 млн баррелей был перенесен на 2022 г. Это связано с тем, что часть нефти с проекта шла на возмещение затрат на разработку месторождений.

В феврале 2017 года президент «Лукойла» Вагит Алекперов сообщил, что его компания компенсировала себе все исторические затраты на месторождение «Западная Курна – 2» в Ираке, которые к 2017 году составили \$6 млрд.<sup>77</sup>

Внимание российских компаний к нефтегазовым ресурсам Ирака объясняется тем, что себестоимость нефтедобычи в этой стране в разы меньше, чем в России на новых месторождениях. Соответственно, рентабельность бизнеса в разы большая, а это значит, что иракские проекты могут повысить финансовую стабильность компаний.

Несмотря на международные санкции, российские компании все активнее инвестировали в Иран. Вслед за «РУСАЛОМ», ОСК и «Ростехнологиями» в страну пришел «Татнефтехиминвест», который вместе с National Iranian Oil

---

<sup>76</sup> Dow Jones, Прайм, 14 июля 2011

<sup>77</sup> Ведомости, 28 февраля 2017

Сотрану планирует начать разработку месторождения Загех на побережье Персидского залива. По мнению экспертов, российская компания представляет интересы «Татнефти». Подписанный меморандум предполагал инвестиции в размере 1 млрд. долл.<sup>78</sup> В ноябре 2009 г российская «Газпромнефть» и иранская государственная компания NIOC подписали меморандум о взаимопонимании о месторождении Азар в блоке Анаран. Геологические запасы участников составляют, по оценке иранских специалистов, 5-6 млрд. баррелей нефти. Однако позднее «Газпромнефть» отказалась от этого месторождения. Геологоразведкой на этих месторождениях с 2003 г занимался «ЛУКОЙЛ» вместе с норвежской Norsk Hydro. У российской компании было 25%<sup>79</sup>. «ЛУКОЙЛ Оверсиз» подписала с NIOC соглашение об использовании месторождения Азар. Но из-за санкций против Ирана проект так и не был реализован, «ЛУКОЙЛ» ушел из страны.

Иные причины поставили под сомнение дальнейшую реализацию «ЛУКОЙЛом» проекта «Кондор» в Колумбии. После 10 лет работы в Колумбии и затрат в 200 млн. долл. «ЛУКОЙЛ» в 2011 году из-за слишком низкого уровня добычи нефти свернул проект «Кондор». «ЛУКОЙЛ Оверсиз», оператор зарубежных проектов нефтекомпания «ЛУКОЙЛ», продал свою 70-процентную долю в проекте по геологоразведке и разработке нефтяного блока «Кондор» (Колумбия). Свой выход из проекта компания объяснила «оптимизацией портфеля активов»<sup>80</sup>. До этого первая из российских нефтяных компаний, проникшая на рынок Колумбии, «Росфнеть» ушла из страны в 2004 г. У «ЛУКОЙЛа» были и другие рискованные проекты. Например, в 2010 г было списано 68 млн. долл. по бурению скважин в Кот-д Вуаре<sup>81</sup>. Подобные неудачи присущи и «Газпрому», который пробурил первую и единственную скважину на венесуэльском шельфовом блоке «Урумако-1» и, затратив около 300 млн. долл., не получил желаемых результатов.

---

<sup>78</sup> Коммерсант, 14 октября 2011

<sup>79</sup> Ведомости, 22 июня 2011

<sup>80</sup> Нефть и капитал, 13 декабря 2012

<sup>81</sup> Ведомости, 22 июня 2011

Достаточно масштабны проекты «Роснефти» в Венесуэле. На проект, за участие в котором «Роснефть» заплатила Венесуэле 1,1 млрд. долл. по разработке месторождения «Карабобо-2», российская компания потратит еще 1 млрд. долл. на кредит государственной венесуэльской компании PDVSA.

На одном из крупнейших нефтяных месторождений «Хуанин-6» работает консорциум из российских НГК в лице «Роснефти», «ЛУКОЙЛа», «Сургутнефтегаза», «Газпромнефти». Консорциум владеет 40% блока «Хуанин-6». Экономические перспективы этого проекта вызывают вопросы, поскольку месторождение огромное, а инфраструктура слабая. Для ее развития потребуются существенные вложения, что снизит рентабельность проекта. Однако и 18% рентабельности, по мнению экспертов, являются приемлемым уровнем<sup>82</sup>. Кроме того, участие в проекте для Роснефти, например, полезно с точки зрения получения опыта по добыче высоковязкой нефти, запасы которой есть и в России, а также общего роста запасов компании.

Заметна активность в Венесуэле и других российских энергетических компаний. Так, «Интер РАО» с конца 2010 г реализует контракт по двум проектам по поставкам оборудования (газовых турбин) и строительства электростанции в Венесуэле на сумму порядка 4,5 млрд. долл.<sup>83</sup>

Реализацию стратегии органического роста демонстрирует «ЛУКОЙЛ» и в Европе. В 2011 г компания получила первый добывающий актив в Европе – на Черноморском шельфе Румынии, в совместном проекте с американской Vanco International «ЛУКОЙЛ Оверсиз» будет осуществлять геологоразведку и разработку двух участков на шельфе Черного моря. Доли в консорциуме: 80% - принадлежат «ЛУКОЙЛу», 20% - Vanco<sup>84</sup>. У «ЛУКОЙЛа» в Румынии есть уже свой нефтяной бизнес. НГК принадлежит нефтеперерабатывающий завод «Петротел-ЛУКОЙЛ» в г. Плоешти мощностью 2,4 млрд т. Также под брендом «ЛУКОЙЛ» в Румынии работает 299 АЗС<sup>85</sup>.

---

<sup>82</sup> Коммерсант, 30 ноября 2011

<sup>83</sup> РБК – daily, 18 октября 2010

<sup>84</sup> Коммерсант, 25 февраля 2011

<sup>85</sup> там же

«ЛУКОЙЛ» планирует завершить разведку в течении 5 лет. Если будут обнаружены существенные запасы нефти, этот проект может стать ресурсной базой для нефтеперерабатывающих заводов «ЛУКОЙЛа» в Румынии и пополнит собственные истощающиеся запасы в Западной Сибири.

Что касается западноевропейского рынка, то «ЛУКОЙЛ» стал первой российской компанией, получившей разрешение на разработку континентального шельфа Норвегии. Министерство нефти и энергетики Норвегии признало российскую компанию достаточно подготовленной для работы на шельфе, что позволит ей получить лицензии на освоение месторождения. «ЛУКОЙЛ» стремится диверсифицировать свою сырьевую базу, поэтому его интерес как к норвежским, так и к ряду других месторождений по всему миру, вполне объясним. Опыт, который компания получит при разработке норвежского шельфа, поможет ей впоследствии при участии в российских шельфовых проектах, о которых было объявлено в апреле 2012 г.

Как отмечалось выше, инвестиционная экспансия российских корпораций весьма заметно проявилась в первые годы XXI века. С 2002 г. объем накопленных инвестиций за рубежом составил 4 млрд. долл., в 2004 г – 14 млрд., в 2006 г – 23 млрд. долл., а в 2008 г накануне кризиса достигли рекордной для России суммы – 56 млрд долл.<sup>86</sup> По данным журнала «Эксперт», значительная доля этих вложений приходится на деятельность российских компаний на рынке инвестиций в новое производство (greenfield). С 2003 г по 2010 г российские компании участвовали более чем в 1100 инвестиционных проектах с «нуля», вложив в них 155 млрд. долл. Данная оценка вызывает сомнения, поскольку заметных, масштабных сделок в сфере «greenfield» зафиксировано не было. Скорее эти сделки можно отнести к типу «brownfield», т.е. «вспаханному», «подготовленному для бизнеса полю», на ниве которого российский капитал планирует работать. Так, например, «ЛУКОЙЛ» в мае 2010 г создал совместное предприятие (дочерняя компания «ЛУКОЙЛа» - Litasco) с

---

<sup>86</sup> Эксперт, № 45, 14-20 ноября 2011, с.31

испанской компанией Meroil для строительства одного из крупнейших нефтяных терминалов в Средиземноморье. Это вынужденный шаг российской компании, поскольку попытка поглощения испанской нефтяной компании Repsal не состоялась. И такие случаи с российскими компаниями в их зарубежной экспансии достаточно многочисленны. Поэтому объемы стратегии «greenfield» заметно уступают стратегии «brownfield», хотя, конечно, и ту, и другую в целом можно отнести к стратегии органического роста и развития.

В целом, можно констатировать, что дефицит финансовых ресурсов диктует для многих российских компаний вариант зарубежной экспансии через механизмы органического роста. Стратегия органического роста направлена на постепенное, последовательное развитие собственных мощностей с перспективой расширения своей деятельности за пределами национальных границ, на целевую зарубежную экспансию для достижения эффективности в издержках производства. Стратегия органического роста во многом определяется и спецификой нефтегазового бизнеса; прежде всего, глобализацией национальных сырьевых ресурсов и возрастанием конкурентной борьбы за их передел диктуют российским НГК необходимость в большей степени использовать COP, нежели компаниям других секторов. Немаловажным фактором является наличие у российских НГК существенных финансовых ресурсов, которые они могут использовать для дорогостоящих и продолжительных по времени получения отдачи проектов. Стратегия органического роста при выходе российских компаний за рубеж определяется конкретными возможностями по ее реализации. В результате разрабатываются и используются компромиссные стратегии, включающие как элементы органического роста, так и иные инвестиционные стратегии завоевания зарубежных рынков. Одной из таких стратегий российских НГК, как для таких, так и для международных компаний является стратегия слияний и поглощений компаний.

### **2.2.2 Использование стратегии слияний и поглощений в процессе транснационализации российских компаний.**

С конца 90-х гг. в мировой экономике активно формируется и развивается рынок предприятий, как на национальной, так и глобальной основе. Этот процесс подпитывается приватизационными действиями во многих странах, а также экспансией ТНК, как из авангардных стран, так и ряда развивающихся государств.

С конца 1990-х гг. процесс консолидации многих компаний на национальной почве все более охватывает и международный уровень. При этом, очередная «новая волна» слияний и поглощений<sup>87</sup> достигает своего пика в 2007 г. Мировой финансовый кризис резко затормозил этот процесс. Однако рынок слияний и поглощений в России активно восстанавливается. По объему в конце 2011 г он приблизился к рекордному результату в 2007 г<sup>88</sup>. Активность рынка M&A в России распространяется и за рубеж. Российские компании, в т.ч. компании ТЭКа, активно работают на мировом рынке слияний и поглощений. При этом, начиная с 2003 г. Россия стала рассматриваться в качестве движущей силы M&A в Центральной и Восточной Европе. Процессы вызваны отделением собственности от процессов ее управления и контроля. С точки зрения корпорации стратегии слияния и поглощения, осуществляемые компаниями, предстают как средство более быстрого достижения целей роста по сравнению с механизмами органического развития компаний. Эта стратегия дает возможность компаниям относительно быстро укрупнить и расширить собственный бизнес, получить новых поставщиков, расширить рынок сбыта продукции и клиентскую базу. В итоге, усиление рыночных позиций и конкурентных преимуществ достигается за более короткий период, нежели при реализации стратегии органического роста.

Использование тех или иных механизмов при реализации стратегий M&A диктуется конкретными целями зарубежной экспансии российскими

---

<sup>87</sup> В экономической литературе, посвященной анализу процессов слияний и поглощений выделяется 5 "волн" этого процесса. См. "Современные тенденции развития рынка слияний и поглощений". М.: "Дело" АНХ, 2010, с.33

<sup>88</sup> Mergermarket. Обзор по рынку M&A. 13 октября 2011 – Ведомости, 14 октября 2011



компаниями от целей конкретной российской компании, ее финансовых возможностей, прошлого опыта развития, конкретных политических и экономических условий страны экспансии и т.п. В зависимости от этого формируются ключевые показатели, определяются критические точки, на которых концентрируется внимание при выработке стратегии. Можно выделить три основных направления стратегии компании посредством слияний и поглощений.

1. Увеличение доли компании на основе поглощений целевых предприятий с тенденцией захвата на рынке ведущих позиций;
2. Диверсификация бизнеса;
3. Нацеленность на спекулятивные операции;

Эти разновидности стратегии M&A используются в зависимости от целевых установок компании на том или ином рынке с учетом экономической и политической конъюнктуры, наличия достаточных капиталов для осуществления экспансионистской политики компании. Укрупнение и диверсификация деятельности отдельных компаний не проходит незамеченной в бизнес - мире, соответственно порождая защитные слияния. Таким образом стимулируется общий процесс M&A и повышается планка в достижении международной конкурентоспособности.

Российский рынок M&A как на национальном уровне, так и распространение его императивов на внешний уровень, имеет сравнительно короткую историю, в особенности, с экономиками США и Западной Европы, где этот рынок развивается уже более столетия. К тому моменту как Россия была признана в качестве главной движущей силы<sup>89</sup> рынка M&A Центральной и Восточной Европы, в мире прошло уже волн слияний и поглощений и рынок предприятий втягивается в 6 волну.

Шестая волна M&A была связана с исключительно благоприятной мировой конъюнктурой на рынке заемных капиталов, накоплением финансовых ресурсов стран БРИКС, в том числе России, наличием

---

<sup>89</sup> Современные тенденции развития рынка слияний и поглощений. И.: "Дело" АНХ, 2010, с.33

достаточного количества сравнительно привлекательных промышленных активов. Объем российского рынка слияний и поглощений вырос с 2003 г. по 2007 г. с 19 млрд. долл. до 124 млрд. долл., т.е. более чем в 6 раз<sup>90</sup>.

Во второй половине нулевых XXI века наряду с ростом общих объемов зарубежных сделок с участием российского капитала, росла и средняя стоимость приобретаемых компаний. Так в 2005 г она, по данным M and A Intelligence, не превышала 142 млн. долл., в 2006 г составила 167 млн. долл., а в 2007 г средняя стоимость сделки уже превзошла отметку в 300 млн. долл., через год, несмотря на нарастание экономического кризиса - 409 млн. долл.<sup>91</sup> Таким образом, за период с 2005 по 2008 гг. этот показатель увеличился почти в 3 раза.

Рассмотрим более подробно подходы российских компаний ТЭКа в рамках трех направлений реализации стратегий M&A.

Увеличение присутствия компаний на рынке, с тенденцией к захвату ее основной доли, требует максимальной концентрации всех имеющихся у компании ресурсов. Кроме того, данная стратегия требует не эпизодического участия в приобретении зарубежных активов, а постоянного мониторинга ситуации, гибкой политики на рынке слияний и поглощений, с учетом стратегий основных конкурентов. Эта стратегия требует также ряда тактических шагов, связанных с налаживанием разного рода альянсов, сотрудничества для достижения конечной цели - захвату основной доли рынка.

Одной из последних значимых мега-сделок крупнейшей в истории российского бизнеса пакетов акций у зарубежных компаний, находящихся в альянсе с российскими корпорациями, является договор компании «Роснефть» по выкупу у компании British Petroleum (BP) половины доли в ТНК-BP. За этот пакет компания заплатила 17,1 млрд. долл. и 12,84% казначейских акций «Роснефти». В свою очередь, BP также сделала предложение о выкупе

---

<sup>90</sup> См.: Ведомости // [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru); Коммерсант // [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru); Слияния и поглощения // [www.ma-journal.ru](http://www.ma-journal.ru)

<sup>91</sup> Данные Московской школы управления "Сколково", 2008, с.4; Современные тенденции развития рынка слияний и поглощений /научн. ред. А. Д. Радыгин - М.: Изд-во "Дело", АНХ, 2010, с. 295

дополнительных 600 млн. акций у «Роснефти». В итоге сделки, которая была закрыта в начале 2013 г. BP владеет 19,75% акций «Роснефти», включая уже имеющуюся у нее долю 1,25%.

В результате сделки «Роснефть» к середине 2013 г. стала крупнейшей компанией в мире по добыче и запасам, а также по объему долга. Общая стоимость сделки составила порядка 61 млрд. долл. или 75% от капитализации «Роснефти».

Британская компания (BP) стала вторым крупнейшим акционером «Роснефти» после российского правительства (6,9%). BP также рассчитывает, что сможет учитывать по методу долевого участия прибыль, добычу и резервы «Роснефти». В планах «Роснефти» достижение глобального лидерства в добыче нефти за счет новых месторождений – как шельфовых, так и континентальных, вовлечение в разработку трудноизвлекаемых запасов, геологоразведки и международных проектов. Для разработки сложенных континентальных, а тем более шельфовых месторождений «Роснефти» нужен партнер такой, как BP, который имеет большой опыт в подобного рода проектах. В 2011 г. «Роснефть» уже договорилась о сделке (обмен акциями плюс совместная работа на шельфе), но эту сделку сорвал второй акционер ТНК-BP – консорциум ААР. Таким образом, объявленная в октябре 2012 г. сделка по выкупу BP в совместном предприятии ТНК-BP удовлетворяет обоим запросам «Роснефти» - делает ее глобальным лидером и дает технологического партнера.

Осуществляя зарубежную экспансию на рынке M&A, российские компании используют различные подходы. Один из таких подходов - приобретение акций у рынка тех зарубежных инвесторов, которые раньше закрепились на этом рынке. Такую политику в странах СНГ в середине нулевых XXI века использовал «ЛУКОЙЛ», в конце 2005 г. дочерняя компания «ЛУКОЙЛа» «ЛУКОЙЛ-Оверсиз» приобрела у канадской Nelson Resources, 65 % акций нефтедобывающей компании в Казахстане. В этот же период «ЛУКОЙЛ» вел переговоры с национальной нефтяной компании Эмиратов

(ENOC) о покупке 52% акций нефтяной компании Dragon Oil, ведущей разработку месторождения на туркменском шельфе Каспийского моря.

Для агрессивно настроенной компании в международном бизнесе, увеличение присутствия на зарубежном рынке является предварительной ступенью к поглощению присутствующих на рынке компаний, как в дружественной, так и недружественной формах.

Примером вхождения в бизнес конкурента с нацеленностью на поглощение является стратегия «Газпрома» в отношении белорусского «Балтрансагаза». «Газпром», владея 50% акций этой компании нацелен на покупку всей компании. В 2012 г эта цель была реализована. В сентябре 2012 г «Газпром» стал владельцем «Кыргызгаза», приобретя 75% акций киргизской компании. По условиям приватизации «Газпром» будет обязан модернизировать и расширить сеть газопроводов «Кыргызгаза». Эта сделка, как отмечают специалисты, имеет мало экономического смысла, однако российская компания преследует геополитический интерес. Прежде всего, «Газпром» всегда отличался некоторой всеядностью в подобных сделках. Для монополии «важнее было ощущать себя глобальной компанией, которая существует всюду, иногда даже в ущерб экономической логике»<sup>92</sup>. Однако экономическую логику в действиях «Газпрома» можно обнаружить в стратегии российской компании в том смысле, что она в будущем предполагает возможность активно конкурировать с Туркменией и Казахстаном за китайского потребителя. Поставка через Киргизию позволяет «Газпрому» существенно снизить цену на газ.

Сходной стратегии придерживается «Газпром» и в Европе. Так в сентябре 2011 г монополия получила контроль над чешской RSP Energy, приобретя 51% акций этой компании. По данным чешского агентства СТК, RSP Energy контролировалась швейцарской RSPE Holding, за которой стоят российские и

---

<sup>92</sup> Коммерсант 2012, 26 апреля; 8 сентября 2011

израильские инвесторы. В дальнейших планах «Газпрома» приобретение полного пакета чешской компании<sup>93</sup>.

Приобретенная чешская компания является крупным активом для «Газпрома». Однако в крупные розничные активы российскую компанию просто не пускают. Так, например, намерение «Газпрома» купить британскую Centrica, которая работает с конечным потребителем в Великобритании, вызвало настоящий скандал. В результате сделка не состоялась. Купив 51% акций RSP Energy «Газпром» будет напрямую поставлять газ конечным потребителям. Кроме того, с чешской компанией российская компания впервые вышла на европейский рынок электроэнергии.

Стратегия «малых шагов», используемая в общекорпоративной стратегии слияний и поглощений - вынужденный шаг российского монополиста, который сообразуется с конкретными политическими и экономическими условиями целевого рынка. Подобная стратегия может оказаться в итоге не менее успешной, чем крупные, резонансные сделки, как например, с итальянским концерном ENI, которая вызвала опасения попадания в зависимость западноевропейских потребностей от российской монополии.

Не обладая часто достаточными финансовыми ресурсами, опытом перестройки крупного международного бизнеса, российские компании в начале XXI века концентрировала свое влияние на покупке по той или иной причине недооцененных активов предприятий, или компаний в банкротом или в предбанкротном состоянии, а также компаний аутсайдеров. Приобретение проблемного предприятия осуществлялось для того, чтобы российская компания могла выйти на рынок, который ей был по тем или иным причинам недоступен. Кроме того, применялись способы постепенного поглощения компаний через покупку миноритарных пакетов акций с последующим доведением корпоративного контроля до нужного уровня.

Стратегии M&A российских компаний отвечали на требования глобальной экономики по созданию производственных цепочек добавления

---

<sup>93</sup> Ведомости 2011, 9 сентября

стоимости. В этой связи российские компании, прежде всего, нефтегазовой и металлургической отраслей, выстраивали свою стратегию экспансии, подбирая необходимые звенья как вертикальной, так и горизонтальной цепочки, для выстраивания собственных глобальных цепей и сетей. Этот процесс, будучи самой актуальной стратегией для российских компаний, позволяет им решить следующие задачи:

- повысить автономность зарубежного производства;
- получить эффект от оптимизации производственных процессов;
- диверсифицировать бизнес в рамках отраслевой разнополярности;
- способствовать финансовой устойчивости и расширению публичности.

Наглядным примером трансграничной стратегии увеличения присутствия компании на рынке с тенденцией к захвату основной доли рынка на основе инструментов слияния и поглощения может быть представлена сделка по объединению двух российских компаний «РУСАЛ» и «СУАЛ» компаний и швейцарской «Glencore». В состав консолидированной компании вошли алюминиевые и глиноземные активы компаний Австралии, Армении, Гвинеи, Италии, Ирландии, Швеции, России, Китая, и Ямайки. На подобные сделки нацелены и российские компании ТЭКа.

Так, «Транснефть» в 2010 г купила корпорацию Kadina Ltd. (Великобритания), которая владела Новороссийским морским торговым портом. Покупка этой компании позволила «Транснефти» расширить свой контроль над экспортной выручкой. В свою очередь, холдинг ТНК-ВР поглотил компанию «Викойл», владеющей сетью АЗС на Украине. Нефтяная дочка «Газпрома» в этот период нацелилась на покупку двух нефтеперерабатывающих заводов в Греции. Ситуация в греческой экономике не предполагает повышенного интереса к местным активам со стороны инвесторов, что снижает уровень конкуренции, а, значит, и стоимость активов. «Газпром-нефть» как раз и планировала выйти на этот рынок, пользуясь благоприятной конъюнктурой. Но для европейской переработки характерна низкая рентабельность, поэтому эти рынки интересны «Газпромнефти» прежде

всего с точки зрения расширения географии бизнеса и выхода на конечного потребителя.

В 2013 году контроль над самой компанией ТНК-ВР полностью перешел к НК «Роснефть». «Роснефть» купила ТНК-ВР за \$55 млрд. и стала крупнейшей в мире публичной нефтегазовой компанией по объемам добычи и запасам сырья.

Другие, более мелкие российские НГК также используют экономическую конъюнктуру, обусловленную кризисом и его последствиями. Так, российский нефтетрейдер «Gunvoz» скупает активы обанкротившейся в январе 2012 г швейцарской компании Petroplus. Вслед за бельгийским НПЗ трейдер покупает и немецкий завод банкрота. Бельгийский НПЗ стал первым нефтеперерабатывающим активом российского трейдера, который в марте 2012 г объявил о создании вертикально-интегрированного холдинга. НПЗ в Германии (г. Ингольштадт) стал одним из ключевых активов Gunvoz, позволит укрепить позиции компании на европейском рынке и диверсифицировать ее торговую деятельность. Кроме того, это приобретение расширяет возможности российской компании по маркетингу нефтепродуктов с выходом на премиальные рынки.

По данным информационного агентства АК&М в 2010 году отраслевая структура трансграничных сделок по слияниям и поглощениям формировалась в такой пропорции: большая часть сделок пришлась на добычу полезных ископаемых – 56%, на связь – 54%, на металлургию – 11%, торговлю – 2% и другие отрасли – 7%<sup>94</sup>. В последующие периоды в целом эта тенденция сохранилась, включая увеличение по отраслям ТЭКа. Внешние сделки по слияниям и поглощениям преобладают, их доля в секторе ТЭКа – растет. Сохранение высоких мировых цен на сырьевые товары будет способствовать привлекательности сделок по слияниям и поглощениям в этом сегменте для российских компаний за рубежом.

---

<sup>94</sup> Бюллетень «Рынок слияний и поглощений. Информационное агентство АК and M, № 158, март 2011, с.57

## Диверсификация бизнеса

К началу XX века, в результате консолидации, крупные российские компании формируют существенные финансовые ресурсы, часть из которых они направляют на зарубежную экспансию. Начинается активный поиск перспективных прибыльных сегментов не только в своей сфере, но и в других отраслях сектора рынка. Как правило, особый интерес для российских компаний представляют активы, которые в той или иной степени связаны с технологическими цепочками, функционирующими в рамках компании. Однако приобретаются и непрофильные активы, имеющие рыночный интерес и перспективы. Приобретая разнообразные активы, российские компании стремятся, во-первых, застраховаться от возможного кризиса в основном направлении бизнеса, во-вторых, повысить свою конкурентоспособность за счет вертикальной и горизонтальной экспансий. И, наконец, принимаются и спекулятивные цели такой диверсификации, т.е. приобретение активов про запас с целью их перепродажи в перспективе. В результате такой «многосторонней» диверсификации российские корпорации обладают зарубежными активами с низкой эффективностью. Так, коэффициент эффективности (соотношение чистой выручки от продаж к среднегодовой стоимости приобретений за рубежом у «ЛУКОЙЛа») составляет 0,6; у «Норильского никеля» - 0,8; а у металлургов «Мечела» близок к нулю. А, например, у малазийской Petronas этот показатель достигает 6,4; у бразильской добывающей корпорации Companhia Vale de Rio Doce - 1,9; у индийской Oil and Natural Gas Corporation - 1,3.<sup>95</sup>

Диверсифицируя свой бизнес в географическом плане, компания «Северсталь» купила 10 заводов в США. В результате, на ее зарубежные предприятия стало приходиться более 50% объема всей предпринимательской деятельности компании. Между тем, эти предприятия, большинство из которых до их приобретения «Северсталью» имели огромную долговую нагрузку, а

---

<sup>95</sup> См.: Конкурентоспособность российских корпораций на глобальном рынке // БИКИ, 2009, 15 августа, с.2



некоторые находились в предбанкротном состоянии, и после перехода в собственность российской компании не блещут эффективностью, практически не принося заметной прибыли. Тоже касается и итальянского приобретения «Северстали» металлургического предприятия Lucchini. После нескольких лет убыточной работы «Северсталью» было принято решение о продаже отдельных американских активов и итальянского актива - компании Lucchini.

Следует отметить, что помимо названных, среди российских компаний ТЭКа активную политику диверсификации проводит «Газпром». Помимо своей профильной деятельности компания объявила о том, что энергетика и уголь становятся для нее ведущим бизнесом.

Стремление «Газпрома» диверсифицировать свой бизнес в Европе имеет уже определенную историю: однако раз за разом эти попытки натыкались на стойкое неприятие местной бюрократией допускать российскую монополию на местный рынок. Так была безуспешной попытка «Газпрома» получить контроль над газовыми сетями на территории ЕС, была заблокирована и покупка российской компанией британского продавца газа Centrica, а также было отказано в приобретении у австрийской OMV крупнейшей газовой биржи Европы – Central European Gas Hub. Понимания не встретили и намерения «Газпрома» получить контроль над немецкими E.On и Ruhr gas. Однако определенные достижения в диверсификации газового бизнеса у российской монополии все же есть.

В июле 2011 г. «Газпром» подписал меморандум с германской RWE<sup>96</sup> о создании совместного предприятия, в которое войдут существующие или новые электростанции, работающие на природном газе и угле в Германии, Великобритании и странах Бенилюкса. Что касается Германии, то использование природного газа для нее становится стратегическим направлением, поскольку сокращение программы ядерной энергетики (к 2022 г в Германии должна прекратить работу последняя АЭС) переориентирует на

---

<sup>96</sup> RWE – крупнейший производитель электроэнергии в Германии. Третий в Великобритании и Нидерландах. Мощность его станций в 1,5 раза больше, чем у «Газпрома». (на конец 2011 г)

строительство новых современных электростанций, работающих на природном газе. По оценкам «Газпрома», остановка АЭС в ФРГ создает дополнительный спрос на 15-20 млрд. куб. м газа в год. Став совладельцем электростанций «Газпром» повышает свою рыночную долю на газовом рынке Европы. К середине X гг. XXI века главный энергетический актив «Газпрома» в Европе – это купленная в 2003 г Канзасская ТЭЦ в Литве мощностью всего в 180 МВт и несколько лет приносящая по заявлениям концерна убытки.

«Газпром» диверсифицирует свой бизнес также посредством строительства газотранспортной инфраструктуры в Европе. Монополия уже создала газотранспортную компания Wingaz. «Газпром» является акционером подземного хранилища газа (ПХГ) «Хайдах» в Австрии общей емкостью 2,6 млрд. кубометров. Это второе по размеру ПХГ в Центральной Европе после немецкого «Реден». «Газпром» стремится создать единую производственную - цепочку от газовой скважины до потребителя в Европе. Однако на пути этих планов «Газпрома» встает «Третий энергетический пакет нормативов ЕС», вступивший в силу в марте 2011 г, который фактически запрещает компаниям контролировать такую цепочку. «Газпрому» предстоит серьезная работа, чтобы получить особый статус для своих новых инвестиционных проектов в Европе и, в первую очередь, «Южного потока».

Деятельность «Газпрома» по диверсификации своего бизнеса не замыкается только на Европе. Существует ряд действующих дочерних компаний монополии, которые выполняют различные функции в рамках обеспечения зарубежной экспансии. Например, Gazprom Marketing and Trading создала в Сингапуре базу для управления морскими перевозками. Эта база координирует застрахованные суда для поставок сжиженного природного газа в страны АТР.

Стратегия слияний и поглощений в деятельности российских компаний ТЭКа используется как эффективный механизм. В условиях экономического кризиса нефтеперерабатывающие заводы (НПЗ) в Европе столкнулись с двумя основными проблемами: заметно сократившаяся рентабельность (с 5-7 долл. за

баррель – уровень середины 2008г.) до 0-2 долл. за баррель (2011 г). Таких низких показателей рентабельности не наблюдалось с 2002 г. Важным обстоятельством, оказывающим неблагоприятное влияние на сектор переработки в Европе, стало растущее предложение нефтепродуктов. В середине нулевых в ЕС было модернизировано несколько НПЗ, обеспечив их высокую производительность и неполную загрузку ряда нефтеперерабатывающих предприятий. В результате европейские НПЗ вынуждены были искать партнеров из числа добывающих компаний, заинтересованных в европейском рынке сбыта.

Все эти обстоятельства не могли не привлечь внимания российских компаний нефтегазового сектора в ходе их экспансии в страны ЕС в рамках стратегии, нацеленной на слияния и поглощения, в контексте диверсификации их основного бизнеса. Еще одним фактором внимания российских компаний ТЭКа было то, что за первые 20 лет в России не были введены в строй новые НПЗ, а модернизация действующих велась достаточно вяло.

В результате активность российских компаний в ЕС выразилась в покупке «ЛУКОЙЛом» НПЗ в Нидерландах и Италии, «Газпромнефтью» - двух заводов в Сербии, а «Сургутнефтегаз» в 2009 г купил 21,2% венгерской MOL.

Следует отметить, что затратив более 5 млрд. долл.<sup>97</sup> на приобретение НПЗ в Европе, российские компании вынуждены были решать аналогичные проблемы, заставившие европейские компании продавать свои НПЗ. Однако покупки российских компаний определялись тем, что стоимость многих НПЗ упала во время кризиса, поэтому можно было по приемлемой цене приобрести хорошие активы. Так, например, «ЛУКОЙЛ» приобретал доли в итальянском ISAB и голландском TRN в 2008 и 2009 гг. за 230 долл. и 260 долл. за тонну соответственно, что является весьма выгодной ценой. А покупка «Роснефтью» 50% нефтеперерабатывающих и нефтехимических мощностей Ruhr Oil (принадлежит Petroleos de Venezuela SA, в которой Ruhr Oil владеет долями в четырех немецких заводах) позволит повысить соотношение

---

<sup>97</sup> «Финанс» - 11-17 октября 2010, с.12

переработка/добыча. В частности у «ЛУКОЙЛа» этот показатель превышает 60%, у «Газпромнефти» - находится в районе 70%, а у «Роснефти» - около 50%<sup>98</sup>.

Стратегия диверсификации бизнеса российских компаний ТЭКа, способствует перерастанию их из моноотраслевых образований к многоотраслевым с глобальными бизнес-интересами. Активизация деятельности компании «Роснефть» в последнее время, о чем речь пойдет ниже, дала основания заявить ее бывшему руководителю, Э. Худайнатову, что компания называет «себя нефтяной компанией по привычке, она по характеру нашей работы уже давно вышли за эти рамки»<sup>99</sup>.

Кроме того, покупки НПЗ за рубежом привлекательны по следующим причинам. Прежде всего, если покупается предприятие в нижней ступени производственного цикла, то можно ожидать роста рентабельности в ближайшем будущем. Кроме того, компания может воспользоваться инновационными технологиями для обеспечения эффективности своего бизнеса при прочих равных условиях. Это важно с точки зрения имиджа и благоприятно влияет на стоимость заемных ресурсов, и, наконец, появляется возможность захватить перспективную нишу в производстве тех продуктов, на которые спрос устойчиво растет. В частности, базовые и технические масла, судовое топливо, дорожные и индустриальные битумы.

Диверсифицируя свой бизнес путем сделок M&A, российские компании в основном преследуют свои узкоотраслевые интересы. Так, например, нефтяные компании стремятся захватить перспективные месторождения, расширить рынки сбыта, металлургические компании - добиться доступа к дефицитным ресурсам, обойти протекционистские барьеры и т.п. Между тем, компании стран БРИКС, например, китайские и инвесторы других стран, при покупке зарубежных активов, целенаправленно диверсифицируют векторы своей экспансии. Их интересы распространяются на банковский и финансовый сектор

---

<sup>98</sup> «Финанс» 11-17 октября 2010, с.12

<sup>99</sup> Ведомости 2012, 28 июня

и, в особенности, на сферу высоких технологий. Следует признать, что в посткризисный период и российские компании все чаще стали интересоваться и приобретать высокотехнологичные западные компании. Но это пока лишь отдельные случаи, а не тенденция. И из российских компаний, активно работающих на западном рынке, можно назвать высокотехнологичную компанию «Ренова».

Характеризуя в целом сделки российских компаний за рубежом с целью диверсификации своего бизнеса, следует отметить следующие моменты.

Во-первых, общая тенденция развития мировой экономики, центром которой является международное, интернационализированное производство и глобальный воспроизводственный процесс, диктует российским компаниям участие в международном разделении труда не только на основе их естественных сравнительных преимуществ, но во все большей степени на созданных креативной мыслью, научно-технических, технологических преимуществах. Это ставит задачу в области диверсификации своего бизнеса на международном уровне либо вписываться в технологические цепочки приращения стоимости даже в сугубо сырьевых отраслях, либо создавать собственные цепочки на основе своей сырьевой конкурентоспособности, но, опять же, с использованием инновационного потенциала. Инновационная составляющая при диверсификации бизнеса через слияния и поглощения один из основных векторов развития бизнеса и, впрочем, не только в сфере М&А. Приходится констатировать, что пока эта составляющая не стала определяющей для российских компаний по тем или иным причинам. Они во многом еще остаются на начальном этапе глобализации своей деятельности, в ее экстенсивном периоде.

Во-вторых, диверсификация бизнеса через М&А не может пониматься достаточно узко, только как дополнение существующей специализации какими-то новыми направлениями предпринимательства компании. Диверсификация бизнеса в широком смысле означает при слиянии и поглощении доступ к

значительным технологиям, к рынку новой высокотехнологичной продукции, новым горизонтам менеджмента и маркетинга.

В-третьих, диверсификация расширяет доступ к новым рынкам, расширению ресурсной базы, приобретению системного опыта корпоративного управления, глобальности мышления и в целом повышения международной конкурентоспособности и конкурентоустойчивости российских компаний и, как следствие, при прочих равных условиях, конкурентоспособности российской экономики в целом.

Так, например, при осуществлении сделки по покупке 49% доли в СП с итальянской ERG по управлению НПЗ ISAB на Сицилии, «ЛУКОЙЛ» планировал увеличить долю в этом НПЗ с 60 до 80%. Это этап опциона, предусмотренного соглашением о создании СП с ERG от 2008 г.<sup>100</sup>

Спекулятивные сделки российских компаний в рамках стратегии слияний и поглощений на международном рынке не являются преобладающими по сравнению со стратегиями поглощения компаний или диверсификации своего бизнеса. Спекулятивные сделки предполагают достаточно высокий уровень менеджмента компании, которая осуществляет подобные операции. Поскольку за сравнительно короткий период компанию, покупаемую с целью перепродажи необходимо привести в порядок, в частности, осуществить оздоровительные мероприятия, повысить рыночную капитализацию, реструктурировать задолженность, возможно, провести ребрендинг. Все это требует высокого профессионализма и существенных финансовых ресурсов, которые в перспективе должны окупиться. У молодых российских компаний, несмотря на всю амбициозность и агрессивность, таких менеджерских качеств и рискованных капиталов в нулевые годы XXI века еще явно хватало. Тем не менее отдельные спекулятивные сделки в рамках стратегии M&A были реализованы. Эти сделки в начале нулевых годов были весьма немногочисленными и включали операции по продаже тех или иных активов российскими компаниями из финансового сектора западным покупателям на территории России, в частности, продажа

---

<sup>100</sup> Коммерсант 2008, 2 декабря

Росбанком ипотечного фонда инвестбанку из США, а также сделки российской компании Heath Tech Corp. с польскими инвесторами и американской «Coca Cola».

В конце нулевых российские компании все более практикуют сделки M&A для того, чтобы продать свой бизнес по более высокой цене. Для этого всеми возможными способами компании увеличивают стоимость своего бизнеса, поднимают его капитализацию. Одним из примеров такого ускоренного приращения капитализации стала российская компания «Мултон», которая потом была продана «Coca-Cola».

В процесс перепродажи вновь организованного или консолидированного бизнеса, вступает и отдельные НГК. Так, российская независимая нефтяная компания Matra, крупнейшим акционером которой является бывший зампред правления ТНК-ВР М. Барский. Компания объявила о планах покупки вместе с консорциумом AAR испанской компании Vetra, которая владеет 14 лицензиями на геологоразведочные проекты в Колумбии и сервисными активами в Мексике<sup>101</sup>. После совершения сделки через определенный период (порядка 5 лет) она может быть перепродана какой-нибудь крупной компании Среди возможных претендентов – ТНК-ВР, которая имеет в Латинской Америке свои бизнес-интересы. Весь вопрос в том, насколько через 5 лет компания будет стоить дороже ее покупной цены.

Следует констатировать, что для российских компаний ТЭКа спекулятивная составляющая в рамках стратегии M&A не является определяющей по сравнению с представителями других отраслей. Приобретение разнородных, разноплановых активов, о которых впоследствии приходилось избавляться как от «непрофильных активов», пожалуй, наиболее характерно было только для «ЛУКОЙЛа». При этом «непрофильные активы» зачастую продавались с дисконтом, без какой-либо прибыли.

Характеризуя стратегии российских компаний в рамках осуществления сделок по M&A, можно объединить их действия в три основных направления:

---

<sup>101</sup> Коммерсант 2012, 28 мая

1. **Производственное.** Сделки в этом направлении M&A катализируются в расширении производственных мощностей и увеличения их загрузки, использовании новейших технологий и ноу-хау, оптимизации производственно-сбытовых цепочек, совершенствования логистики и т.п.
2. **Коммерческое.** Это направление включает операции по слияниям и поглощениям, нацеленных на захват большей доли рынка, сокращение издержек производства, формирование устойчивой конкурентоспособности на целевом рынке.
3. **Инвестиционное.** Делая акцент на этом направлении компания, видя перспективы целевого рынка, «столбит» его участки для получения производственных эффектов в перспективе.

Как свидетельствует опыт транснационализации российских компаний, трансграничные сделки далеко не всегда являются для них успешными. В целом они характеризуются «невысокой эффективностью»<sup>102</sup> и низким качеством управления после завершения сделок. На эффективность этих сделок воздействует отсутствие продуманных целей и задач, обоснование выгод этих сделок, предварительное детальное исследование поглощаемой или присоединяемой компании, наличие национальной специфики слияний и поглощений, осуществляемых PR-компаний, а также квалификация работников, непосредственно осуществляющих конкретное слияние или поглощение.

### **2.3 Международные стратегические альянсы, партнерства. Деловое сотрудничество.**

В условиях развития международной производственной кооперации и углубления специализации многих компаний, усиления взаимосвязей и сетевых эффектов, в мировой воспроизводственной системе активно формируются многообразные альянсы, партнерства, деловые сотрудничества. Этот объективный процесс, вызванный императивами экономической глобализации

---

<sup>102</sup> Современные тенденции развития рынка слияний и поглощений. Под ред. А.Д. Радыгина, М.: "Дело" АНХ, 2010, с.305



и глобальной конкуренцией, несет в себе две диалектические составляющие: конкуренцию и кооперацию, которые модифицируют такие процессы как экспансия компании посредством исключительно силового воздействия на конкурента без попыток компромиссов и сотрудничества. В новых условиях многообразной тотальной гиперконкуренции появляется необходимость и возможность в силу общей либерализации экономического порядка использовать и противоположные конкуренции начала - сотрудничество, кооперацию, партнерство. Эти начала тем более становятся важными и применимыми, чем более жесткой становится конкуренция, в результате чего прямое, лобовое столкновение в ней несет возможности существенного ущерба для обеих сторон. Кроме того, все большее сопротивление и обогащение друг друга (в процессе развития глобализации вширь) глобального и локального диктует необходимость развития многообразных форм сотрудничества. Для компаний, впервые вступающих на путь глобализации своей деятельности, те или иные альянсы, деловое партнерство и сотрудничество приходится как нельзя кстати, и, как свидетельствует опыт компаний стран БРИКС и других развивающихся стран, активно ими используется.

Что касается российских компаний, то их вступление в эти процессы было сравнительно запоздалым и поначалу не носило массового порядка. Так, на начальном этапе перехода к рыночной экономике российские компании были увлечены созданием совместных предприятий. Тем более, что перед ними был положительный пример и эффект функционирования таких предприятий в Китае. Однако по мере развертывания процессов приватизации государственных предприятий, консолидации производственных активов и формирования крупного российского бизнеса, этот интерес в значительной степени ослаб. Совместные предприятия как форма кооперационного сотрудничества, стратегического партнерства, в условиях российского бизнеса, были оттеснены в сферу функционирования малого и среднего бизнеса. Однако это не означает, что данная форма сотрудничества была малоэффективной и незначимой для крупного российского бизнеса в период его международной

экспансии. Крупный российский бизнес в лице НГК показывает один из примеров международного стратегического альянса (МСА), участниками которого стали «Газпром» и «Royal Dutch Shell».

Для «Газпрома» этот международный альянс представил собой способ более непосредственного проникновения в нефтяной бизнес, а для Shell - возможность освоения газового рынка. Цели партнеров были сходны в отношении реализации газознергетических проектов как на международном, так и на российском рынках. Первым совместным проектом альянса стала разработка и добыча нефти и природного газа из части заполярного месторождения из Западной Сибири. Еще одним примером МСА стало заключение в конце 90-х гг. партнерского соглашения между российской компании «Сибнефть» и ведущей мировой компании сервисного обслуживания нефтяного бизнеса Schlumberger. Альянс был нацелен на обеспечение планов увеличения добычи нефти российской компанией, используя новые технологии «Шлюмберже».

Помимо НГК в формировании МСА принимали участие российские компании других отраслей. В основном использовались те или иные формы совместных предприятий. Для зарубежных партнеров целью вступления в сотрудничество было стремление получить те или иные сырьевые факторы по выгодной цене, а также некоторые российские изобретения, которые патентовались на деньги иностранных участников соглашений. Российская сторона несла в этом сотрудничестве новые технологии, управленческий опыт, возможности сбыта своей продукции на зарубежном рынке.

МСА российских компаний с зарубежными партнерами из развитых как правило формировалось на стремлении российских компаний к прорыву на мировой рынок, а зарубежных использовать возможности российской экономики.

Не все альянсы осуществляли свою деятельность на бесконфликтной основе. Так, «ЛУКОЙЛ», создав в 1996 г. совместное предприятие с казахстанской государственной компанией «Южнефтегаз» - «Тургай

Петролеум». Через 10 лет «ЛУКОЙЛ» вступил в хозяйственный конфликт с казахской компанией, который продолжался 5 лет. В результате многолетнего спора, разрешившегося в Стокгольмском суде «ЛУКОЙЛ» получил 438 млн. долл. компенсации за отказ от права выкупа доли в СП. Акционеры у «Тургай Петролеум» останутся прежними (по 50% у каждого)<sup>103</sup>. Казахстан – главный регион добычи для «ЛУКОЙЛа» после России: компания является совладельцем семи действующих проектов в этой стране, которые в 2009 г. принесли ей 5,2 млн. т. нефти (92% зарубежной добычи)<sup>104</sup>. Совместные предприятия по производству продуктов переработки нефтепродуктов нефтехимии «ЛУКОЙЛ» создает и в других странах СНГ. Например, на Украине дочернее предприятие «ЛУКОЙЛа» «ЛУКОЙЛНефтехим» в 2000 г. организовал на паритетных началах с принадлежащих украинскому правительству нефтехимическим концернам «Ориана» совместное предприятие ЗАО «ЛУКОР», специализирующийся на производстве бензола этилена, пропилена и хлорвинила.

По мере глобализации своей деятельности и приобретения опыта зарубежного хозяйствования, компании используют многообразные формы и разновидности альянсов, деловые партнерства. Интерес российских компаний в налаживании партнерских отношений с зарубежными компаниями смещается в сторону сотрудничества с компаниями из дальнего зарубежья. Российские компании ТЭКа и металлургии демонстрируют здесь существенную активность.

Популярной формой для российских компаний ТЭКа являются консорциумы в форме СП. Так, консорциум «ЛУКОЙЛ Оверсиз» (дочерняя компания «ЛУКОЙЛа», занимающаяся зарубежными проектами и американская компания Vanco International в 2010 г., выиграла тендер на разработку румынского шельфа Черного моря. Консорциум начал бурение на двух участках шельфа – E Rapsodia и Trident в мае 2011 г. На шельфе Черного

---

<sup>103</sup> Ведомости 2010, 23 августа

<sup>104</sup> там же

моря до этого «ЛУКОЙЛа» не было, хотя в Румынии присутствие российской компании достаточно ощутимо. Компании принадлежит нефтеперерабатывающий завод «Петротел – ЛУКОЙЛ» в г. Плоешти. Кроме того, под брендом «ЛУКОЙЛ» в Румынии работает 299 АЗС (на конец 2010 г.)<sup>105</sup>. Что касается американской компании Vanco, то «ЛУКОЙЛ» имеет с ней партнерские отношения в Гане (работа на шельфе). Так что проект в Румынии – это дальнейшее развитие международного стратегического партнерства для «ЛУКОЙЛа».

Соглашения о стратегическом партнерстве в нефтегазовой сфере использует и другая российская НГК – «Роснефть». В мае 2010 г она подписала соглашение о таком партнерстве с «Crescent Petroleum» из Объединенных Арабских Эмиратов. Соглашение предусматривает совместную разведку и разработку месторождений на Ближнем Востоке и в Северной Африке. При этом основным направлением совместной работы станет добыча природного газа в Персидском заливе. У «Роснефти» до этого проекта уже имелся ряд международных зарубежных совместных проектов в Казахстане, Венесуэле, Алжире. Партнер «Роснефти» - «Crescent Petroleum» - частная нефтегазовая компания, которая 40 лет работает в качестве международного оператора в Египте, Пакистане, Йемене, Ираке, ОАЭ, Тунисе, б. Югославии, Аргентине. Кроме того, эта компания является крупнейшим акционером компании DanaGas (региональная газовая компания на Дальнем Востоке). Известно также, что компания из ОАЭ совместно с DanaGas, австрийской DMV и венгерской MOL владеют компанией Pearl Petroleum, которая разрабатывает месторождение газа в иракском Курдистане<sup>106</sup>. В целом стратегическое партнерство с компанией из ОАЭ представляется весьма перспективным, хотя не обязательно однозначно результативными. Многие подобные проекты не принесли существенных дивидендов российским компаниям. В целом интерес «Роснефти» к зарубежным проектам укладывается в общую стратегию развития российского

---

<sup>105</sup> Коммерсант 2010, 6 июля

<sup>106</sup> РБК-daily 2010, 20 мая

нефтегазового бизнеса, который не может по тем или иным причинам расширить производство нефти и газа в России и вынужден осуществлять планомерную экспансию за границей.

Другим более важным соглашением о стратегическом партнерстве стало подписание в августе 2011 г договора между «Роснефтью» и американской компанией «Еххон Mobil». Компании, созданные в результате соглашения СП будут осуществлять разработку углеводородных ресурсов шельфов Карского и Черного морей.

Допуск американской компании на российский шельф, согласно подписанному соглашению, обуславливается получением российской стороной передовых технологий освоения шельфовой добычи месторождений со снижающейся добычей нефти. В этой связи МСА российской и американской компаний находится в рамках интересов участников традиционных стратегических альянсов. Кроме того, RN Cardium Oil Inc., (дочерняя компания «Роснефти»), получает в Канаде 30% долю «Еххон Mobil» в месторождении Кардиум (провинция Альберта). Кроме Канады российская компания допускается к технологии и использованиям традиционных месторождений в США. Российская и американская компании заявили о планах совместного создания Научно-исследовательского центра арктических технологий, который будет заниматься внедрением существующих технологий «Роснефти» и «Еххон Mobil» и разработкой новых технологий для совместных проектов двух компаний. Независимая дочерняя компания «Роснефти», зарегистрированная в штате Делавэр, получит опцион на приобретение доли «Еххон Mobil» в размере 30% на ее участках в Западном Техасе, а также в 20 принадлежащих участках «Еххон Mobil» в Мексиканском заливе.

«Роснефть» и «Еххон Mobil»<sup>107</sup> стали партнерами с середины 1990-х гг. XX века. В этот период они реализовали нефтедобывающий проект «Сахалин-

---

<sup>107</sup> Еххон Mobil – американский нефтегазовый концерн, крупнейшая в мире частная компания по рыночной капитализации (387,4 млрд. долл. 2011 г). Основана в 1999 г в результате слияния нефтяных компаний «Еххон» и «Mobil», входивших в Standard oil Дж. Рокфеллера. Является

1». Российская компания в течении многих лет пыталась привлечь американскую компанию к более широкому взаимодействию, но безрезультатно. В итоге «Роснефть» в 2011 г решила заключить соглашение о стратегическом партнерстве с British Petroleum (BP). Несмотря на то, что в январе 2011 г. было принято решение об обмене акциями между компаниями и заняться совместной разработкой нефтегазовых ресурсов Карского моря, уже в мае 2011 г. оно было расторгнуто.

В мае 2012 г «Роснефть» вступила в новый проект по стратегическому сотрудничеству в освоении российского шельфа с норвежской Statoil. Норвежская компания по типовому соглашению получит 33,4% в СП с «Роснефтью», которое займется проектами по разработке месторождений в северных и дальневосточных морях. Норвежская компания, также, как и «Роснефть», - государственные компании (67% Statoil владеет государство). В рамках стратегического партнерства «Роснефть» получит доли в проектах Statoil, в частности, на шельфе Норвегии.

Сделка «Роснефти» со Statoil – третье соглашение о стратегическом партнерстве за короткий период с конца августа 2011 г. В апреле 2012 г. «Роснефть» и итальянская ENI договорились о совместной разработке месторождения Вала Шатского, а также Федынского и Центрально-Баренцевского месторождений на шельфе Баренцева моря. Российская компания должна быть допущена к участию в проектах ENI в странах Северной Африки.

Как указывалось выше, «Роснефть» с 1995 г участвует в проекте «Сахалин-1» в рамках международного консорциума. Среди ее партнеров Exxon Mobil (30%), японская Sodeco (30%), индийская ONGC (20%). Кроме того, компания с 2007 г совместно с китайской Sinopet осуществляет геологоразведку на Венинском блоке Сахалина-3. Отмечены попытки реализации совместных проектов «Роснефти» на «Сахалине-4» и «Сахалине-5»

с компанией BP, от которых она вынуждена была отказаться в силу их бесперспективности. География участия в совместных проектах за рубежом достаточно широкая: Венесуэла (PDVSA), Алжир (Sonatrach), Германия (партнер BP). Можно констатировать, что осуществить ряд масштабных сделок за короткий период, «Роснефть» идет к своей заветной цели – превращению из национального лидера в глобальный энергохолдинг мирового масштаба.

Известная российская компания «Газпром нефть» через свою дочернюю сербскую NIS осуществляет посредством совместного проекта с канадской компанией East West Petroleum Corp. (EWP) экспансию на Балканах. В середине 2011 г NIS заключила соглашение с канадской компанией о совместной разработке месторождений в Румынии. EWP в этом проекте принадлежит 15%, остальное NIS. Стратегия NIS, по словам ее главы К. Кравченко, превратится в ведущего балканского игрока<sup>108</sup>. В случае удачных результатов разведки румынского месторождения увеличат запасы компании вдвое. NIS помимо Сербии и Румынии работает в Анголе и Туркмении.

Еще одна нефтегазовая российская государственная компания «Зарубежнефть» в качестве стратегического партнера выбрала вьетнамскую компанию «PetroVietnam». На партнерство с российской компанией претендовали норвежская «Statoil Hydro» и французская Total. Выбор определился тем, что между «Зарубежнефтью» и PetroVietnam уже существует давнее партнерство, действительно стратегическое – в рамках «Вьетсовнетро» эти компании уже 30 лет ведут работу на шельфе юга Вьетнама, а «Русьвьетнетро» осваивает 13 месторождений Центрально-Хорейверского поднятия в России. Теперь российская и вьетнамская компании через создание совместного предприятия «Русьвьетшельф» будут участвовать в тендерах и конкурсах на месторождениях шельфа Баренцева моря.

Среди форм МСА заметное место для российских компаний ТЭКа занимает обмен активами с зарубежными компаниями, а также использование т.н. требования взаимного инвестирования. Примером последнего является

---

<sup>108</sup> Коммерсант 2011, 26 мая

стратегическое партнерство между «ЛУКОЙЛом» и ConocoPhillips. Это стратегическое партнерство, которое закончилось в посткризисный период, в рамках «требования взаимного инвестирования» в 2006 г. привело к тому, что американская корпорация имела 20% долю в российской компании. Российская и американская компания в рамках стратегического партнерства совместно развивали большой проект в Тимано-Печорской бассейне. В свою очередь, «ЛУКОЙЛ», благодаря поддержке ConocoPhillips приобрел сеть АЗС в Европе. Добытую на американском континенте нефть «ЛУКОЙЛ» поставлял на нефтеперерабатывающие предприятия Conoco. В 2009 г. обе компании, стремясь достичь эффекта экономии на издержках, вступили в консорциум, приняв участие в тендере по покупке права разработки нефтеносных участков в Ираке.

Другая российская НГК «Газпром» в рамках подобной стратегии еще в 2005 г. договорился с компанией BASF Wintershall об обмене активами: «Газпром» отдавал немецкому партнеру 50% минус свою долю в немецком газовом трейдере Wingas (до 49,9%). Это соглашение реализовывалось с конца 2007 г. посредством продажи BASF привилегированной акции и 25% минус одна обыкновенная акция в компании «Севернефтегазпром». В ноябре 2012 г. российская компания и немецкая BASF подписали новое обязывающее соглашение по обмену активами. Немецкая компания получит 25% плюс 1 акция на участках ачимовских отложений Уренгойского месторождения с возможностью увеличения доли до 50%, а «Газпром» - газовые объекты Wingas , WIEG и WIEE , а также 50% Wintershall Noordzee B.V. В декабре 2013 г. компании «Газпромнефть» и Wintershall подписали новое соглашение об обмене акциями между компаниями. Немецкая сторона получит доли в российских месторождениях, а «Газпром» доли в сбытовых «дочках» и других активах в Германии и Европе. В ноябре 2012 г. Wintershall открыла нефтяное месторождение в Северном море. Поскольку «Газпром», как отмечалось выше, находится в состоянии стратегического партнерства, по имеющемуся соглашению с Wintershall Noordzee B.V., 50% этой компании в 2013 г. отошли



«Газпрому». Еще одна сделка такого рода с участием НГК произошла в 2008 г., когда «Газпром» заключил соглашение о стратегическом партнерстве с итальянской Eni на основе перекрестного владения акциями. Eni приобрела 20% акций, «Газпром нефти», а взамен российская компания получила право доступа на итальянский рынок в рамках реализации проекта «Южный поток». Аналогичное партнерство развивается у российской компании мобильной связи МТС с британской Vodafone. В свою очередь «ЛУКОЙЛ» также расширяет свое стратегическое сотрудничество с немецкой Wintershall по совместной разработке трудноизвлекаемой нефти. Обе компании уже давно вместе работают в России. Они владеют паритетными долями в ООО «Волгодеминойл», которое с 1992 г. ведет добычу в Волгоградской области.

Активизируя свою деятельность по развитию компании «Роснефть» в апреле 2012 г. подписала акционерное и операционное соглашения с ExxonMobil о принципах работы на Черном и Каспийском морях, а также ряд других документов в рамках соглашения о стратегическом сотрудничестве. Стороны подписали соглашение между материнскими компаниями о создании двух совместных операторских компаний для разработки нефтегазовых месторождений. Кроме того подписано соглашение о совместной разработке технологий по добыче трудноизвлекаемых запасов нефти в Западной Сибири. Кроме того, «Роснефть» в середине 2012 г. подписала ряд соглашений с компанией Statoil о совместном сотрудничестве в тендерах на разработку участков норвежской части Баренцева моря, а также участия в разработке пяти месторождений на Ставрополье в районе Нефтекамска.

Международные стратегические альянсы российских компаний с их зарубежными партнерами путем обмена активами выходят на межгосударственный уровень. В начале 2010 г. тогдашний премьер-министр В. Путин призвал премьера Турции Р. Эрдогана углубить сотрудничество в области энергетики путем обмена активами. В первую очередь, речь шла о доступе к ресурсам Черного и Каспийского морей и газотранспортной системе

Турции<sup>109</sup>. В августе 2009 г. В. Путин и Р. Эрдоган подписали протоколы о сотрудничестве двух стран в нефтегазовой сфере. Официальный представитель «Газпрома» С. Куприянов подтвердил, что «достигнута принципиальная договоренность о том, что компании встают в один ряд с нашими стратегическими партнерами – Германией и Италией<sup>110</sup>».

Практика обмена активами российских компаний с зарубежными дополняется следующими фактами: «Газпром» и «ЛУКОЙЛ» владеют долей в структуре «Центральная» в Каспийском море в Казахстане. «Итера» получила лицензию на добычу на 21 блоке на Каспийском шельфе Туркмении и уступает 51% в этом проекте «Зарубежнефти». В регионе Черного моря работает «Газпром, Кубаньдобыча». Хотя следует отметить, что российский бизнес больше интересуется не добыча в этом регионе, а газотранспортная инфраструктура. Особое внимание уделяется проекту «Южный поток», который возглавляет «Газпром».

При осуществлении зарубежной экспансии российские компании, рассматривают альянсы как эффективное средство для достижения многообразных целей. Так, дочерняя компания «ЛУКОЙЛа» «ЛУКОЙЛ-Оверсиз» нацелен на создание стратегического партнерства по совместному участию в тендере на месторождения на шельфе в Норвегии. Партнерами российской компании в тендере, который был проведен весной 2013 г. стали норвежские Det Norske и North Energy и шведская Lundin Petroleum. У партнеров «ЛУКОЙЛа» хорошая репутация на норвежском рынке, опыт работы в северных морях и выстроенные отношения с норвежским правительством.

На тендер были выставлены 86 участков: 14 в Норвежском море и 72 в Баренцевом. «ЛУКОЙЛ-Оверсиз» примет участие в альянсах на паритетной основе и только в одном проекте станет оператором<sup>111</sup>. Раньше «ЛУКОЙЛ» рассматривался в качестве возможного партнера в Норвегии крупнейшего игрока этого рынка государственную Statoil. Они были партнерами в Иране в

---

<sup>109</sup> Коммерсант 2010, 14 января

<sup>110</sup> Коммерсант 2010, 14 января

<sup>111</sup> Коммерсант 2012, 7 сентября

проекте Западная Курна-2. Но в феврале 2012 г. Statoil из него вышла. В рамках тендеров речь идет в первую очередь о геологоразведке. «ЛУКОЙЛ-Оверсиз» надеется со временем получить в Норвегии действующие запасы. Это тем более актуально, что «ЛУКОЙЛ» как частную компанию не допускают пока к работе на российском арктическом шельфе.

Важным моментом работы в Норвегии является то обстоятельство, что власти страны возвращают инвесторам до 78% расходов на геологоразведку, включая разведочное бурение и выдают сквозные лицензии на разведку и разработку. «ЛУКОЙЛ» с 2011 г. проявляет интерес к норвежским проектам. Компания прошла предквалификацию, которая дает право на работу в Норвегии и «ЛУКОЙЛ» открыл офис в Норвегии.

Создание консорциумов между компаниями по освоению зарубежных ресурсов можно дополнить примером о функционировании ООО «Национальный нефтяной консорциум» (ННК) в Венесуэле. Этот консорциум был создан в начале 2010 г. и владеет 40% в проекте по разработке блока «Хуанин 6» в районе реки Ориноко в Венесуэле. 60% в проекте принадлежит венесуэльской государственной компании P&VSA. Российские компании, в число которых входят «Сургутнефтегаз», «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», ТНК-ВР и «Газпром нефть» имеют равные доли в консорциуме - по 20%.<sup>112</sup>

Важным направлением в формировании стратегических альянсов российских компаний с их зарубежными партнерами является совместная реализация проектов в области НИОКР, в особенности, в областях прорывных технологий. Здесь российские компании пока выступают в качестве введомой стороны, в роли аутсорсеров, исполнителей зарубежных заказов. Однако у российских компаний имеется существенный потенциал во многих отраслях, который необходимо активно задействовать в ходе многостороннего кооперационного сотрудничества. Рассмотрение различных форм международного кооперационного сотрудничества российских компаний с их зарубежными партнерами позволяет констатировать, что отечественный бизнес

---

<sup>112</sup> Ведомости 2012, 6 ноября

все шире и активней использует богатый арсенал международного опыта в сфере международной производственной и отчасти научно-технической кооперации. Отдавая дань разработке и реализации многообразных инвестиционных стратегий, российские компании в ходе процессов их интернационализации используют и другие стратегии. Как утверждал П. Друкер, «цель компании - создать клиента. Единственное ядро прибыли - это клиент. У бизнеса есть две дороги на пути к успеху: маркетинг и внедрение инноваций. Именно они работают на результат, а все остальное множит издержки»<sup>113</sup>. Рассмотрим прежде всего особенности формирования российскими компаниями зарубежных маркетинговых стратегий.

## **2.4 Зарубежные маркетинговые стратегии**

Маркетинговые стратегии для внешнего рынка разрабатываются и осуществляются российскими компаниями, относящимися, как правило, к торговым, девелоперским, машиностроительным в т.ч. компаниям высокотехнологичного сектора. Корпорации российского ТЭКа основной упор в своей внешнеэкономической экспансии делают на разнообразные инвестиционные стратегии. Тем не менее компании нефтегазового сектора в последние годы в результате диверсификации своего бизнеса все активнее начинают использовать маркетинговые инструменты в осуществлении своего международного бизнеса.

Особенности маркетинговых стратегий российских компаний ТЭКа определяются специфичностью понимания ими ситуации рыночной неопределенности, неустойчивости экономической конъюнктуры. При этом для выхода на зарубежные рынки или расширения присутствия на них. Ситуация нестабильности практически всеми российскими компаниями ТЭКа, за исключением, пожалуй, «Сургутнефтегаза»<sup>114</sup>, рассматривается как сравнительно благоприятная.

---

<sup>113</sup> Цит. по Нормалия Кумар. Маркетинг как стратегия. М.: Претекст, 2008, с.13

<sup>114</sup> Ведомости 2012, 2 июля.

Если взять вертикально-интегрированную компанию нефтегазовой отрасли, то основной вид бизнеса у нее - добыча и переработка нефти, газа, сбыт нефтепродуктов. Основная продукция – нефть, газ, масла, различные виды топлива. В топливо входят бензин, дизельное топливо, мазут, а также альтернативные виды топлива. Наиболее распространенное – это сжиженный углеводородный газ и компримированный газ. В рамках этой продуктовой линейки и строятся основы маркетинговой товарной стратегии, вырабатываются механизмы продвижения товаров на внешние рынки, осуществляются позиционирование товара, формируются бренды товара и фирмы, определяется ценовая и коммуникационная политика.

**Формирование и развитие маркетинговых стратегий российских НГК** можно предоставить в таблице №3:

Комплекс маркетинга	Направления реализации комплекса маркетинга
Товарная политика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение продуктовой линейки</li> <li>2. Брендинговая политика</li> <li>3. Усовершенствование предлагаемых товаров и услуг</li> </ol>
Ценовая политика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование конкурентного преимущества по цене</li> <li>2. Установление контроля за ростом/снижением цен</li> <li>3. Использование эффекта масштаба</li> </ol>
Распространение товара	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание дополнительных элементов сбытовой сети</li> <li>2. Поиск новых дилеров и дистрибьюторов</li> <li>3. Расширение географии продаж и освоение новых рынков</li> </ol>
Коммуникационная политика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реклама компании в зарубежных СМИ</li> <li>2. Использование PR-инструментов</li> <li>3. Повышение уровня распознаваемости бренда компании и ее продуктов.</li> </ol>

Составлено автором.

Компания «ЛУКОЙЛ» - лидер среди российских компаний по присутствию на зарубежных рынках моторного топлива. «ЛУКОЙЛ»

полностью соответствует понятию ТНК. Компания в значительных объемах осуществляет экспансию на зарубежных рынках и является одним из серьезных представителей российского бизнеса на мировой арене. К тому же компания «ЛУКОЙЛ» одной из первых российских компаний была включена в международных документах в список крупнейших ТНК мира<sup>115</sup>.

Согласно данным за 2016 год на долю ПАО «ЛУКОЙЛ» приходится около 1% мировых доказанных запасов нефти, более 2% мировой добычи нефти и около 2% мировой нефтепереработки. В тоже время в Российской Федерации на долю ПАО «ЛУКОЙЛ» приходится 12% доказанных запасов нефти, 15% добычи нефти, 15% нефтепереработки. Обладая полным производственным циклом, ПАО «ЛУКОЙЛ» полностью контролирует всю производственную цепочку – от добычи нефти и газа до сбыта нефтепродуктов.

Сбытовая сеть компании (по состоянию на 01.01.2017 г. охватывала 18 стран, включая Россию, страны СНГ и Европы и США, и насчитывает 5309 заправочных станций. Через хорошо диверсифицированную сбытовую сеть суммарные розничные продажи нефтепродуктов в 2016 году составили 13,9 млн т, в том числе в России было продано 9,8 млн т, а за рубежом – 4,1 млн т.

Оптимизация сбытовой сети позволила повысить среднесуточную реализацию на АЗС в России до 12,7 т/сут в среднем на станцию<sup>116</sup>.

За рубежом работают 2706 АЗС (51% всех лукойловских станций). Некоторая часть зарубежных АЗС работает под брендом «ЛУКОЙЛа» по франчайзинговой схеме. Так в Италии работают 19 АЗС по франчайзингу: 13 на Сицилии, 5 в регионе Лацио и одна в регионе Марке в центральной части Италии. В 2011 г «ЛУКОЙЛ» заключил с тремя юридическими лицами контракты субфранчайзинга сроком на пять лет с возможностью его автоматического продления на 3 года<sup>117</sup>. Российская компания намерена постепенно продвигать свой бренд на итальянский розничный рынок, предварительно его протестировав.

---

<sup>115</sup> Forbes, 2015

<sup>116</sup> <http://www.lukoil.ru/Business/Downstream/PetroleumProductSales/PetroleumProductRetail>

<sup>117</sup> Коммерсант 2011, 12 апреля

«ЛУКОЙЛ» постоянно проводит политику оптимизации розницы с целью снижения затрат и повышения эффективности, включающие в себя, в частности, продажу или ликвидацию малорентабельных станций. В последнее время этот процесс особенно затронул сбытовую сеть компании в США. Например, еще в апреле 2011 г. российский холдинг владел здесь 1173 АЗС, в середине 2012 г. их число сократилось до 578 - практически вдвое, а на конец 2017 года розничная сеть ЛУКОЙЛ в США насчитывала 258 АЗС. Еще в 2008 г. компания продала 162 АЗС побережье США, приобретенные в 2004 г. у ConocoPhillips. При этом цена продажных АЗС почти вдвое превышала ту, за которую «ЛУКОЙЛ» купил АЗС у американского мейджора. Продолжая оптимизацию своей сети в США «ЛУКОЙЛ» в 2010 г. приобрел 11 АЗС сети Getty в Филадельфии, а в 2011 г. продал все свои активы Getty Petroleum Marketing, приобретенных в 2000 г.

Однако «ЛУКОЙЛ» не собирается полностью уходить с топливного рынка США. Избавляясь от неэффективных заправок, холдинг оставляет в своей структуре более прибыльные станции. Важно отметить, что при продаже сбытовых сетей, компания оставляет за собой 15-летний контракт на поставки бензина и лицензии на использование бренда. Сокращая свое присутствие на рынке США, «ЛУКОЙЛ» увеличивает количество своих АЗС в Европе, где благодаря высоким ценам на топливо при умеренной норме реализации среднесуточная выручка одной АЗС больше, чем в других регионах мира (см. табл.2)

У «ЛУКОЙЛа» в **Европе** собственная нефтепереработка: НПЗ в Болгарии, Румынии, а также 49% доля в нефтеперерабатывающем комплексе ISAB (Сицилия в Италии) и 45% доля НПЗ Zeeland Refinery (прежнее название TRN) в Нидерландах.

Например, для сицилийских АЗС компания почему-то покупает бензин на рынке, а не доставляет с завода. Объяснить это можно тем, что ребрендинг 19 заправокных станций «ЛУКОЙЛа» в Италии представляет собой имиджевый ход. Он не связан с необходимостью реализации продукции с завода, поскольку

объемы несоизмеримы. Главная задача «ЛУКОЙЛа» - восстановить добычу, поэтому компания не торопится приобретать активы в рознице, а для продвижения бренда достаточно франчайзинга. После приобретения «ЛУКОЙЛом» доли в ISAB, итальянские источники неоднократно сообщали о намерении российской компании выйти на оптовый и розничный рынки нефтепродуктов Италии и занять в нем до 5%<sup>118</sup>. Осторожный подход «ЛУКОЙЛа» к развитию торговли нефтепродуктами связан с общим нестабильным состоянием этого рынка в Европе. Компания с годами приобретает опыт в формировании маркетинговой корпоративной политики, углубленно изучает зарубежные рынки. В середине 2011 г глава компании В. Алекперов заявил, что компания не планирует расширять свою сбытовую сеть за счет покупки мелких АЗС, разорившихся во время кризиса. В планах «ЛУКОЙЛа» расширять дилерскую сеть<sup>119</sup>.

На начало 2012 г. сбытовая сеть «ЛУКОЙЛа» в Европе (в т.ч. в странах Балтии) насчитывала 2573 АЗС. Компания стремится и дальше расширять свою экспансию. Так, в апреле 2012 г дочерняя компания «ЛУКОЙЛа», Lukoil Belgium NV подписала соглашение с голландской Verolma Group о приобретении у нее 46 АЗС в Нидерландах и 13 в Бельгии. 29 АЗС из этой сети принадлежат дилерам. Фактически, «ЛУКОЙЛ» покупает контракты на их аренду. Заправки работают под разными брендами. После закрытия сделки они постепенно будут переходить под бренд «ЛУКОЙЛа». Топливо на АЗС покупает с голландского завода Zeeland Refinery, 45% долю в котором «ЛУКОЙЛ» приобрел в 2009 г. В результате общая сеть российской компании в странах Бенилюкса увеличится до 228 АЗС<sup>120</sup>. Кроме того, «ЛУКОЙЛ» по-прежнему рассматривается как потенциальный покупатель АЗС при продаже их компанией Exxon Mobil в Европе.

Активную политику по расширению сети своих зарубежных АЗС проводит и российская компания «Газпромнефть». Директор этой компании по

---

<sup>118</sup> La Stampa 2010, 17 июля

<sup>119</sup> Ведомости 2011, 17 июля

<sup>120</sup> Ведомости 2012, 13 апреля



региональным продажам А. Крылов заявил, что «Газпромнефти» интересны рынки стран Центральной Азии – Казахстана, Таджикистана, где уже хорошо знают АЗС компании, и мы планируем расширять сеть и дальше<sup>121</sup>. В Казахстане, например, к 2020 г компания планирует создать более 100 станций. Важное направление компании в этом бизнесе – Беларусь. Однако белорусский рынок небольшой, поэтому компанию в реализации своей продукции интересует Украина. У «Газпромнефти» есть доля в Мозырском нефтеперерабатывающем заводе в Белоруссии, расположенном недалеко от границы с Украиной. И компания планирует экспортировать определенный объем топлива на Украину через собственную сеть.

Механизмом завоевания рынка Украины предлагается франчайзинг. За 5 лет работы компания смогла сформировать определенную платформу для использования сети АЗС «Газпромнефть» по франчайзинговой схеме. В компании создан «золотой стандарт» качества обслуживания, который соблюдается благодаря обучению и мотивации персонала, регулярному аудиту обслуживания по системе «тайный покупатель». Использование франчайзинговых схем на Украине – это только первый шаг «Газпромнефти» в этой стране. Целевые рынки – Центральная и Восточная Украина. Компания проводит маркетинговые исследования рынка Украины на предмет восприятия бренда «Газпромнефти». Если маркетинговое тестирование даст положительный результат, то компания планирует расширить свое присутствие на Украине до 300 АЗС<sup>122</sup>. Однако политические события на Украине после 2014 г. практически остановили все процессы экспансии российских компаний в эту страну.

В сети АЗС «Газпромнефть» в рамках своей маркетинговой стратегии практикует расширение своей линейки традиционных моторных топлив, прежде всего, за счет увеличения продаж компримированного природного газа,

---

<sup>121</sup> РБК-daily 2012, 25 мая

<sup>122</sup> РБК-daily 2012, 25 мая

который компания считает наиболее перспективным из всех альтернативных видов топлива.

Усилия по завоеванию украинского рынка топлива «Газпромнефтью» сталкиваются не только с политическими проблемами отношений двух стран, но и с серьезной конкуренцией в стране. В стране работает порядка 6 тыс. АЗС, более половины из которых принадлежит крупным операторам. В первую очередь, это группа компаний «Приват», во-вторых, это две премиальные сети – АЗС WOG и ОККО. В стране представлены и российские НГК – «ЛУКОЙЛ» и ТНК, а также международный концерн Shell. Для «Газпромнефти» выход на Украину – это своего рода тест на конкурентоспособность. Планы российских нефтегазовых компаний по освоению целевых рынков могут столкнуться с мировой конъюнктурой производства и реализации нефтепродуктов в результате изменения структуры этого рынка, возрастания в нем доли альтернативных видов топлива. Согласно генеральной схеме развития нефтяной отрасли в России до 2020 г в ближайшие 6 лет изменится структура производства нефтепродуктов российскими НПЗ.

Дальнейшее сокращение мирового спроса на мазут может привести к изменению структуры российского нефтепродуктового экспорта и перепрофилированию перевалочных мощностей. Так, например, новый терминал в Усть-Луге должен обеспечить перевалку не только мазута, но и других нефтепродуктов, чтобы сохранить свою загрузку и поддержать экономические показатели.

Согласно схеме по модернизации НПЗ с целью увеличения глубины переработки нефти и повышения качества топлива потребуется порядка 870 млрд. руб. Так, например, «Роснефть» до 2015 г на реконструкцию и модернизацию своих НПЗ планировала потратить более 340 млрд. руб., а «ЛУКОЙЛ» - около 2,5 млрд. долл. ежегодно, начиная с 2013 г.<sup>123</sup>

Поскольку европейский нефтегазовый рынок достаточно стабилен и какого-то качественного рывка на нем ожидать не приходится, а также в силу

---

<sup>123</sup> РБК-daily 2010, 22 декабря

того, что европейцы желают перейти на альтернативные источники топлива (в частности, биотопливо), то наиболее перспективными направлениями экспорта российских нефтепродуктов станут Азиатско-Тихоокеанский регион и отчасти Северная Америка. Если в США в отношении создания АЗС и развертывания там своей бизнес-деятельности определенные заделы имеются у «ЛУКОЙЛа» (хотя его работу в США по продаже топлива нельзя оценить однозначно), то у других российских компаний таких заделов практически нет. В этой связи, видимо, наиболее выигрышной стратегией для российских компаний станет закрепление на растущем рынке топлива стран АТР. Основой стратегии может стать создание вместе с местными компаниями совместных предприятий для строительства перерабатывающих мощностей и развития собственной сбытовой сети. Однако на рынке АТР, а также в странах Южной Азии существует серьезная конкуренция. И пока определенных успехов на нем добилась только «Роснефть». Компания строит с китайской CNPC НПЗ и сеть АЗС в Китае, а в Приморском крае – нефтеперерабатывающий комплекс мощностью 5,5 млн. т.<sup>124</sup>

«Газпром» также планирует расширить свое присутствие на рынках Северо-Восточной Азии, заняв долю в 10-15%. При этом ставится задача обеспечить производство 15% мирового СПГ. Достигнуть этих целей можно будет путем увеличения экспорта в страны АТР. В глобальных планах компании активное освоение рынков и других регионов.

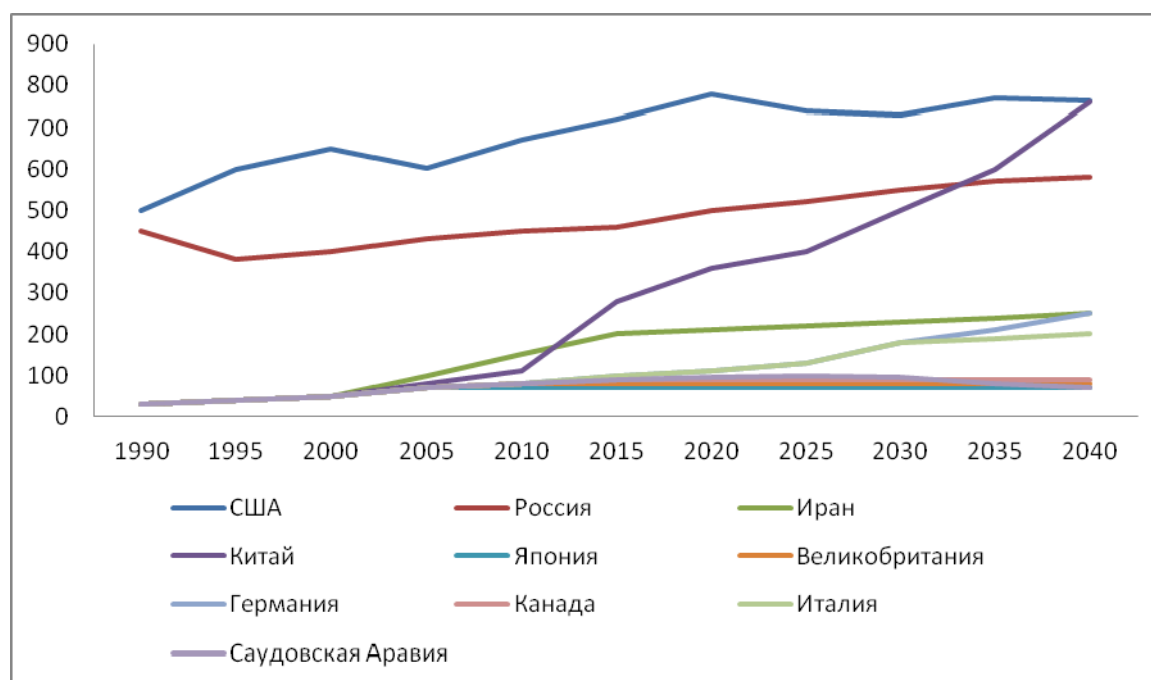
В соответствии с маркетинговыми исследованиями «Газпрома» азиатский рынок является потенциально весьма перспективным: в первое десятилетие XXI века газ в регионе вырос в 2 раза и в 2010 г составил около 0,5 трлн. куб. м. Среди основных потребителей газа в регионе выделяются Китай и Япония, Тайланд, а также Республика Корея, Индонезия. По прогнозам, потребление газа к 2030 г в АТР может удвоиться (они входят в десятку крупнейших потребителей газа в мире - см. рис. 3.)

---

<sup>124</sup> там же

### Крупнейшие потребители газа в мире

Базовый сценарий, млрд. куб. м



Освоение новых рынков, таких как рынок стран АТР и рынки СПГ других стран позволили бы «Газпрому» снизить объемные и частично ценовые риски, связанные с поставщиками газа по долгосрочными контрактам с нефтяной привязкой: из-за высоких цен «Газпрома» в начале 2012 г почти все европейские страны, за исключением Греции, снизили закупки российского газа. В результате в 2012-2015 гг. «Газпром» запускает целый ряд СПГ-заводов в Анголе, Индонезии, Австралии.

Планы «Газпрома» занять даже 10% рынка Северо-Восточной Азии, поскольку этот рынок развивается быстрее, чем происходит строительство мощностей СПГ. Заводы по производству СПГ, которые строит «Газпром» будут введены в эксплуатацию не раньше 2017 г. А конкуренты начнут поставки раньше. В 2012-2015 гг. запускается целый ряд СПГ-заводов в Анголе, Индонезии, Австралии.

Помимо необходимых объемов поставок газа, требующихся для занятия лидирующего места в мире, «Газпрому» требуется решение и ценовой проблемы. Ряд европейских потребителей газа российской компании требуют

создания новой ценовой формулы, которая отразила бы новые тенденции на рынке. Ценовая политика «Газпрома» на газ вызывает недоумение у его польских контрагентов. Так председатель правления крупнейшей нефтегазовой компании Польши PGNIG М. Шубский спрашивает, «почему от немецких компаний мы можем купить тот же российский газ, который прошел через Украину и Германии и вернулся в Польшу, дешевле, чем я получаю на восточной границе. Ведь все попутно заработали. Немцы тоже в убыток не продают. В общем нам хотелось бы добиться цели, как у первой пятерки европейских потребителей «Газпрома»<sup>125</sup>. В 2010 г Польша была четвертым по величине рынком сбыта для «Газпрома» среди стран дальнего зарубежья после Германии, Турции, Италии, закупив 9,93млрд. куб. м газа. Средняя цена была 336 долл. за 1 тыс. куб. м., против 271 долл. у ФРГ, 328 долл. у Турции, 331 долл. у Италии и 306 долл. у Франции<sup>126</sup>. Как видим, лишь для ФРГ цены на газ заметно отличаются от цен для польской компании. Представители «Газпрома», как правило, объединяют этот факт наличием стратегического партнерства с немецкими компаниями и перспективами дальнейшего сотрудничества. Тем не менее ценовая политика российской монополии в отношении Польши должна быть, видимо, более гибкой.

По мнению польского аналитика нефтегазовой отрасли М. Островского, «Газпром», стремясь доказать приемлемость диктуем компанией цен на газ для Европы «противопоставляет им азиатские рынки», в частности на Китай. Между тем, как резюмирует М. Островский, «плата за газ – еще задолго до прокладки «трубы» на Восток – не раз становилась камнем преткновения в российско-китайских отношениях»<sup>127</sup>. Более резко оценивает ценовую политику «Газпрома» М. Крутихин, партнер консалтинговой компании RusEnergy. По мнению эксперта, у руководства «Газпрома» стало уже традицией говорить с умным видом явные глупости». Но они, скорее, звучат от безысходности – Европа давит все сильнее, требуя снижать либо цены, либо

---

<sup>125</sup> Ведомости 2011, 29 ноября

<sup>126</sup> там же

<sup>127</sup> Нефть России 2012, № 6

объемы, а иначе окончательная и бесповоротная ставка на альтернативные проекты»<sup>128</sup>.

Ценовая политика «Газпрома» начала складываться более 10 лет назад. В 2001 г. президент В. Путин рекомендовал «Газпрому» разобраться с разницей между ценами, по которым «Газпром» продает газ западным контрагентам «на границе» и ценами, по которым те перепродают сырье конечным потребителям<sup>129</sup>.

Таблица 5

**Цена на газ в Европе 2010 г., \$/1000 куб. м**

	Средние цены для конечных потребителей*	Средние цены «Газпрома» при поставке из России**
Франция	492-670	306
Чехия	417-629	около 320
Италия	411-611	331
Великобритания	323-561	191
*данные Евростата, минимальная цифра – промышленные потребители, максимальная – домохозяйства; Пересчитано из гигаджоулей в кубометры и из евро в доллары (по среднегодовому курсу).		
**данные «Интерфакса» и источников, близких к «Газпрому», до вычета 30%-ой экспортной пошлины.		

Источники: Евростат, «Газпром», расчеты «Ведомостей»

С тех пор в стратегии «Газпром» появилась цель закрепиться на розничном рынке газа в Европе. Как выполнялась задача в первые 7 лет, не известно. Но с 2008 г продажи конечным потребителям в Европе удвоилась, гласит меморандум «Газпрома» к размещению еврооблигации (17 ноября 2011 г)<sup>130</sup>. «Газпром» не раз указывал, что является совладельцем компаний, которые работают как минимум с 11 европейскими странами и Турцией. К примеру, турецкая компания Wosphorus Gaz, где у «Газпрома» 51% акций, только в 2009 г продала 0,7 млрд. куб. м газа, а в числе ее клиентов – электростанции и промышленные предприятия.

<sup>128</sup> там же

<sup>129</sup> Ведомости 2011, 18 ноября

<sup>130</sup> Ведомости 2011, 18 ноября

Однако «Газпрому» в конце 2011 г не удалось заключить контракты на поставку газа с частными турецкими компаниями. Министерство энергетики Турции отказало дистрибьюторам в лицензии на импорт российского газа. Одной из причин такого решения – «неудобная» закупочная цена. Есть претензии к турецким властям и у «ЛУКОЙЛа». В июле 2012 г Lukoil Eurasia Petrol, входящая в «ЛУКОЙЛ», обратилась в швейцарский арбитраж за компенсацией по сделке 2008 г, когда она приобрела 700 АЗС Акрет у турецкой компании Augemiz. Компанию не устраивают новые правила продажи топлива в Турции: покупая Акрет, «ЛУКОЙЛ» рассчитывал поставлять топливо по контрактам до 20 лет, но в 2010 г. местные власти ограничили срок 5 годами.

Что касается чистой прибыли «Газпрома» от европейской розницы, то подсчитать ее достаточно трудно. Для этого нужно знать расходы на транспорт, все налоги и другие составляющие: можно только констатировать, опираясь на доступные данные, какова прибыльность основных дочерних европейских предприятий «Газпрома» - 0,6% (рентабельность по чистой прибыли у главного игрока в рознице, британской Gazprom Marketing and Trading) до 6% (тот же показатель у ее материнской компании Gazprom Germania). Рентабельность всего сегмента «поставка газа» по группе «Газпром» - 30% по итогам 2010 г.<sup>131</sup>

Конкуренция на мировых глобальных и региональных рынках для нефтегазового бизнеса российских компаний возрастает. Это требует от них достаточно гибкой маркетинговой и, в частности, ценовой политики. Так в текущем десятилетии на позиции серьезного конкурента «Газпрома» выдвигается Азербайджан. По сравнению с российским газом себестоимость азербайджанского газа на границе ЕС (и особенно на границе с Турцией) значительно ниже. При более низких ценах Азербайджан будет иметь более высокую прибыль. В 2011 г. стоимость азербайджанского газа для Турции находилась где-то на уровне 230-250 долл. за 1 тыс. куб. м. Кстати, «Газпром», с 2010 г. закупает у Азербайджана газ: в 2010 г «Газпром экспорт» и

---

<sup>131</sup> РБК-daily 2011, 14 декабря

азербайджанская компания ГНКАР договорились об увеличении поставок газа в Россию до 3 млрд. куб. м.<sup>132</sup>

Ощущает на себе давление со стороны Азербайджана и «ЛУКОЙЛ». В 2010 г компания остановила работу Одесского НПЗ «из-за нерентабельности». Причины: дешевые нефтепродукты из Белоруссии, а также то, что Одесский НПЗ потерял основной канал поставки нефти. В середине 2011 г была возобновлена прокачка азербайджанской нефти в Белоруссию по маршруту Одесса-Броды. Это более длинный путь, чем трубопровод Лисичанск-Кременчуг-Одесса. В результате это привело к удорожанию конечного продукта на 20%. К этому же Одесский НПЗ «ЛУКОЙЛ» фактически утратил возможность получать нефть из России. В октябре 2011 г «ЛУКОЙЛ» заявил, что готов продать Одесский НПЗ и что на покупку завода уже есть претенденты.

«ЛУКОЙЛ» ощущает на себе и давление антимонопольных органов Украины. Так, Антимонопольный комитет Украины в 2011 г обязал «ЛУКОЙЛ Украину», а также компании «Окко нефтепродукт», «Золотой экваторн», «Альянс холдинг» установить розничные цены на бензин, дизтопливо и сжиженный газ на уровне, который существовал бы при условиях значительной конкуренции на рынке. На примере «ЛУКОЙЛа» следует отметить, что российские компании нефтегазового сектора все чаще попадают в сферу ограничений, выдвигаемых правилами т.н. добросовестной конкуренции. Нарушение этих правил грозит многомиллионными валютными штрафами, о чем свидетельствует практика ЕС<sup>133</sup>.

Помимо экспорта основных видов продукции – нефти и газа, российские компании осуществляют и зарубежные поставки таких продуктов, как масла. Существенных шагов в этом направлении добилась компания «ЛУКОЙЛ». Благодаря высокому качеству моторных масел, их соответствующему позиционированию и рекламных кампаниям. В 2010 г доля ООО «ЛЛК-

---

<sup>132</sup> Ведомости 2011, 18 ноября

<sup>133</sup> См.: Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. М.: «Дашков и Ко», 3 изд. 2007



НАФТАН» (совместного предприятия организации Группы и НПЗ НАФТАН в Республике Беларусь) в обеспечении потребностей Группы в присадках для производства масел составила 46,6%. С момента создания СП в 2006 г выпуск его продукции увеличился почти в 7 раз – с 3 до 20 тыс. т.<sup>134</sup> Деятельность компании по продаже масел охватывает более 80 стран мира, причем ее география постоянно расширяется. Так, в 2010 г компания начала реализацию масел на новых рынках – в Индии, Бангладеш, Ираке, а также некоторых странах Северной Африки и Ближнего Востока. В том же году активно развивалась реализация масел на рынке Турции. Был заключен контракт на поставку в сервисную сеть автомобильной группы Chelik Motors (сборка и продажа Honda, Isuzu, Kia, Lada, Geely)

Успехи «ЛУКОЙЛа» на этом направлении определяются расширением, обновлением и повышением качества продукции. Моторные масла «ЛУКОЙЛ» соответствуют требованиям международных стандартов, в частности Обществом автомобильных и авиационных инженеров (SAE), Американским институтом нефти (API), Европейским союзом автомобильных производителей (ACEA) и соответственно требованиям ISO. Расширение и обновление товарной линейки, базирующееся на использовании инновационных и новейших технологий, способствовало тому, что компанией с нулевых годов XXI века поставлено на производство 40 новых видов смазочных материалов и получено 144 одобрения производителей оборудования и техники<sup>135</sup>.

Важным моментом производственной и маркетинговой политики компании стала разработка и внедрение системы перевода судов на масла «ЛУКОЙЛа» «НАВН ГО» без необходимости ожидания сроков замены масла и финансовых потерь для судовладельцев. Кроме того, совместно с компанией Seatec (Великобритания) разработана и введена в действие глобальная служба технической поддержки и анализа рабочих масел. «ЛУКОЙЛ НАВНГО». Получено более 80% одобрений основных производителей судовых дизелей

---

<sup>134</sup> «ЛУКОЙЛ». Отчет о деятельности 2010, М.: 2011, с.53

<sup>135</sup> «ЛУКОЙЛ». Отчет за 2010 г. М.: 2011, с.53

(включая MAN, BandW, Sulzer, Wartsila и МАК). По состоянию на конец 2010 г судовые масла компании доступны в 499 портах более чем 55 стран мира<sup>136</sup>.

Согласно стратегии развития нефтехимического сектора «ЛУКОЙЛ», реструктурирует свою товарную линейку нефтепродуктов. Компания планомерно увеличивает производство продукции с высокой добавленной стоимостью (полимеры, мономеры и продукция органического синтеза) и снижает производство продукции с низкой добавленной стоимостью (топливные фракции, побочные продукты пиролиза). В рамках своей маркетинговой стратегии «ЛУКОЙЛ» осуществляет реализацию мероприятий по продвижению брендированных топлив «ЭКТО» за рубежом, в частности, в Литве, Латвии, Эстонии, Украине, Румынии, Турции, Молдове. Общий объем реализации топлив «ЭКТО» (дизельного топлива и автобензина) в 2010 г составил 786,3 тыс. т., что в 3,6 раза превышает показатель 2009 г<sup>137</sup>).

За рубежом, как и в России, компания стремится увеличить доходность АЗС, в том числе за счет развития розничных продаж нетопливных товаров и услуг. Так, выручка от реализации нетопливных товаров и услуг на АЗС «ЛУКОЙЛа» в Европе и СНГ в 2010 г составила около 500 млн. долл.<sup>138</sup> Компания планирует увеличивать сопутствующую выручку посредством активной маркетинговой деятельности, оптимизации ассортимента товаров, совершенствования системы быстрого питания на АЗС, расширения спектра дополнительных услуг, сотрудничества с крупными поставщиками, использования лучших торговых практик, повышения качества обслуживания клиентов.

Особое внимание в маркетинговой стратегии компании уделяется внедрению и эксплуатации системы CRM – управления отношениями с клиентами. «ЛУКОЙЛ» - одна из первых компаний в отрасли, которая предлагает коммерческий сервис, обеспечивая полное сопровождение товара, начиная с размещения клиентской заявки на его отгрузку и, заканчивая

---

<sup>136</sup> там же

<sup>137</sup> «ЛУКОЙЛ». Отчет за 2010 г. М.: 2011, с.73

<sup>138</sup> Веб-сайт: [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)

организацией утилизации отработанных масел. Маркетологи компании «ЛУКОЙЛ» стремятся противостоять шаблонным исследованиям потребителей и рынка, последовательно нацеливаясь на нововведения.

В целом характеризуя маркетинговую стратегию российских нефтегазовых компаний можно констатировать, что они используют в той или иной степени весь арсенал механизмов, свойственных международному маркетингу. Вместе с тем по отдельным направлениям, прежде всего реализации брендинговой политики, ценовой стратегии, формированию имиджа компании у российских НГК имеются существенные возможности для совершенствования своей деятельности. Так, например, в отношении «Газпрома» у европейских потребителей сложился достаточно устойчивый имидж компании, стремящейся «завоевать Европу», оказывая слишком большое влияние на европейский энергетический рынок... господствовать на нем, диктовать свою волю. При этом утверждают, будто «Газпром» не является надежным поставщиком. Подобные мнения ставятся под сомнение авторами доклада одного из самых авторитетных исследовательских центров, - «Cambridge energy research associates». В докладе заявляется, что «кризис доверия не должен превратиться в будущем в кризис поставок газа. Важно, чтобы взаимозависимость России и Европы в газовой области воспринималась через критическую призму конкуренции, безопасности и экологичности. Общий вывод состоит в том, что устойчивость, эффективность и надежность энергопоставок в Европу будут наилучшим образом обеспечены не поспешным решением уменьшить зависимость от российского газа, а посредством создания взаимозависимости между Европой и Россией, которая регулировалась бы деликатно и в духе сотрудничества.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Доклад «Cambridge energy research associates» «Обеспечивая будущее: взаимозависимость в сфере газовой промышленности должна начать работать», London, Cambridge, 2007, 11 September.

## **2.5 Инновационные стратегии, как основа международной конкурентоспособности**

Инновации для любого бизнеса - не конъюнктурное увлечение, а современный тренд, в основе которого лежит получение конкурентного преимущества для компании. Эффективные инновации, включающие инновации в сфере производства и создания нового или более совершенного продукта (например, по себестоимости), инновации в организации производственно-сбытовых систем, создание новых ниш или сегментов рынка и др., создают новые бизнес-возможности для компаний. Инновационные процессы, которые запускает компания, не только дают ей прямые преимущества, но и повышает ее имидж у партнеров и потребителей, способствует росту рыночной капитализации. Как резюмирует К. Гончар, по материалам конференции ИМЭМО «Инновационное поведение крупнейших российских компаний», мировая конкуренция «не прощает отставания в полноте извлечения и глубине переработки сырья, в масштабах потерь при добыче и транспортировке, в степени диверсификации производства, в переходе к более высоким переделам и снижению экологической нагрузки. Неинновационных способов достижения этих целей в современных условиях нет».<sup>140</sup>

Инновационная стратегия для компании, ведущей активную зарубежную деятельность, предстает как совокупность планов о разработке новых технологических решений, нацеленных на ее конкурентоустойчивость в основных сферах деятельности, занятие соответствующих позиций в новых сегментах деятельности, на создание инновационной инфраструктуры компании через широкие и разнообразные НИОКР.

В освоении зарубежных рынков весьма важную роль играют т.н. технологические активы. Существуют различные толкования данного

---

<sup>140</sup> К. Гончар. Инновационное поведение крупнейших компаний: ленивая монополия или агенты модернизации? // ИМЭМО, 2009, № 3, с.3

термина<sup>141</sup>, но как правило, под технологическими активами понимается часть актива компании, определяющая технологический уровень, причем как в отношении используемых технологий, так и в отношении возможности создания новых технологий и продуктов. К технологическим активам относятся также материальные активы, как лицензии, патенты и ноу-хау, отчеты о проведении НИОКР, результаты опытных испытаний, базы данных и др. К технологическим активам принято относить и квалификацию технологического персонала.

В этой связи, анализируемые выше стратегии инвестиционных российских нефтегазовых компаний на внешнем рынке, их маркетинговые стратегии объективно работали и работают на формирование инновационной стратегии, которая в целом определяется корпоративной стратегией. Например, если нефтедобывающая компания ставит цель увеличить свою долю на зарубежном рынке путем разработки тяжелой нефти, то этой цели должна соответствовать стратегия, обеспечивающая технологическую возможность добычи, транспортировки и переработки тяжелой нефти. Технологии могут быть приобретены у лицензиаров, получены в результате поглощения той или иной зарубежной компании или в результате стратегического альянса. Планы по разработке новых технологий или их освоению в результате того или иного приобретения все это элементы инновационной стратегии.

Российские нефтегазовые компании имели достаточно существенный задел технологий, доставшихся им со времен Советского Союза. И, согласно некоторым обывательским взглядам, нефтегазовая сфера устоялась, что не требует новых технологий. Между тем именно в нефтегазовой сфере: разведке, бурении, транспортировке, переработке продукта за последние 20 лет произошли достаточно революционные изменения. Эти изменения связаны прежде всего с изменением общих условий добычи нефти и газа (большие глубины скважин, подводное бурение, выход на шельф, проекты добычи нефти

---

<sup>141</sup> См. например: Спасенных М.Ю. Инновационный бизнес. Корпоративное управление НИОКР. М.: Дело, 2011

и газа в Арктике и др.), способов добычи и транспортировки (например, подводные газо (нефте)-проводы, революция в нефтехимии. Однако российские нефтегазовые компании по ряду параметров из этого перечня заметно отстают от зарубежных конкурентов. По мнению вице-президента «ЛУКОЙЛа» Л. Федуна российско-топливно-энергетический комплекс по ряду причин находится на обочине «инновационного процесса. Сегодня доля России в производстве высокотехнологичной продукции в нефтяной отрасли составляет только 2 процента»<sup>142</sup>.

Следует отметить, что российские компании, в особенности крупные, в той или иной степени стремятся изменить такое положение дел, несмотря на неблагоприятный инновационный климат в стране в целом.

С учетом непрерывного ухудшения качества запасов и повышения степени выработки месторождений без разработки и масштабного внедрения нефтеотдачи пластов большинству российских НГК не обойтись. Для решения стоящих задач в настоящее время идет активное развитие целого ряда инновационных направлений нефтедобычи. (см.: «Основные инновационные направления - Приложение). Новые инновационные направления добычи нефти предполагают получение и развитие компетенций по использованию истощенной ресурсной базы: на месторождениях с преждевременным обводнением, с высокой выработкой запасов, с низкой начальной нефтенасыщенностью, а также повышение эффективности разработки низкопроницаемых коллекторов. Все эти компетенции требует глубоких научных разработок, новых конструкторских решений и соответственно существенных затрат на НИОКР.

Значительная часть финансирования НИОКР, подготовки высококвалифицированных специалистов осуществляется именно российскими сырьевыми компаниями. И именно в этих компаниях: «Газпромнефть», «ЛУКОЙЛ», «Татнефть», «Норильский никель», «РУСАЛ» и др. сейчас ведут активные процессы реструктуризации научно-технической инфраструктуры,

---

<sup>142</sup> Эксперт 2011, № 12, 28 марта - 3 апреля, с. 39

поиски инновационных подходов к формированию общекорпоративных стратегий.

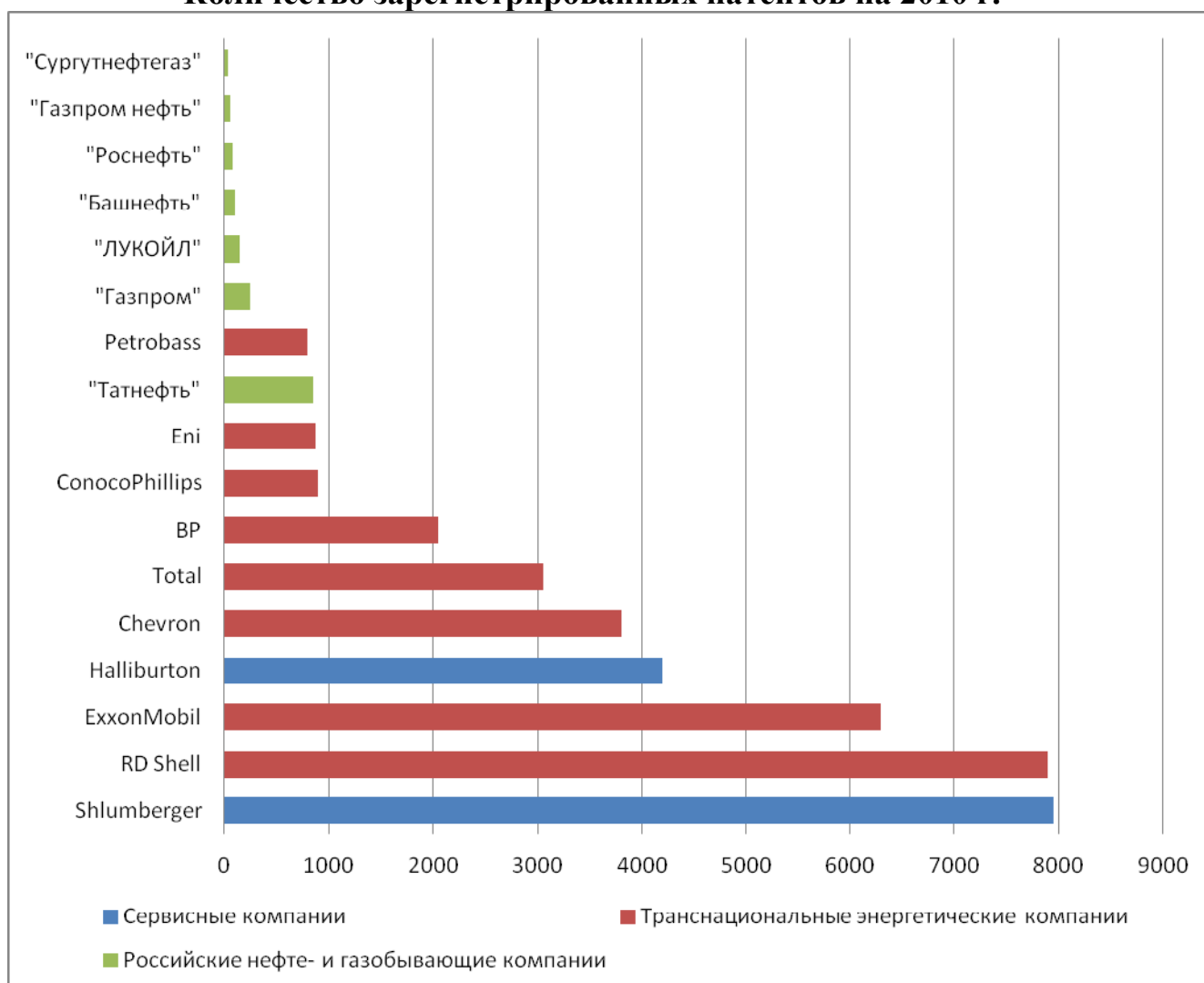
Исследование инновационной активности крупного бизнеса, проведенное в мае 2010 г. компанией PricewaterhouseCoopers и Российской экономической школой в сотрудничестве с Российской венчурной компанией и «Роснано» свидетельствует, что в 2008-2010 гг. доля компаний, внедрявших новые технологии, среди частных компаний была в 4 раза выше, чем среди компаний с государственным участием. при этом российские компании, вышедшие за пределы российского рынка, в несколько раз чаще вводят инновационные технологии, чем те компании, которые работают только в рамках национального рынка.

Однако, если сравнивать показатели, например, в области НИОКР российского нефтегазового сектора с ведущими мировыми НГК, то показатели российских компаний весьма слабые (см. график №2 и №3).

## Инновационная активность российских НГК в сравнении с зарубежными компаниями.

График 2

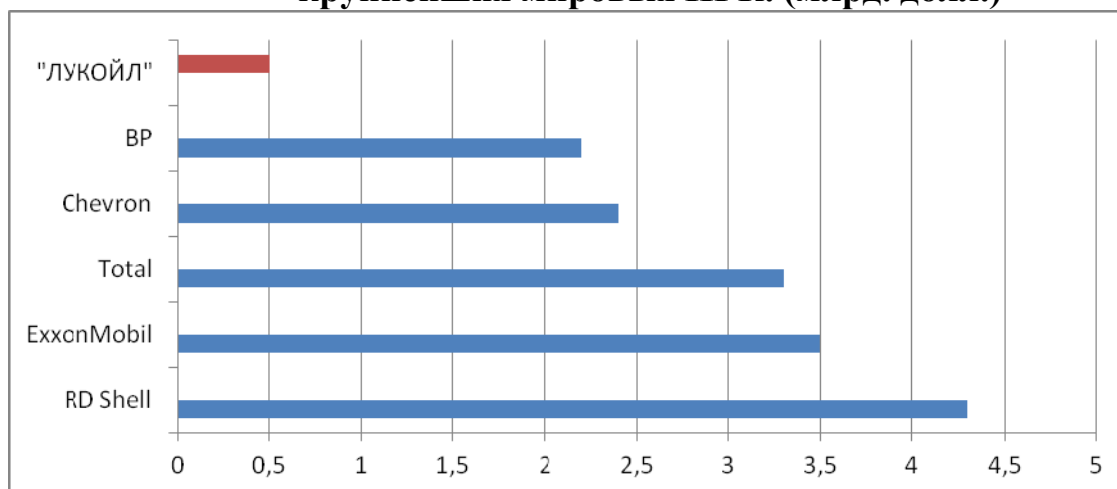
### Количество зарегистрированных патентов на 2010 г.



Источники : Espasenet, «Эксперт»



**Затраты на научно-технические работы в 2006-2009 гг.  
крупнейших мировых НГК. (млрд. долл.)**



Источник: данные компании, Эксперт 2011, № 12

Вместе с тем, инновационные подходы не всегда прямолинейны. Как отмечалось выше, падение добычи на отечественных месторождениях нефти, способствует экспансии отдельных российских нефтяных компаний за рубежом. И это отнюдь не инновационная стратегия. Однако, если на основе революционных технологий коэффициент извлечения из недр поднимется у российских компаний до 60%, то результат – дополнительно 200 млн. т. нефти в год. Можно ли сказать, что это рост сырьевой экономики? Нет, это инновационный прорыв. И дополнительных 200 млн. т. нефти – это, фактически, наукоемкие продукты. Так, по заявлению президента Татарстана Р. Минниханова, на данном этапе около 46% произведенного «Татнефтью» извлекается благодаря новым технологиям. Если бы «Татнефть» не занималась инновациями, то сегодня зарабатывала бы не 26 млн. т., а 12 млн. т. нефти в год. Компания «Татнефть» перспективы своего развития на многие годы видит в активизации работы специалистов и ученых по повышению нефтеотдачи. С этой целью в компании внедряется комплексная система технологий, которая включает около двух десятков инструментов, позволяющих сократить энергетические затраты при нефтедобыче на 18-20%. В результате сложилась комплексная энергоэффективная схема добычи, сбора, подготовки сырья.

Успешно развивать и совершенствовать производственную деятельность «Татнефти» позволяет масштабное внедрение информационных технологий. Высокая степень использования информационных технологий в «Татнефти» позволила ввести в обиход выражение «интеллектуальное месторождение». В полном объеме такое месторождение создано на третьем блоке Березовской площади «Альметьевнефть». Здесь обеспечены 100% автоматизация нефтепромыслового оборудования, сбор, доставка и обработка данных телеметрии в реальном режиме времени. В основе интеллектуального месторождения лежит постоянно действующая гидродинамическая модель. Характерно, что основные инновации, опробованные компанией «Татнефть» на российских площадках, начинают распространяться и на зарубежные проекты, в которых все активнее задействуется «Татнефть» в ходе реализации своей международной стратегии.

В свою очередь, «ЛУКОЙЛ», поставил перед своим международным подразделением «ЛУКОЙЛ Оверсиз» задачу глобального роста в принципиально новых нефтегазовых провинциях. При ее реализации «ЛУКОЙЛ Оверсиз»<sup>143</sup> сталкивается с такими проблемами, с которыми внутри компании, да в российской нефтяной отрасли в целом раньше не сталкивались. Однако конкуренция в отрасли заставляет компанию активно заниматься внедрением самых передовых достижений науки и техники, и обеспечением инновационного роста.

Существует определенное количество примеров, когда компания «ЛУКОЙЛ Оверсиз» делала что-то в первый раз не только в рамках «ЛУКОЙЛа», но и вообще первый раз в мире. Например, в Саудовской Аравии компания осуществила гидроразрыв пласта на глубине 6,5 км при аномально высокой температуре (+150° С) и давлением 700 атмосфер. Там же, в

---

<sup>143</sup> «ЛУКОЙЛ Оверсиз Лтд» создан в декабре 1997 г как дочернее предприятие ОАО «ЛУКОЙЛ», специализирующееся на международных проектах геологоразведки и добычи углеводородного сырья. В настоящее время реализует 25 проектов в 13 странах мира. Количество сотрудников – 1,5 тыс. человек. Объем аудированных доказанных запасов углеводородов 1,4 б.н.э. Добыча в 2011 г – 66 млн. барр. (63,5 в 2010 г). Финансовые показатели 2010 г EBITDA – 1,7 млрд., чистая прибыль – 1,1 млрд. долл., в 2011 г – 700 млн. Выручка около 3 млрд. долл. (2011 г). Добыча в «ЛУКОЙЛ Оверсиз» составляет 8,5% от добычи всей компании в 2011 г. Источник: Отчет «ЛУКОЙЛа» за 2011 г.

кооперации с известной американской нефте-газосервисной компанией Shlumberger, российская компания работает над проблемой добычи газа из низкопроницаемых коллекторов (tight gas).

Инновационные подходы применяются компанией и при реализации шельфовых проектов. Например, на шельфе Ганы и Кот-д Ивуара, компания проводит геологоразведочные работы на глубине воды 2 тыс. и более метров. Для этого компании необходимо было законтрактовать буровые суда шестого поколения и координировать работу 40 подрядчиков. В московском офисе «ЛУКОЙЛа» работает специальный центр, осуществляющий мониторинг бурения, ведущегося в Западной Африке.

В Колумбии «ЛУКОЙЛ» проводил геологоразведку на высоте 1,5 тыс. м. над уровнем моря. При этом впервые в мире применил метод наклонно-направленного бурения на колонне большого диаметра для предотвращения поглощения бурового раствора. В Казахстане на месторождении Кожасай в Актюбийской области компания применила принципиально новые технологии кислотного гидроразрыва пласта в глубоких обработанных пластах, что обеспечило прирост нефтеотдачи на этом участке в три раза.<sup>144</sup>

В октябре 2012 г. «ЛУКОЙЛ» провел тестовую операцию гидроразрыва пласта (ГРП) в море на скважине №8 месторождения им. Филановского в северной части Каспия. Эта технология впервые применена на российском морском месторождении. Максимальный приток нефти при испытании составил 3,7 т. нефти в сутки, а после применения ГРП приток вырос в 20 раз.

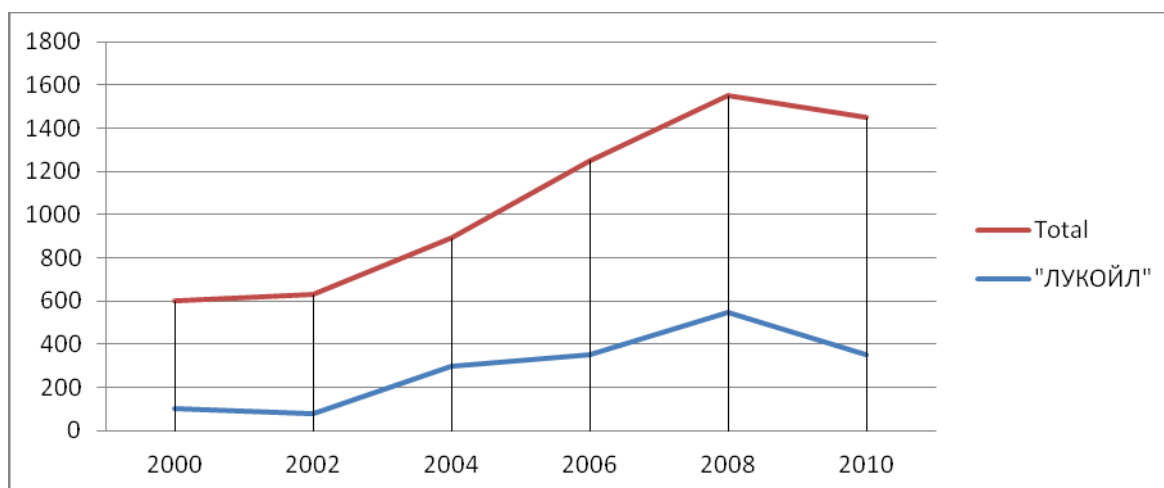
Компания «ЛУКОЙЛ» рассматривает новые технологии и инновации одним из своих конкурентных преимуществ. Огромную роль технологий в поддержании конкурентоспособности компании играет бизнес-сегмент «Геологоразведка и добыча». Компания в настоящее время наращивает свой геологоразведочный портфель и стремится выйти на уровень крупнейших мировых частных компаний. У последних доля инвестиций в геологоразведку

---

<sup>144</sup> Коммерсант 2011, 6 октября

составляет 10-20%, у «ЛУКОЙЛа» сейчас только 5%<sup>145</sup>. Для сравнения приведем график объема инвестиций в геологоразведку «ЛУКОЙЛа» и Total.

**Объемы инвестиций в геологоразведку «ЛУКОЙЛа» и Total (млн.долл.)**  
График 4



Источники: «ЛУКОЙЛ», Total.

Основной объем научно-технических работ в сегменте «геологоразведка и добыча» в последние годы приходится на разработку национальных комплексов геолого-физических исследований, совершенствование методов оценки запасов, в частности, работы по созданию методики подсчета запасов углеводородов в резервуарах со сложной структурой, на разработку и совершенствование методов повышения нефтеотдачи пластов и оптимизацию технологических решений при разработке неразбуренных участков и залежей. Особое внимание уделяется технологиям по обеспечению экологической безопасности при разработке месторождений, особенно морских.

«ЛУКОЙЛ» в кооперации с норвежской Statoil при освоении месторождения Западная Курна-2 в Ираке использует ряд новейших технологий, в частности, проведение сейсморазведочных работ 3 D, бурение горизонтальных скважин в соответствии выполнением работ по этому «Ранняя нефть». Кроме того, используется самая современная в мире модель

<sup>145</sup> Коммерсант 2011, 6 октября.

«интеллектуального месторождения» с онлайн-мониторингом бурения и постоянным контролем оптимизации добычи.

И это все не единичные новейшие технологические разработки, применяемые компанией время от времени, а определенная система, продуманная стратегия. В течение последних лет на месторождениях «ЛУКОЙЛа» доля добычи нефти за счет применения различных технологий воздействия на нефтяные пласты составляет более 20% от общего объема добычи<sup>146</sup>. Компания применяет физические, химические, гидродинамические и тепловые методы воздействия на продуктивные пласты.

В «ЛУКОЙЛе» особый акцент делается на разработку модернизации и строительство высокотехнологичного оборудования, позволяющего снижать затраты на переработку и производить новые виды высококачественной продукции. Так, например, на НПЗ в Бургасе (Болгария) в 2010 г были введены в эксплуатацию установки гидроочистки дизельного топлива и гидроочистки бензина каталитического крекинга. Компания уделяет серьезное внимание развитию передовых технологий производства и присадок.

Конечно, отдельные инновации, даже носящие прорывной характер еще не говорят о наличии сложившейся системы той или иной компании. Инновационная система предполагает наличие соответствующей инфраструктуры, нацеленность на поощрение инноваций и их внедрение, формирование соответствующего инновационного климата в компании. Необходимы и соответствующие подразделения в компании, которые «отвечают» за разработку инноваций и их доведение до конкретных методик. В этой связи, следует подчеркнуть, что в «ЛУКОЙЛе» создан специальный блок по науке и технологиям. Его ориентирами являются разработка и вывод на рынок новых высококачественных продуктов, востребованных современной техникой, а также новых технологий и рецептов. Эта работа ведется специалистами компании в тесном сотрудничестве с научными центрами России (Сколково), а также специалистами из-за рубежа. Так, например в

---

<sup>146</sup> «ЛУКОЙЛ». Отчет о деятельности 2010., с.79

рамках «ЛУКОЙЛа» (аффилированная компания) действует его инновационное подразделение «Российская инновационная топливно-энергетическая компания» (РИТЭК), созданная в 1992 г. и вошедшая в состав «ЛУКОЙЛа» в конце 90-х гг. В настоящее время «РИТЭК» принадлежит 94 объекта интеллектуальной собственности, защищенной 68 патентами на изобретения, 20 патентами на полезную модель, одним свидетельством на базу данных, пятью свидетельствами на товарный знак.<sup>147</sup> Среди инновационных внедрений «РИТЭКа» - методы нефтегазового и парогазового воздействия на пласты его гидроразрыва, бурения горизонтальных скважин, создание уникального привода для установок погружных центробежных и винтовых насосов на основе вентильного двигателя и многое другое. ОАО «РИТЭК» считается одним из лидеров отрасли в объеме добычи нефти, полученной за счет внедрения новейших технологий. Компания «РИТЭК» - первое предприятие среди российских организаций группы «ЛУКОЙЛ», которое продало на европейском рынке 365 тыс. т. углеродных единиц в рамках положений Киотского протокола.

«РИТЭК» активно сотрудничает и с другим специализированным подразделением головной компании как «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг». Ряд новшеств «ЛУКОЙЛ-Инжиниринга» в сфере upstream проходят апробацию на месторождениях «РИТЭКа», и лишь потом при положительном заключении внедряются проекты разработки компании. В целях поддержки инновационных подходов и решений в компании используются приложения наиболее современного информационно технологического обеспечения, которые позволяют оптимизировать бизнес в различных направлениях деятельности. В частности, продолжаются разработка и внедрение системы ERP по укреплению производством и технологическими процессами, а также информационных систем управления обществами компании. Важным направлением работы в области информационно-технологического обеспечения является

---

<sup>147</sup> Нефть России 2012, №9, с.58-59

совершенствование систем телекоммуникаций и связи, информационной безопасности, вычислительной оргтехники.

Инновационное развитие требует профессионального управления. Качество управления инновациями оказывается более важным фактором, чем объем затраченных средств. Уже десятилетия назад сформировались и активно развиваются такие разделы менеджмента, как управление знаниями, управление инновациями, управление НИОКР. Они охватывают широкий спектр вопросов, связанных с получением и использованием новых знаний, интеллектуальной собственности, нематериальных активов в бизнесе. В этой связи по данным Интерфакса суммарный экономический эффект от реализации проекта системы управления знаниями в бизнес-секторе «Нефтепереработка и нефтехимия» «ЛУКОЙЛа» превысил 200 млн. долл. В проект вовлечено более 4 тыс. специалистов из центрального аппарата и дочерних предприятий компании, включая зарубежные<sup>148</sup>. В компании осуществляется комплекс мер по внедрению Глобального решения ИСУ, которое позволит сотрудникам компании по всему миру работать в едином информационном пространстве, что повысит сбалансированность и оперативность системы управления деятельностью ОАО «ЛУКОЙЛ».

Отмечая определенные успехи «ЛУКОЙЛа» в области отдельных инноваций, а также формирования инновационной системы и соответствующей стратегии, следует подчеркнуть, что компания создает собственные инженерные, управленческие инновации отнюдь не из-за любви к прогрессу и даже не из-за того, чтобы у нее был имидж инновационной компании (хотя это весьма важный момент в деятельности компании), а из-за риска проиграть долю рынка конкурентам, уступить им по эффективности бизнеса, упустить ту или иную ключевую инновацию в нефтегазовом бизнесе.

Разрабатывая свою инновационную стратегию, «ЛУКОЙЛ» стремится идти в русле общемировых тенденций использования альтернативных

---

<sup>148</sup> Ведомости 2010, 22 октября

возобновляемых источников энергии. В последние годы зарубежные нефтегазовые мейджоры активно разрабатывают это направление.

В конце 2010 г в «ЛУКОЙЛе» было создано специальное подразделение «ООО ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» (на базе ООО «ЮГК-ТГК-8»), которое объединило гидроэлектростанции организаций группы «ЛУКОЙЛ». Основной целью деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» является реализация проектов возобновляемых источников энергии. В настоящее время в «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» поступает большое количество коммерческих предложений по сооружению малых ГЭС мощностью от 1,5 до 3,5 МВт, в особенности в Восточной Европе.

Специалисты компании признают огромный потенциал ресурсо- и энергосбережения, которыми обладают альтернативные источники энергии. Приоритетные виды альтернативных возобновляемых источников энергии включают в себя гидро- и ветро-энергетику, солнечную и геотермальную энергетику. Стратегия компании в этом отношении строится либо в опоре на собственные силы, либо по пути сотрудничества с мировыми компаниями, занятыми в области возобновляемой энергетики.

Так в октябре 2011 г. президент «ЛУКОЙЛа» В. Алекперов заявил, что в планах компании – строительство и эксплуатация солнечных и ветряных станций в Болгарии, Румынии, Украине, Узбекистане, т.е. в тех странах, в которых компания ведет достаточно успешную бизнес-деятельность. В Узбекистане, например, совместно с правительством этой страны и Азиатским банком развития «ЛУКОЙЛ» работает над проектом строительства солнечной электростанций мощностью 100 Мвт. В перспективе мощность станции планируется довести до 1 гигаватта. В настоящее время самая большая солнечная электростанция в мире находится в Канаде, ее установленная мощность 97 МВт. Таким образом, реализация проекта выведет «ЛУКОЙЛ» в абсолютные лидеры рынка.

Между тем, в настоящее время эффективность солнечной электростанции на порядок ниже, чем у обычной «газовой» (см. таблицу № 6).



**Сравнительная характеристика стоимости выработки  
электроэнергии на газовой и солнечной станции.**

	Газовая станция	Солнечная станция
Стоимость строительства 1 МВт мощности (млн долларов)	1-1,5	6-7
Себестоимость производства электроэнергии (долл. за кВт. ч)	0,03-0,06	0,2-0,3*
*Наиболее эффективные солнечные электростанции		

Источник: «Эксперт» № 38, 2011, с.29 на основе данных Группы Е4

Солнечные электростанции, пока без поддержки государства, абсолютно неэффективны, полагают многие специалисты. Однако инновационная стратегия «ЛУКОЙЛа» строится на том, что Узбекистан обладает огромным потенциалом солнечной энергии, оцениваемым почти в 51 млрд. т. нефтяного эквивалента, поэтому интерес к солнечной энергетике в этой стране объясним. Узбекистан заинтересован в том, чтобы диверсифицировать свой энергетический баланс и снизить зависимость экономики от цен на газ. Для «ЛУКОЙЛа» этот проект в значительной степени носит имиджевый и репутационный характер. Многие западные инвесторы, получающие акции нефтегазовых компаний, проявляют заметный интерес к экологически ориентированным компаниям. Тем более, что преимущество солнечной энергии в ее экологичности и неисчерпаемости. Кроме того, большая часть зарубежной газодобычи «ЛУКОЙЛа» осуществляется в Узбекистане. Здесь находится почти 5% всех запасов и почти 50% всех зарубежных запасов углеводородов компании. Таким образом «нагрузка» в виде помощи в строительстве источников альтернативной энергии является вполне объяснимой.

В Болгарии сделка по покупке парка ветро-электростанций мощностью свыше 20 МВт осуществлена через СП «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» и итальянской ERG Renew (подразделение ERG-LukErg Renew, созданное в мае 2011 г.) на паритетной основе. В 2010 г. «ЛУКОЙЛ» и итальянская ERG Renew подписали Соглашение о взаимопонимании по вопросам сотрудничества в области возобновляемой энергетики. Соглашение предусматривает реализацию совместных проектов в секторе возобновляемой энергетики сначала в Болгарии и Румынии, а затем на Украине и в России.

Проект по покупке парка ветровых электростанций не первый для «ЛУКОЙЛа» в «зеленой энергетике» в Болгарии. С 2011 г. компания ведет строительство комплекса солнечных установок в районе г. Бургас, мощностью 1,25 МВт. В начале 2012 г. станция была введена в строй. Как отмечают представители «ЛУКОЙЛа», пока в России нет системы поддержки альтернативной энергетики, наша инвестиционная активность сосредоточена за рубежом<sup>149</sup>. В компании «ЛУКОЙЛ» в полной мере осознают, что если не начать сейчас заниматься нетрадиционными углеводородами, то через 5-7 лет компания окажется в числе отстающих. Именно поэтому «РИТЭК» по поручению руководства «ЛУКОЙЛа» включилась в работу по изучению возможности разработки месторождений сланцевых нефти и газа.

Компания планировала в 2011 г. приобрести активы по добыче сланцевого газа в США. Однако из-за резкого падения цен на газ на внутреннем рынке США «ЛУКОЙЛ» отказался от сделки. Вывезти же газ из США на экспорт достаточно сложно. Однако, через 2-3 года спрос на газ в США может вырасти, и тогда инвестировать в новые проекты по добыче сланцевого газа будет снова выгодно.

Тем не менее, с осторожной позицией «ЛУКОЙЛа» не согласны другие российские компании. Так, в феврале 2012 г консорциум во главе с фондом Apollo Global Management объявил о покупке американской El Paso E and P,

---

<sup>149</sup> РБК-daily 2011, 2 декабря

которая занимается добычей сланцевого газа и нефти, за 7,15 млрд. долл.<sup>150</sup> В составе консорциума Access Industries Л. Блаватника. Международный консорциум логично полагает, что американская «сланцевая революция» продолжается и активы в этом сегменте могут стать дороже.

Другие российские компании также проявляют интерес к разработке сланцевого газа. Очевидно, что сланцевый газ изменит мировую энергетическую отрасль, как это уже произошло в США. Все утверждения о том, что «сланцевая революция» - это «мыльный пузырь», опровергается стоимостью природного газа в США, которая сопоставима с ценой природного газа на внутреннем рынке России. В начале 2012 г о намерении добывать сланцевый газ заявила ТНК-ВР. Цены безубыточности компаний, добывающих сланцевую нефть (34 долл. за баррель) по данным официальной американской отчетности были уже на уровне безубыточности мейджоров (36-39 долл. за баррель).<sup>151</sup>

Альтернативной энергетикой решил заняться и «Газпром». Определенное время в «Газпроме» считали «сланцевую революцию» мифом, а, например, бывший председатель комитета по энергетике Госдумы РФ И. Грачев довольно презрительно говорил об альтернативной энергетике как о «солнечных зайчиках» и «ветряных мельницах»<sup>152</sup>. Однако в конце 2011 г. и для «Газпрома» «лед тронулся». Дочернее подразделение «Газпрома» - Gazprom Marketing and Trading (GM and T) уведомило Федеральное бюро по монополиям в Берлине о своем намерении приобрести немецкую компанию Envacom Service GmbH, специализирующейся на производстве и сбыте солнечной и ветровой энергии. Envacom Service GmbH может стать первым газпромовским активом в Европе, который занимается альтернативной энергетикой. Кроме того, это будет вторая по счету европейская компания, с помощью которой «Газпром» сможет осуществлять продажу электроэнергии в ЕС. В сентябре 2011 г. российский холдинг через свои дочерние чешские предприятия Vemex S.R.O приобрел 51%

---

<sup>150</sup> Ведомости 2012, 5 марта

<sup>151</sup> Т. Митрова Как технологии меняют бизнес нефтегазовых компаний /РБК. 8.02.2018

<sup>152</sup> Нефть России. Аналитический журнал 2012, №6, с. 63

акций RSP Energy A.S., которое поставляет электроэнергию и газ конечным потребителям и домашним хозяйствам.

Что касается покупки Envacom Service, то здесь дело не столько в коммерческой стороне дела, а в имиджевой составляющей. Такие активы будут характеризовать своего владельца как компанию, придерживающуюся пути экологии и инноваций в сфере энергетики. В октябре 2011 г. в рамках своей инновационной стратегии в области альтернативной энергетики «Газпром», голландская Gasunie, «Евротехника» и «Биогазэнергострой» подписали меморандум об организации производства в России «зеленого» газа из органического сырья, который предполагает создание СП. Потенциал производства биогаза в России составляет 35 млрд. куб. м. в год. Подобные проекты продекларированы «Газпромом» и за рубежом, в частности, в Бразилии.

Современный нефтегазовый бизнес ориентирован на непрерывное технологическое развитие, которое обеспечивает компаниям конкурентное преимущество в технологической области. Технологии и инновации являются ключом к успеху и для мелкой компании и для крупной корпорации. Каждая из них определяет свою технологическую стратегию, свою инновационную политику. По мнению Председателя совета директоров «ЛУКОЙЛа» и Российской инновационной топливно-энергетической компании (РИТЭК входит в состав «ЛУКОЙЛа») В. Грайфера «Нефтяная промышленность может быть локомотивом не только в действующей экономической ситуации, но и в реализации новых инновационных задач и модернизации»<sup>153</sup>. При этом В. Грайфер полагает, что все элементы постоянных инноваций, важные для страны, должны содержаться в нефтедобывающем производстве, во всех переделах этой отрасли - геологии, геофизике, нанотехнологиях и разработке месторождений, машиностроении, электронике и др.<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> РБК-daily 2010, 15 декабря

<sup>154</sup> там же

Максимализм, уважаемого в нефтяной отрасли специалиста, вполне понятен. И он во многом связан с неприятием характеристики ситуации «нефтяной иглы», на которой сидит Россия. Переживая за судьбу нефтяного бизнеса в России, В. Грайфер видит пути его развития по линии инноваций. Успех на этом пути может стать ярким примером для других отраслей российской экономики. Однако нефтяная отрасль является весьма специфической, чтобы стать основным рычагом для инновационной подвижки других отраслей (за исключением финансовой составляющей), поскольку она в основном замкнута на своих производственных переделах. Конечно, инновационный путь нефтяной отрасли вряд ли может быть подвержен сомнению, однако, повторим еще раз, что рассматривать ее, например, как центральное звено в создании национальной инновационной системы вряд ли правомерно.

Следует, видимо, прислушаться к доводам авторов прогноза развития энергетики мира и России до 2040 г, которые полагают, что «в прогнозный период ожидается ослабление влияния международных компаний-мейджоров». Их будут постепенно вытеснять небольшие независимые компании с эффективной инновационной составляющей, которая позволяет им контролировать затраты по всей цепочке и разрабатывать месторождения нетрадиционных и трудноизвлекаемых нефтей. Инновационная стратегия российских НГК должна учитывать все современные тенденции в нефтегазовом бизнесе и соответственно модернизировать ее всякий раз согласно объективным обстоятельствам.

### ***Выводы ко 2 главе.***

1. В процессе зарубежной экспансии российские компании нефтегазового сектора используют практически весь арсенал стратегий, выработанных теорией менеджмента и опробованных международной бизнес практикой. Однако степень освоения и использования этих стратегий, как правило, не выходит за границы сложившихся стандартов. Российские компании на международных рынках все еще находятся на стадии обучающихся.

Однако эта стадия уже явно завершается и российские компании постепенно переходят на ступень творческого использования разнообразных бизнес-стратегий в соответствии со своими целями и задачами в освоении зарубежных рынков.

2. Наиболее применяемой и отработанной бизнес-стратегией в международной экспансии для российских компаний, в том числе и нефтегазового сектора, становятся инвестиционные стратегии и, прежде всего: стратегии органического роста, слияний и поглощений, международные стратегические альянсы.
3. В структуре применяемых инвестиционных стратегий компаниями нефтегазового сектора имеются отличия от других российских международных компаний. Если большинство российских международных компаний в нулевые годы XXI века делали упор на стратегии слияний и поглощений, то нефтегазовые компании значительные усилия сосредоточили на реализации стратегии органического роста в форме геологоразведки, добычных проектах, СРП и др. Для российских нефтегазовых компаний стратегия органического роста в нулевые годы XXI века становится приоритетной в силу следующих обстоятельств. С одной стороны, российские НГК обладают значительными финансовыми ресурсами, накопленными в результате активного экспорта углеводородов, дающими возможность делать существенные инвестиции в проекты «с нуля». А с другой, - на принятие такой стратегии влияют такие негативные факторы, как ограниченность наличия разведанных перспективных месторождений, доступных для тех или иных компаний нефтегазового сектора, недопущение к проектам на шельфе негосударственных НГК в России, а также снижение производительности действующих проектов. Стратегия органического роста эффективна в условиях зарубежных санкций.
4. При использовании стратегии слияний и поглощений зарубежных компаний российские НГК в основном преследуют цели увеличения доли

компании на рынке, с тенденцией к захвату ведущих позиций на нем, а также решения задач по диверсификации бизнеса. В гораздо меньшей степени в рассматриваемый период использовался мотив осуществления спекулятивных операций.

5. Стратегия международных стратегических альянсов активно используется НГК с нулевых годов XXI (до этого были лишь отдельные проекты). При этом целями вступления российских НГК в международные альянсы становится весь многообразный спектр подобных соглашений, используемый в международной практике. Но, пожалуй, одной из основных целей является получение передовых технологий, а также использование коммерческих, бизнес-сетей, имеющихся у иностранного партнера. Это наиболее характерно для деятельности российских НГК с европейскими партнерами.
6. По мере диверсификации своего бизнеса за рубежом российские НГК все активнее используют разнообразные маркетинговые стратегии по всему комплексу международного маркетинга. Наименее разработанными и используемыми элементами в комплексе международного маркетинга для НГК является брендинг, продвижение продукта и формирование имиджа фирмы. При этом следует отметить не слишком гибкую ценовую политику «Газпрома».
7. По мере усиления позиций российских НГК на мировых рынках заметную роль в их деятельности начинают играть инновационные стратегии. Инновационные стратегии базируются на инвестиционных и маркетинговых стратегиях российских НГК. Весь этот комплекс стратегий, а не только инновационные стратегии являются основой достижения ими международной конкурентоспособности и конкурентной устойчивости.
8. Инновационные стратегии многих российских НГК реализуются по всему производственному циклу (от геологоразведки до добычи), создания и обновления товарной линейки, инфраструктурных составляющих бизнес-

процессов, выявления новых сегментов и ниш на рынке до проработки и осуществления проектов по альтернативной энергетике. Все более заметную роль в обеспечении инновационных проектов играют корпоративные НИОКР, специальные подразделения по инновациям.

9. Инновационные стратегии, пожалуй, наиболее слабое звено в системе многообразных стратегий, применяемых российскими НГК. Комплексных инновационных стратегий у большинства компаний, практически, нет. Имеются отдельные элементы стратегий, которые только складываются в систему. Серьезных вложений в НИОКР в сравнении с аналогичными компаниями за рубежом не отмечено. В России до сих пор отсутствуют собственные технологии производства оборудования по сжижению газа и производству синтетического топлива. Весьма ограничен опыт российских НГК в добыче трудноизвлекаемых углеводородов. Заметно отставание по уровню технологической оснащенности и процессам в сегменте нефтепереработки. В значительной степени, утратив накопленный в советский период технологический опыт, российские НГК остаются пока зависимыми от трансферта инноваций из-за рубежа.

Мировая энергетика стоит на пороге новой комплексной революции. Это не только «сланцевая революция», а также ВНЭ и широкое использование электричества (в автомобилях), но и глобальная цифровизация большинства отраслей мировой экономики, в том числе и нефтегазовой отрасли. По информации корпорации Microsoft 62% НГК мира планируют увеличить инвестиции в цифровые технологии. Необходимость цифровизации обуславливается возможностями по накоплению и обработке данных, что актуально и в нефтегазовой отрасли. Актуальной цифровизации определяется тем, что технологический уровень разведки и добычи заметно поднимают 4Д-смемика, построение геологической модели пласта, автоматизированное бурение и предиктивный мониторинг бурового оборудования в переработке; в



переработке – оптимизация режимов работы насосных агрегатов, планирование ремонтов и занятости ремонтного персонала, удаленный мониторинг оборудования; в сбыте – интегрированное управление балансом спроса и предложения нефтепродуктов, анализ эффективности АЗС.

Российские компании НГК наращивают деятельность по внедрению цифровых технологий. Так, ЛУКОЙЛ реализует 18 проектов, основанных на цифровизации, включая создание центров интегрированных операций, которые обеспечивают системное планирование мероприятий по оптимальному использованию ресурсов. Цифровизацию своей деятельности осуществляют и другие ведущие российские НГК. В Роснефти реализуются программы «Цифровое месторождение», «Цифровой завод», «Цифровая цепочка поставок» и др. в рамках совершенствования IT-сопровождения бизнеса. «Газпром нефть» создала Центр цифровых инноваций для развития и последующего внедрения новых решений в области логистики, переработки и сбыта. Некоторые НГК уже обнародовали свои стратегии в сфере цифровизации.

Крупные НГК осознают, что цифровизация – это в первую очередь не только проблема IT-инноваций, применения датчиков и обратной связи, а это движение по пути применения бизнес-модели на базе более совершенных технологических платформ. Осуществляя цифровизацию своей деятельности НГК предпочитают создавать подразделения, специализирующиеся на обработке данных, внедрение интернета – вещей, блокчейна и других технологий.

Основные эффекты от внедрения цифровых технологий в нефтегазовом секторе связаны с увеличением ресурсной базы и сокращением издержек. Этот эффект, как считают эксперты, может составить 10-15%, как за счет увеличения выручки, так и за счет уменьшения издержек.

Тем не менее российские НГК пока находятся на начальной стадии цифровизации, отставая от зарубежных мейджоров. Это отставание связано с проблемами управленческой иерархии (горизонтальная ротация в российских НГК), системой мотивации персонала, низкой стоимостью рабочей силы, низкой

скорость принятия решений, внутренняя культура компаний, являющаяся традиционалистской, не нацеленной на креативность.

Новые технологии управления на основе ИКТ и углубленная аналитика и технологии интернет – вещей подрывают традиционные принципы функционирования энергосистем, с точки зрения организации автоматического взаимодействия между всеми субъектами энергетического рынка нефть – газ – электричество, формируя новую бизнес-модель распределения энергетики. Все эти тенденции должны учитывать российские НГК, встраиваясь и строя систему распределенной энергетики, чтобы не остаться в аутсайдерах на все более конкурентном рынке<sup>155</sup>.

---

<sup>155</sup> С начала XXI века число крупных производителей нефти (более 4 млн. барр. в сутки) удвоилось, а число таких производителей газа – утроилось.

### **Глава 3. Формирование и развитие корпоративной стратегии «ЛУКОЙЛа» как глобальной компании.**

За более чем 25-летний период деятельности компания «ЛУКОЙЛ» смогла достичь мировых масштабов, вплотную приблизившись к статусу международных мейджоров. Среди российских компаний нефтегазового сектора сделать это никому не удалось, несмотря на амбициозные цели и попытки их реализации. «ЛУКОЙЛ» является лидером среди ведущих российских нефинансовых ТНК по величине зарубежных активов. В конце марта 2018 обогнала «Роснефть» по капитализации. У нее обширная география зарубежного инвестирования. Компания добывает углеводороды в 4 странах, ведет геологоразведку или подготовку к добыче сырья в 12 государствах, занимается нефтепереработкой в 4 странах (при этом и в Болгарии участвует в проектах нефтехимии), а также реализует нефтепродукты через сети АЗС в 17 государствах. Одной из основных причин успеха «ЛУКОЙЛа» стало долгосрочное видение своего развития, которое начало вырабатываться еще в конце 1990-х гг. XX века. Сформулированная в начале XXI века стратегия, делает ее адаптацию к изменяющейся внешней конъюнктуре относительно простой, хотя и не беспроблемной.

Компания «ЛУКОЙЛ» была создана 25 ноября 1991 г. как нефтяной концерн «Лангепасурайкогалымнефть», фактически, на основе советских активов. При создании компании в нее была интегрирована дееспособная модель рыночной вертикально интегрированной компании (ВИНК), что придало ей устойчивость во время экономических реформ 1990-х гг. и обеспечило конкурентное преимущество перед другими акционируемыми российскими компаниями. К 1995 г. в России было создано 14 крупных нефтяных холдингов. На первый план вышел вопрос об их приватизации и, прежде всего, крупнейших нефтяных компаний: «ЛУКОЙЛ», ЮКОС, «Сургутнефтегаз», «Сибнефть» и «Сиданко» (будущая ТНК). Контрольные пакеты 4-х из пяти этих компаний государство продало в ходе залоговых аукционов в 1995-1996 гг. И только «ЛУКОЙЛ» сумел избежать этой

процедуры, воспользовавшись указом Президента РФ №227, который давал право нефтяным компаниям регистрировать допэмиссии акций для обмена их на бумаги дочерних обществ и перехода на единую акцию. Государственное присутствие постепенно «вымывалось» из капитала «ЛУКОЙЛа».

Таблица 7

**История присутствия государства в капитале НК «ЛУКОЙЛ»**

Дата	Доля государства (%)	Причина изменения
Ноябрь 1993 года	90,77	Утверждение плана приватизации компании по итогам ее акционирования
Март-апрель 1994 года	84,19	Продажа 6,58% акций на специализированных чековых аукционах
Май-июнь 1995 года	44,1*	Допэмиссия акций и обмен на акции дочерних компаний
Декабрь 1995 года	28,1*	Продажа акций на залоговом аукционе (5%) и инвестконкурсе (11%) для российских инвесторов
Январь-октябрь 1997 года	26,9	Допэмиссия акций и обмен на акции дочерних компаний, утверждение нового плана приватизации
Октябрь 1999 года	17,9	Продажа 9% акций на коммерческом конкурсе с инвестиционными условиями иностранным инвесторам
Январь 2001-го - ноябрь 2002 года	13,48	Информация отсутствует
Декабрь 2002 года	7,6	Продажа ADR «ЛУКОЙЛа» (5,88%) через Компанию проектной приватизации на Лондонской фондовой бирже
Сентябрь 2004 года	0	Продажа 7,6% акций на аукционе (покупатель - ConocoPhillips)
* Оценка		

Источник: Эксперт 2011 № 40 и на основе отчетов компаний «ЛУКОЙЛ»

В первые годы стратегия развития «ЛУКОЙЛа» базировалась на внутренних слияниях и поглощениях. К 1999 г. компании удалось получить два из шести предприятий второго эшелона - Коми-ТЭК и «НОРСИ-ойл». Позже была приобретена «Архангельскгеологодобыча», которая вместе с «Коми-ТЭКом» дала «ЛУКОЙЛу» полный доступ в большую часть Тимано-Печорского нефтегазового месторождения. К началу 2000 г. такая стратегия исчерпала себя, поскольку большие и эффективные нефтяные месторождения были разобраны, конкуренция на российском рынке среди отечественных нефтегазовых компаний существенно обострилась. На повестку дня вышли основные производственные вопросы: как получить доступ к новым мировым запасам и ресурсам углеводородов, как увеличить добычу нефти, повысить коэффициент извлечения нефти (КИН) и ряд других.

На протяжении последних 20 лет компания «ЛУКОЙЛ» заявляла о разработке и начале реализации трех корпоративных стратегий. Рассмотрим сущность этих стратегий, их цели и задачи, с чем связаны изменения в их реализации и каковы перспективы последней стратегии компании, провозглашенной в 2017 г.

### **3.1 Глобалистская стратегия «ЛУКОЙЛа».**

К октябрю 2006 г. «ЛУКОЙЛ» сформулировал первую комплексную стратегию своего развития, в которой центральной задачей была поставлена цель стать одной из ведущих в мире нефтедобывающих и перерабатывающих ТНК. Это была сложная и амбициозная задача, поскольку к этому времени российская компания, занимая 5 место в мире по добыче нефти, заметно отставала от мировых мейджоров по капитализации и продажам. См. таблицу № 2.

Таблица 8

#### **Крупнейшие частные нефтяные компании**

№	Компания	Капитализация на 25.10.06 (млрд. долл.)	Продажи в 2005 г (млрд.долл.)	Добыча нефти (млн. т.)
1	ExxonMobil	415,7	370,7	126

2	BP	223,3	255,2	140
3	Royal Dutch Shell	215,3	306,7	100
4	TOTAL	155,7	155,5	81
5	Chevron	144,3	198,2	63
6	ConocoPhillips	100	183,4	45
7	«ЛУКОЙЛ»	66,2	11,67	90

Источник: данные компаний, Thomson Datastream

В международные проекты «ЛУКОЙЛ» был вовлечен в самом начале своей деятельности. Так, в 1994 г. в Азербайджане он принял участие в разработке месторождения Азери-Чираг-Гюнешли. С 2000 г. инвестиционная деятельность компании помимо стран СНГ активизируется и в странах дальнего зарубежья. Международные проекты становятся визитной карточкой «ЛУКОЙЛа». До 2006 г., помимо объектов, входящих в систему функционирования НГК, был приобретен и ряд непрофильных активов, от которых впоследствии пришлось избавляться.

Следует отметить, что до середины нулевых годов XXI века транснационализация деятельности компании рассматривалась как дополнение к ее основному бизнесу внутри страны. Осуществляя международную деятельность, «ЛУКОЙЛ» не претендовал на статус транснациональной, а тем более глобальной компании. Элементы полноценной стратегии развития, в которой компания ставила цель быть не просто нефтеэкспортером, а глобальной транснациональной нефтяной компанией, были обнародованы 18 октября 2006 г. на конференции для инвесторов в Нью-Йорке.

К числу основных целей стратегии компании, которая была рассчитана на 10 лет, можно отнести рост капитализации с 66 млрд. долл. (в 2006 г.) до 200 млрд. долл.; объем добычи нефти с 90 млн. т. до 200 млн.т. При этом инвестиционная программа была заявлена достаточно амбициозной - 112 млрд.долл.<sup>156</sup> В то же время в стратегии провозглашались цели, которые обычно ставятся частными компаниями нефтедобывающих держав -

<sup>156</sup> Эксперт 2006, № 40, с.32

экспортировать не только нефть, но и нефтяной бизнес, как основное конкурентное преимущество транснациональной компании нефтяного мейджора. При этом основные признаки глобальности такой компании включают три составляющие:

- умение и возможность проводить геологоразведку и добычу в любых регионах мира, а не только «в домашних условиях»;
- способность перерабатывать большую часть добытой нефти;
- реализовывать полученные продукты на любых рынках мира.

«ЛУКОЙЛ» поставил задачу развивать компанию по всем этим трем направлениям. Фактически предполагалось, что через 10-15 лет больше половины бизнеса компании и ее инвестиций будет осуществляться за пределами России.

Таблица 9

**Транснационализация «ЛУКОЙЛа» в соответствии  
со стратегией 2006 г.**

Вид деятельности	Доля бизнеса в России (%)		
	1992 г	2006 г	2016 г
Добыча (по натуральным показателям)	100	95,7	60-75*
Переработка ( по натуральным показателям)	100	71	56
Розничные продажи нефтепродуктов (по количеству заправок)	100	33,7	20-25*
*Оценка «Эксперта»			

Источники: «ЛУКОЙЛ», «Эксперт» № 40, 2006

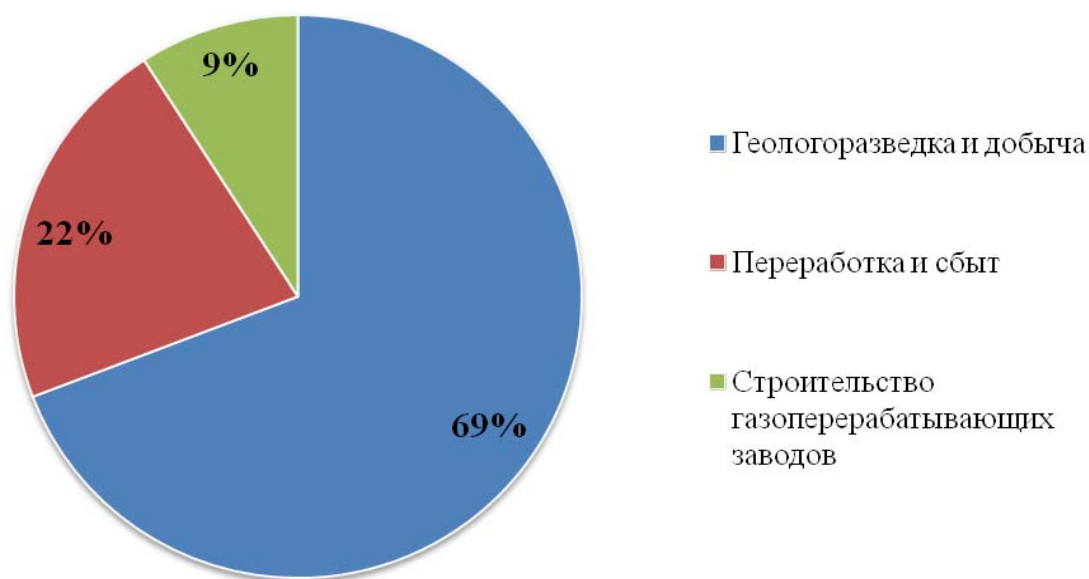
Транснациональная нефтяная компания должна быть в состоянии финансировать существенный объем геологоразведочных работ для воспроизводства своей сырьевой базы. Молодые российские нефтяные компании, используя советский потенциал, в геологоразведку практически не инвестировали. В середине 1990-х гг. «ЛУКОЙЛ» сворачивал свою программу

присутствия на перспективном нефтеносном регионе - на шельфе Каспия, однако затем интенсифицировал геологоразведочные работы. И уже к 2005 г на российской части шельфа Каспийского моря открыл в общей сложности несколько крупных месторождений нефти, одно из которых - Филановское месторождение, по оценкам специалистов, содержало запасы углеводородов почти в 2 млрд. баррелей. В середине нулевых годов XXI века «ЛУКОЙЛ» ведет активную геологоразведку в Азербайджане на участке Д-222, в Саудовской Аравии (блок А), Ираке (Западная Курна 2), Колумбии (месторождение Кондор).

В соответствии с провозглашенной стратегией транснационализации совокупные инвестиции в геологоразведку и добычу в 2007-2016 гг. компания планировала увеличить на 78 млрд. долл. (включая поглощения зарубежных компаний). Иными словами, это должно было составлять почти 8 млрд. долл. в год (см. схему №1).

Схема 1

**Структура инвестиций «ЛУКОЙЛа» до 2016 года  
согласно стратегии 2006 г. (млрд. долл.)**



Источник: «ЛУКОЙЛ»



Такая программа была достаточно амбициозна. Для сравнения, лидер мировой нефтяной индустрии американская компания ExxonMobil в середине нулевых расходовала на разведку и добычу 15 млрд. долл. в год. Но ее высокие расходы связаны с весьма дорогостоящими проектами морской добычи с глубоководных нефтяных месторождений.

В 2016 г. «ЛУКОЙЛ» планировал добывать 4 млн. баррелей нефти в день, т.е. порядка 200 млн. т. в год. В середине нулевых столько же нефти добывал ExxonMobil. Стратегия транснационализации диктовала расширение зарубежной экспансии. В середине нулевых годов «ЛУКОЙЛ» вел добычу в России, странах СНГ, Египте. При этом на долю международных проектов приходилось только 4,3% добытой нефти. Стратегия транснационализации расширила географию зарубежной добычи нефти - Венесуэла, Колумбия, Азербайджан, Ирак, Иран, Саудовская Аравия. При реализации этих планов к 2016 г. компания должна была добывать за границами России от 25 до 40% всей своей нефти.

Одним из важнейших для международных мейджоров показателей является капитализация компании. Именно по этому показателю «ЛУКОЙЛ» серьезно отстает от лидеров. В соответствии со стратегией транснационализации «ЛУКОЙЛ» планировал увеличить капитализацию до 150-200 млрд. долл. В середине нулевых только три нефтяные компании в мире имели капитализации больше 200 млрд. долл.: ExxonMobil, BP, Royal Dutch Shell (см. таблицу № 4). Чтобы достичь этой цели, нужно было выполнить ряд условий.

Для примера обратимся к опыту нефтяных мейджоров. Дело не в том, что ExxonMobil, BP, Royal Dutch Shell добывают больше всех нефти: национальные госкомпании стран экспортеров нефти по этому показателю далеко обгоняют и мейджоров. Нефтяные ТНК не просто добывают нефть, они перерабатывают ее в конечный продукт и самостоятельно продают на рынке. ExxonMobil, например, перерабатывает почти в 1,5 раза больше нефтепродуктов, чем добывает. И продает в полтора раза больше нефтепродуктов, чем производит.

Хотя переработка и сбыт приносит ExxonMobil в несколько раз меньше прибыли, чем добыча, огромные обороты компании (в 2005 г. - 350 млрд. долл., что почти в 2 раза больше экспортных доходов Саудовской Аравии, которая добывает вдвое больше ExxonMobil), поддерживают ее высокую капитализацию. Значимость нефтепереработки в деле капитализации нефтебизнеса весьма высока. Соответственно, и «ЛУКОЙЛу» следовало двигаться по этому пути, что и было зафиксировано в стратегии. Компания планировала увеличить мощность по нефтепереработке с 50 млн. до 100 млн. т. за 10 лет.

Приобретение или строительство НПЗ в Европе (13-16 млн. т.), Азии и Америке (10-20 млн. т.), строительство новых НПЗ в России не планировалось. «ЛУКОЙЛ» полагал, что количество их достаточно, и предложил заниматься лишь модернизацией и расширением существующих НПЗ, в частности, в два раза увеличить технологическую сложность НПЗ и довести долю выпуска светлых нефтепродуктов - бензин, дизельное топливо, авиакеросин с 35 до 70%. В результате, структура нефтепереработки должна была стать более сбалансированной с точки зрения ориентированности на транснациональность.

Что касается сбыта нефтепродуктов, то здесь в стратегии упор был сделан также сделан на транснационализацию. В середине нулевых годов у «ЛУКОЙЛа» было около 5,8 тыс. АЗС, расположенных в 18 странах мира. Из них только 13,8% функционировали в России. На Восточном побережье США - почти 2 тыс. АЗС (6% местного рынка), доля рынка в 11 странах Восточной Европы и бывшего СССР составляла от 1% (Польша) до 37% в Болгарии. По данным компании, она контролировала 40% рынка заправки топлива крупнотоннажных судов в Турции, а также 12% рынка Кипра и 24% в Финляндии. В компании осознавали, что этих достижений недостаточно, чтобы считаться номинальной ТНК уровня мировых мейджоров. Поэтому стратегия транснационализации предполагала осуществить ряд крупных приобретений в Европе и США.

Следует констатировать, что амбициозная программа по превращению «ЛУКОЙЛа» в глобального игрока на нефтяном рынке не была реализована. И, видимо, основной причиной этого стал развернувшийся с конца 2007 г мировой финансово-экономический кризис. Стратегия глобализации деятельности компании разрабатывалась на пике мировой экономической конъюнктуры, и многие задачи и цели были явно завышены. По признанию президента «ЛУКОЙЛа» В. Алекперова, это был хороший урок, на который надо постоянно оборачиваться и его анализировать, потому что слишком хорошие годы часто приводят к расслаблению.<sup>157</sup>

В ходе кризиса компания занялась урегулированием своей производственно-финансовой деятельности. Ряд зарубежных проектов пришлось отложить. «ЛУКОЙЛ», по словам его вице-президента Л. Федуна, «старался избегать серьезных финансовых заимствований и ушел от соблазна покупать дорогостоящие активы»<sup>158</sup>. Реализовались только те зарубежные проекты, по которым к этому времени имелись обязательства. «Приобретенные направления работы сохраним,- обещал В. Алекперов.- Прежде всего, это освоение Каспия, месторождений Центральной Азии, особенно Узбекистан»<sup>159</sup>.

Пришлось отказаться и от вхождения в некоторые непрофильные активы, в частности, в девелоперский бизнес и крупный российский проект, связанный с цветной металлургией. Важным направлением в нефтяном бизнесе стало сокращение издержек: затраты на работу с подрядчиками, изменения системы торговли за счет ухода от авансов, сокращение используемых запасов. Кроме того, компания рассчитывала «на ослабление рубля. Это позволит сократить издержки и повысить эффективность экспорта»<sup>160</sup>. Эти слова Л. Федуна еще раз свидетельствуют о том, что стратегия глобализации была, фактически, провалена, происходило упорядочение, перегруппировка сил и возможностей производственных, торговых, финансовых, управленческо-организационных,

---

<sup>157</sup> Ведомости 2010, 2 сентября.

<sup>158</sup> там же 2008, 18 декабря.

<sup>159</sup> Коммерсант 2009, 1 сентября

<sup>160</sup> Ведомости 2008, 18 декабря

маркетинговых. Руководство «ЛУКОЙЛа» стало подчеркивать, что производственная группа является российской компанией, бросать работу в собственной стране является недостойным звания российской компании, которая активно ведет свою инвестиционную политику<sup>161</sup>. Такому подходу способствовала не только необходимость строить свою политику с реалиями финансово-экономического кризиса, но и критика со стороны многих экспертов, специалистов и правительственных кругов, полагающих, что развитие внутреннего рынка может оказаться принесенным в жертву глобальной стратегии.

В период финансово-экономического кризиса «ЛУКОЙЛ» стал делать упор на качественные показатели в своей деятельности, прежде всего увеличение глубины переработки нефти, планируя довести ее до 90% (в 2009 г. в среднем по компании - около 80%), полностью перейти на экологические стандарты «Евро-5». Однако все это требовало существенных средств на модернизацию, по оценке В. Алекперова, порядка 20 млрд. долл.<sup>162</sup> Весьма важной нерешаемой проблемой с советских времен является проблема увеличения коэффициента извлечения нефти (КИН). Это часть добычной стратегии, характерной для российских месторождений «ЛУКОЙЛа». КИН в России падает с 1960-х гг. XX века. На месторождениях «ЛУКОЙЛа» КИН составляет 0,28 %. Это означает, что извлекаются только 28% имеющейся в скважине нефти. Соответственно добыча нефти на месторождениях «ЛУКОЙЛа» с конца нулевых падает, и это, отнюдь, не последствие кризиса. Это, в свою очередь, становится одной из причин транснационализации деятельности компании.

Падение КИНа - результат неоптимальной системы разработки месторождений времен СССР, включающей растущую обводненность скважины, а также ряд скважин, доставшихся «ЛУКОЙЛу», которые были законсервированы из-за проведенных там ядерных взрывов с целью

---

<sup>161</sup> там же 2010, 2 сентября

<sup>162</sup> Коммерсант 2009, 1 сентября

ликвидации фонтанирующих скважин, для повышения нефтеотдачи пласта. Увеличение КИНа - одна из главных задач «ЛУКОЙЛа» на текущее десятилетие. Компания лишь в 2010 г. приступила к серьезным работам, нацеленным на повышение КИНа.

Падение добычи нефти в России в определенной степени компенсировалось реализацией проектов по добыче за рубежом. С 2007 г «ЛУКОЙЛ» выходит на третье место в мире на добыче нефти (см. таблицу № 10).

Таблица 10

**С 2007 года «ЛУКОЙЛ» - третья по добыче нефти частная нефтегазовая компания мира**

		Добыча нефти (млрд. долл.)	Добыча углеводородов (млрд. барр. нефтяного эквивалента)	Доказанные запасы углеводородов (млрд. барр. нефтяного эквивалента)	Капитализация (млрд. долл.)	Выручка (млрд. долл.)
1	ExxonMobil	2,422	4,447	22	407,2	341,58
2	BP	2,374	3,822	17,6	141,01	297,11
3	«ЛУКОЙЛ» *	1,94 (3)	2,24 (6)	17,255 (3)	59,2 (12)	86,06 (9)
4	Chevron	1,923	2,763	10,5	200,6	189,61
5	Royal Dutch Shell	1,72	3,3	14	212,94	369,06
6	Total S.A.	1,34	2,378	10,3	138,02	188,05
7	Eni	1,058	1,815	6,6	96,8	130,49
8	ConocoPhillips	0,913	1,752	7	109,08	175,75
Все данные приведены на конец 2010 г. *В скобках указано место «ЛУКОЙЛа» среди частных нефтегазовых компаний мира по соответствующему показателю.						

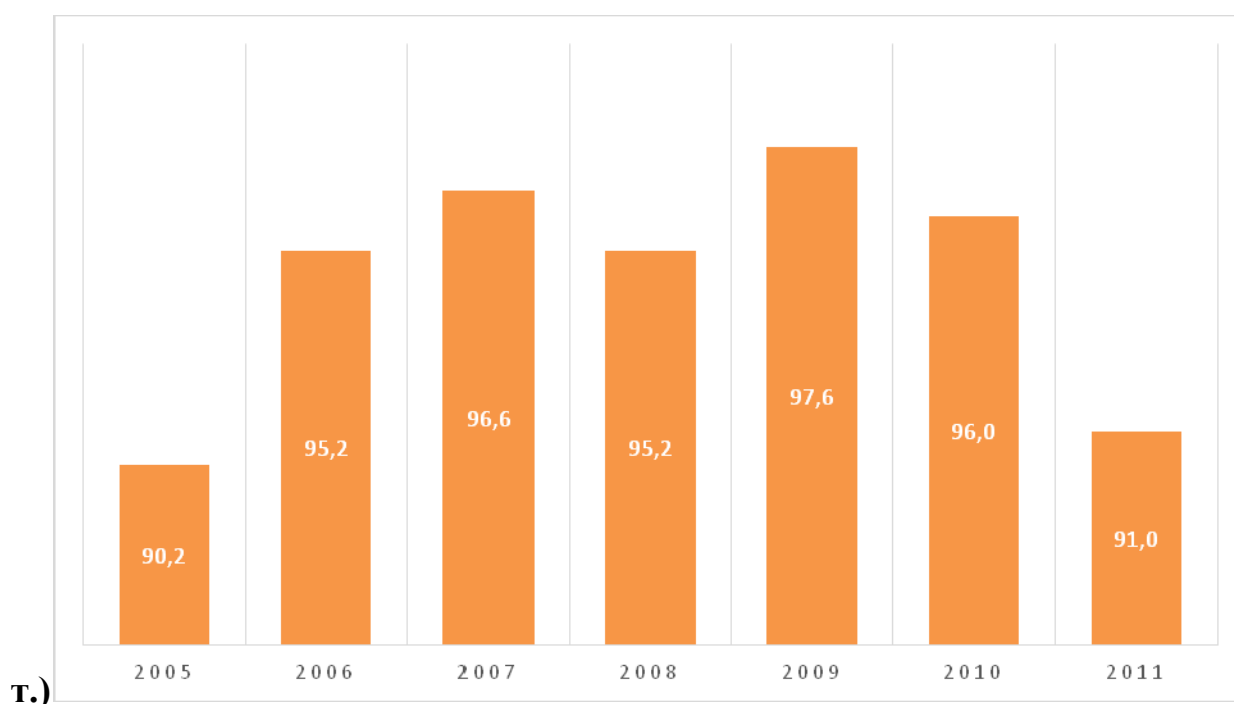
Источник: «Эксперт» на основе данных компаний и Forbes.

Как видно из таблицы № 6, добившись относительно высоких показателей по добыче углеводородов, их динамичным запасам, которыми обладает компания, «ЛУКОЙЛ» провалил план по капитализации (по плану 150-200 млрд. долл.) и выручке. И хотя планы были рассчитаны на 10 лет, общий тренд их роста (а ныне сокращения) не позволял надеяться на их выполнение. В восьмерке мировых нефтяных лидеров «ЛУКОЙЛ» по этим показателям замыкает список, а по капитализации вообще находится на 12-м месте и на 9-м - по выручке. Не исключено, что во многом эти результаты компании «ЛУКОЙЛ» стали одной из главных причин ухода ее стратегического партнера ConocoPhillips.

Таким образом, уже через 3 года после начала реализации стратегии 2006 г. стало ясно, что выполнение ряда ее целей поставлены под сомнение. И их дальнейшая реализация в неизменном виде, без изменения акцентов в новых условиях вряд ли возможна. Тем более, что и добыча начала постепенно снижаться: в 2010 г. - на 1,02% (96 млн. т.), в 2011 г. - уже на 5,5% (91 млн. т.) (см. рис. 1)

График 5

**Добыча «ЛУКОЙЛа» в 2005-2011 гг. (млн. т.)**



Источники: отчеты «ЛУКОЙЛа», расчеты автора

### **3.2 Корректировка стратегии «ЛУКОЙЛа» в период финансово-экономического кризиса**

В декабре 2009 г. была утверждена обновленная (по сравнению с 2006 г.) стратегия под названием «Акцент на рост стоимости». Если раньше компания концентрировалась на росте добычи, то теперь - на улучшении финансовых показателей и повышении доходности. Например, была поставлена цель в 4 раза увеличить свободный денежный поток (до более чем 40 млрд., а минимальный размер дивидендов - с 15 до 30%. Долгосрочный план по инвестициям при этом предполагалось сократить со 112 млрд. долл. до 85 млрд. долл. (60 млрд. долл. в добычу и 25 млрд. долл. в нефтепереработку, нефтехимию и энергетику). Таким образом, объем инвестиций возвращался на уровень целей 2006 года - более 100 млрд. долл. за 10 лет.

Корректировка стратегии развития компании основывалась на расчетах на рост добычи нефти за счет запуска нового проекта в Тимано-Печора-Южно-Хыльчюского месторождения. В 2009-2010 гг. были снижены удельные капитальные затраты на добычу на 30-35%. Однако проект в итоге оказался неудачным: нефти на месторождении оказалось меньше, чем воды. Общая нефтедобыча падала. Президент «ЛУКОЙЛа» В. Алекперов вынужден был признать, что падение добычи - одна из основных проблем компании<sup>163</sup>.

Несмотря на то, что компания не отказывается от поиска новых зарубежных проектов, активов, стремясь к сохранению розничного зарубежного сектора (сети АЗС), торговли моторными маслами и аксессуарами, «ЛУКОЙЛ» несколько умерил свои глобальные амбиции. Так, компания уже отказывается от планов строительства перерабатывающих заводов (например, в Латинской Америке, где «ЛУКОЙЛ» участвовал в ряде добычных проектов). Руководство компании довольствовалось возможностью стать надежным поставщиком своего стратегического партнера в части обеспечения его нефтью, такого как ConocoPhillips, который является крупнейшим переработчиком на

---

<sup>163</sup> Ведомости 2011, 14 октября

территории США<sup>164</sup>. «ЛУКОЙЛ» больше позиционирует себя как российскую компанию с определенной долей международной деятельности. Такой переход действительно отражал реальные показатели компании. Доля международных проектов «ЛУКОЙЛа» в октябре 2011 г. составляла 11% (6,5% по нефти и 25% по газу)<sup>165</sup>. Можно констатировать, что «кавалерийская» атака на позиции мейджоров не удалась, стать ведущей глобальной компанией оказалось не так просто. «ЛУКОЙЛу» были необходимы новые усилия, проекты разработки, инновации, гибкая продуманная зарубежная производственная, маркетинговая стратегия.

Корректировка стратегии развития «ЛУКОЙЛа», связанная как с внутренними проблемами, (главная из которых - падение добычи нефти), так и внешними (финансово-экономический кризис, падение цен на нефть, падение спроса и др.) была необходимой, но недостаточной. Руководство компании позиционировало «ЛУКОЙЛ» как компанию-стратега, в альянс с которым были готовы вступить солидные зарубежные партнеры. Однако потеря такого стратегического партнера, как ConocoPhillips не могла не отразиться на текущей работе и планах «ЛУКОЙЛа». Как заявил в сентябре 2010 г. президент компании В. Алекперов, «Мы считаем, что с уходом ConocoPhillips начинается новый этап развития нашей компании - уже без стратегического партнера, сейчас она работает со многими стратегическими партнерами. В том числе и в связи с этим мы готовим новую (подчеркнуто автором) концепцию стратегии развития.<sup>166</sup> В конце 2011 года компания обнародовала свою новую концепцию стратегии развития, в третий раз за 5 лет, скорректировав свои планы.

Анализируя эффективность реализации поставленных задач в стратегиях развития «ЛУКОЙЛ» можно сделать вывод о том, что большая часть задач не была выполнена. В числе причин можно назвать: постановку чрезмерно амбициозных задач; неэффективность стратегического планирования в условиях роста спроса и волатильности цен на нефть и нефтепродукты;

---

<sup>164</sup> Коммерсант 2009, 1 сентября

<sup>165</sup> там же

<sup>166</sup> Ведомости 2010, 2 сентября



экономический кризис 2008-2009 гг.; геополитический кризис 2014г. на Украине и последовавшие за ним санкции против российских НК.

### **3.3 Разработка стратегии развития «ЛУКОЙЛа» (2012-2021 гг.)**

Стратегия развития компании вновь изменила приоритеты по сравнению с двумя предыдущими. Акцент в стратегии был сделан на добычу, которая снижалась у «ЛУКОЙЛа» на российских месторождениях. В 2012-2013 гг. «ЛУКОЙЛ» планировал стабилизировать показатели. А с 2014 г. ежегодный рост производства в России составил в среднем 1,6% вплоть до 2021 г. Общий объем добычи углеводородов согласно стратегии, должен был достичь 170 млн. т. условного топлива, а нефти - до 110 млн. т. (1,17 млрд. барр. нефтяного эквивалента. 17% этого объема придется на международные проекты компании). Таким образом, главной задачей компании являлось достижение динамики устойчивого роста добычи. Среднегодовой темп увеличения добычи углеводородов с учетом зарубежных проектов ожидался по перспективным проектам компании в Ираке, Центральной Азии, на Каспии, а также в Ямало-Ненецком автономном округе. Программой было предусмотрено, что добыча углеводородов будет полностью компенсирована приростом запасов за счет увеличения коэффициента извлечения нефти (КИН) до 40%, путем широкого внедрения новейших технологий разведки и разработки месторождений. Планы по стабилизации и росту добычи выглядели реальными, поскольку запуск месторождения только одного зарубежного проекта компании Западная Курна-2 (Ирак) может дать 53 млн. т. нефти в год.

Для обеспечения такой стратегии добычи нефти «ЛУКОЙЛ» подготовил инвестпрограмму на 10 лет с общим объемом инвестиций на 150 млрд. долл. При этом на инвестиции только в первые 3 года планировалось потратить 48 млрд., 70% - в добычу. На 2011 г инвестпрограмма составляла 10 млрд. долл. Для «ЛУКОЙЛа» это реальные инвестиции, поскольку в ближайшие несколько

лет компания планировала генерировать операционный денежный поток на уровне 15 млрд. долл., а соотношение чистого долга и EBITDA - 0,4<sup>167</sup>. Это один из самых низких показателей отрасли, поэтому компания при необходимости может использовать заемные средства. Как отмечалось выше, за последние годы стратегия менялась третий раз, и краткосрочный уровень капитальных затрат быстро рос.

Не афишируя свою глобальную стратегию, «ЛУКОЙЛ», тем не менее, значительную долю инвестиций полагал направить в зарубежные проекты, о которых постоянно говорит руководство компании. Это Узбекистан и, конечно, Ирак, упоминавшийся неоднократно выше проект Курна-2. Как заявлял президент «ЛУКОЙЛ Оверсиз» А. Кузьяев, скоро нефтекомпания «разделится на те, которые работают в Ираке и те, которые там не работают. Перспективы этой страны просто безграничны».<sup>168</sup> При том, что в стране достаточно много рисков для нефтяного бизнеса, «на сегодняшний день это главная нефтеносная провинция мира, которая способна обеспечить прирост добычи на уровне 10 млн. баррелей нефтяного эквивалента в сутки, и никакого другого сопоставимого с ней игрока просто нет»<sup>169</sup>. В пользу упора на зарубежный вектор добычи нефти можно привести и то обстоятельство, что, по многочисленным прогнозам, Россия планирует снижать добычу нефти. Соответственно, будут использованы новейшие технологии по увеличению добычи с бедных скважин, шельфовые ресурсы, добыча сланцевой нефти. Однако, все это требует огромных затрат. И в настоящее время делать их нерентабельно, поскольку есть значительные месторождения с более низкой себестоимостью добычи. Например, сланцевую нефть можно извлекать уже сейчас, но при существующем налоговом режиме в стране ее себестоимость в 10 раз выше обычной.

Концентрируясь в своей новой стратегии на добыче нефти, компания не собирается забывать о нефтепереработке, тем более, что в РФ принят закон «60-

---

<sup>167</sup> Ведомости 2010, 2 сентября

<sup>168</sup> Коммерсант 2011, 6 октября

<sup>169</sup> там же

66», который стимулирует углубление переработки. С июля 2011 г поменялась акцизная политика: более экологичное топливо, производимое «ЛУКОЙЛом», стимулируется за счет понижения акцизных ставок. Это дает возможность компании сконцентрировать ресурсы для продолжения инвестиций на нефтепереработку. За 10 лет компания планировала вложить в этот сегмент более 20 млрд. долл., чтобы привести российские заводы к европейским стандартам, чтобы глубина переработки на них была 95% и выше, как на зарубежных НПЗ «ЛУКОЙЛа».

В соответствии со стратегией развития «ЛУКОЙЛа» на ближайшие 10 лет доля газа в общей добыче компании увеличится втрое. Компания планировала добывать к 2020 г. порядка 60-70 млрд. куб. м газа в год. В числе основных регионов, за счет которых «ЛУКОЙЛ» планировал наращивать добычу газа, Ямал (Россия), Узбекистан, Каспий и Саудовская Аравия. Среди них наибольший прирост, как ожидалось, должны были обеспечить месторождения в Узбекистане, где «ЛУКОЙЛ» разрабатывает проекты «Кандым-Хаузак-Шады», «Кунград», и «Юго-Западный Гиссар». В перспективе добыча газа на этих проектах может достигнуть 16-19 млрд. куб. м в год. В 2010 г на проекте «Кандым-Хаузак-Шады» было добыто 2,7 млрд. куб. м газа. На месторождении «Юго-Западный Гиссар» добыча пока не ведется. В Саудовской Аравии «ЛУКОЙЛ» совместно с Saudi Aramco занимается разработкой блока А, который пока находится на этапе геологоразведки. В России основной рост добычи газа должны обеспечить месторождения в Ямало-Ненецком автономном округе, на которые приходится 51% доказанных запасов газа компании. С выходом на проектную мощность суммарная добыча газа в этом регионе составит 20 млрд. куб. м.<sup>170</sup> Однако у зарубежных акционеров, в частности, у «Дойче банка», появились опасения, что в результате роста производственных затрат компания не сможет создавать стоимость для своих акционеров.

---

<sup>170</sup> РБК-daily 2011, 22 ноября

## План «ЛУКОЙЛа» на 2012-2021 гг.

	«Кризисная стратегия» (от 2009 г)	стратегия (от 2011)
Свободный денежный поток*	72	100-110
Инвестиции*	88	150
в т.ч. разведку и добычу	61	125
включая «Западную-Курну-2»	0	25**
переработку и маркетинг	25	24
Среднегодовой рост добычи	2%	3,5%
в т.ч. нефти		2,3%
газа	11%	10%
*всего за 10 лет		
**доля «ЛУКОЙЛа» (общие инвестиции - 33 млрд. долл.)		

Источник: [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)

Анализируя стратегию развития «ЛУКОЙЛа» можно констатировать, что планируемые капзатраты значительно были увеличены. При этом положительно можно оценить тот элемент стратегии, что компания делала ставку на развитие добывающего, а не перерабатывающего сегмента, поскольку именно он в последние годы несколько «просел». «ЛУКОЙЛу» многое предстояло сделать в части реализации существующих международных проектов, которые оставались «визитной карточкой» компании. Компания имеет и ряд планов по вхождению в новые проекты за рубежом, в частности, в Сьерре-Леоне, на шельфе Румынии, во Вьетнаме.

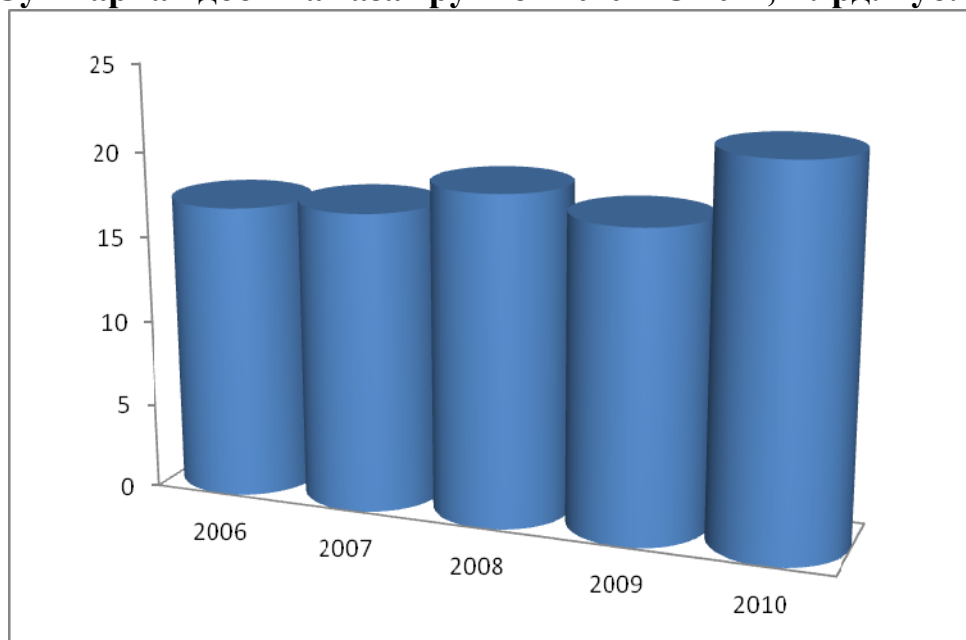
Оценивая стратегию «ЛУКОЙЛа» по добыче нефти по сравнению с планами других российских НГК, можно констатировать, что она достаточно скромная. Так, у «Роснефти» планы более амбициозные. К 2020 г. госхолдинг планирует нарастить добычу нефти до 160-180 млн. т. в год. Это на 34-50% выше результатов за 2010 г. (119,6 млн. т.). Точный объем инвестиций для такого скачка пока остается неизвестным. «Роснефть» уже несколько лет разрабатывает долгосрочную стратегию, но детали ее тоже не известны.

Примерный объем инвестиций, по оценкам руководителей компании, составит «около 500 млрд. руб.»<sup>171</sup> ежегодно (около 16 млрд. долл.).

«Газпромнефть» планировал нарастить добычу к 2020 г. почти вдвое до 100 млн. т., а в год на эти цели тратить 20 млрд. долл.<sup>172</sup> «Сургутнефтегаз» закладывал к 2021 г увеличение добычи до 80 млн. т. (в 2010 г – 53,5 млн. т.)<sup>173</sup>. Однако цифр по увеличению добычи компания не дает. Возможно, относительно скромные прогнозы «ЛУКОЙЛа» обусловлены существенными рисками ее зарубежных проектов, помимо «проверенных» (Узбекистан, Ирак), возможными убытками проектов (например, «ЛУКОЙЛ» был вынужден уйти из Колумбии из-за отсутствия в достаточном количестве углеводородов на разрабатываемых компанией месторождениях) и прочими причинами. Например, сравнительно низкой ценой на нефть, заложенной в стратегию. Среднесрочный план компании на 3 года, включая 2012 г., предусматривал рост цен на нефть Brent с 96,2 долл. барр. в 2012 г, до 108,6 долл. за барр. в 2014 г.

Рисунок 1

**Суммарная добыча газа группой «ЛУКОЙЛ», млрд. куб. м**



Источник: отчет о деятельности «ЛУКОЙЛ» 2012, [www.Lukoil.ru](http://www.Lukoil.ru)

<sup>171</sup> Ведомости 2011, 2 декабря

<sup>172</sup> РБК-daily 2011, 2 декабря

<sup>173</sup> там же

Стратегия по наращиванию добычи газа несет в себе определенные риски, поскольку для газа труднее найти рынки сбыта, чем для нефти. Кроме того, большинство проектов, за счет которых «ЛУКОЙЛ» планировал увеличить добычу газа, находился на нулевой или начальной стадии разработки, поэтому оценивать планы компании как успешные или неудачные пока преждевременно.

Важным приоритетом «ЛУКОЙЛа» в стратегии являлось увеличение дивидендов для инвесторов, в т.ч. иностранных. Стратегия предполагала «кратный рост доходов акционеров». «ЛУКОЙЛ» планировал направить на дивиденды не менее 15% чистой прибыли по US GAAP. В перспективе компания планировала выплачивать до 30% чистой прибыли. При увеличении свободного денежного потока к 2020-2021 гг. вчетверо, общий объем выплаты дивидендов возрастет на 300% по сравнению с 2011 г.

Можно констатировать, что в стратегии 2012 года компания стремилась совместить два приоритета развития: добычу и выплату дивидендов. Раньше у компании в этом отношении была несбалансированная стратегия, с большим перекосом в сторону наращивания базы активов в ущерб вознаграждения акционеров. Это, кстати, свойственно и другим российским НГК: «Роснефти» и «Газпрому». Однако такая стратегия ведет к снижению рейтинга акций компании, а, следовательно, и капитализации. Как отмечал вице-президент «ЛУКОЙЛа» Л. Федун, компания сделала «небольшую паузу, связанную с кризисом и давлением наших инвесторов, которые говорили, что нужно накапливать кэш. Мы кэш накопили. Теперь говорят: зачем нам кэш, нам нужно развиваться.»<sup>174</sup> Таким образом, компания решила осуществлять более сбалансированную производственно-финансовую стратегию, с постановкой ряда новых целей и приоритетов.

Представленные цифры стратегии 2012 года приоткрыли завесу над прогнозной оценкой стоимости «ЛУКОЙЛа» в 191 млрд. долл., которую

---

<sup>174</sup> Ведомости 2011, 18 ноября

озвучил Л. Федун.<sup>175</sup> Российские НГК постоянно поднимались в списке самых дорогих компаний мира. В целом за 2011 г. российские компании подорожали на 18%. Однако, по данным рейтинга консалтинговой компании PFC Energy, капитализация крупнейших российских НГК снизилась: так, «Роснефть» поднялась на одну позицию, заняв 17 место, с капитализацией 74,7 млрд. долл., минус 2%. А «ЛУКОЙЛ» оказался на 21-й позиции с капитализацией 43,5 млрд., минус 10%. Только ТНК-ВР подорожала. В рейтинге компания 27-я с капитализацией 39,6 млрд. долл. плюс 3%.<sup>176</sup> По мнению ряда как российских, так и зарубежных экспертов, российские НГК явно недооценены.

2011 год стал худшим для «ЛУКОЙЛа» за предшествовавшие 5 лет. Объем добычи углеводородов составил 112,7 млн. т. условного топлива, что на 4,6 млн. меньше, чем в 2010 г.

Рисунок 2



Производство газа составило 22 млрд. куб. м, что на 3,2 % превысило уровень 2010г. Экспорт нефти сократился на 13,8 % до 35 млн. т. Переработка на российских НПЗ сохранилась на уровне 2010 г. Однако, общий объем переработки нефти с учетом зарубежных заводов, принадлежавших компании, составил 53,5 млн. т. (-19% к 2010 г), на зарубежных НПЗ - 8,2 млн. т. (снижение в 2,5 раза)<sup>177</sup>. С октября 2011 г. простаивает Одесский НПЗ компании, снижена нагрузка НПЗ в Болгарии и Румынии.

<sup>175</sup> Там же 2011, 27 января

<sup>176</sup> Ведомости 2011, 18 ноября

<sup>177</sup> «ЛУКОЙЛ». Отчет о деятельности 2011 года. М.: 2012

Инвестиции компании составили 9,8 млрд. долл. (+22% к уровню 2010 г.). Рост вложений в геологоразведку и добычу – 29%. Инвестиционные расходы на переработку и сбыт – 2 млрд. долл.

В рамках принятой стратегии развития планы на 2013 г. были стабилизировать объемы производства в традиционных регионах деятельности и активизировать работы на зарубежных проектах, выполнение программы по повышению уровня использования попутного нефтяного газа, а также программы модернизации НПЗ.

Реализация принятой и анонсированной в марте 2012 г. стратегии компании выглядит достаточно проблемной. Необходимы новые технологии и существенные капиталовложения для использования этих технологий. Так, стабилизировать добычу в Западной Сибири компании удалось за счет применения новой технологии многозонного бурения. Основная надежда – на удержании достигнутых объемов и даже наращивании объемов на зарубежных проектах, выходящих на запланированные мощности в 2014-2015гг.

Одной из проблем в реализации комплексной стратегии «ЛУКОЙЛа», т.е. динамичного роста вкупе с резким ростом дивидендов, стала дилемма: направлять накопленные средства на поддержание добычи, приобретение новых активов за рубежом или на дивиденды акционерам.

Таким образом, можно резюмировать, что выполнение стратегии столкнулось, как с внутренними проблемами развития компании, так и с внешними, т.е. вхождением мировой экономики в новый экономический кризис либо в период вялотекущей стагнации, прерываемой небольшими экономическими «вспышками» с точки зрения локального роста, не оказывающими существенного влияния на общую экономическую конъюнктуру.



### **3.4 Новая Стратегия развития «ЛУКОЙЛа» (2018-2027 гг.)**

В 2017 году компания «ЛУКОЙЛ» подготовила детальную трехлетнюю программу развития и концептуальную программу стратегического развития на десять лет, согласно которой планирует инвестировать \$80-85 млрд, сохранить добычу нефти на уровне 100 млн тонн в год, а газа - увеличить до 35-40 млрд кубометров. В рамках стратегии на 10 лет (в период с 2018 по 2027 год) компания намерена нарастить 1,1-1,2 млрд тонн запасов углеводородов. В программу на три года закладывается цена нефти в \$50, курс рубля на уровне 62-64 рубля за \$1.

Новая стратегия компании «ЛУКОЙЛ» до 2027 года направлена на: максимально эффективное использование потенциала действующих активов, контроль инвестиционных и операционных расходов за счет применения новых технологий, стандартизации производственных процессов и других оптимизационных инициатив с учетом лучших мировых практик, обеспечение устойчивого роста свободного денежного потока даже в условиях отсутствия роста цен на нефть и возможного увеличения налоговой нагрузки на бизнес.

Появление на рынке нового источника предложения, нетрадиционной нефти, привело к резкому падению цен на нефть и пересмотру долгосрочных ожиданий.

В изменившихся условиях необходимо сместить фокус с роста добычи на контроль затрат и повышение эффективности.

Стратегия бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча» базируется на следующих элементах:

- 1) Повышение операционной эффективности для зрелых месторождений;
- 2) Снижение стоимости бурения;
- 3) Сокращение сроков окупаемости инвестиционных проектов;
- 4) Управление темпами падения на старых месторождениях;
- 5) Сокращение доли затрат на строительство и обустройство.

Бизнес-сегменту «Переработка и сбыт» в рамках исполнения новой стратегии необходимо адаптироваться к новым условиям.

Основные изменения в нефтеперерабатывающей отрасли: увеличение выпуска светлых нефтепродуктов на фоне стагнирующего потребления моторных топлив в РФ; снижение «таможенной субсидии» российским НПЗ в результате падения цен на нефть; ужесточение экологических стандартов; снижение рентабельности переработки нефти в РФ.

В последние годы произошел ряд изменений в сбыте нефтепродуктов, а именно: возникновение профицита на рынке автобензинов; сдерживание роста розничных цен за счет строгого контроля со стороны ФАС; рост акцизов на моторные топлива; повышение оптовых цен на нефтепродукты в результате налогового маневра; сокращение сбытовых марж.

В рамках существующих условий, новая стратегия сбыта ЛУКОЙЛа базируется на следующих элементах:

- 1) Сокращение выхода темных нефтепродуктов и сохранение высокого уровня денежного потока;
- 2) Отказ от наращивания мощностей в нефтепереработке, точечные инвестиции с рентабельностью не менее 20% и окупаемостью менее 5 лет;
- 3) Сокращение операционных затрат, сохранение уровня поддерживающих инвестиций;
- 4) Развитие нишевых продуктов;
- 5) Оптимизация сети АЗС, вывод низкоэффективных активов, рост нетопливных доходов.

**Показатели стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ»  
на 2018-2027 годы**

Рисунок 3

	<b>2020</b>	<b>2022</b>	<b>2027</b>
<b>Рентабельность задействованного капитала, не</b>	9,5%	12,0%	15,6%

<b>менее</b>			
Инвестиционные затраты накопленным итогом, млрд \$, не более	26,5	43,5	86,0
Денежный поток накопленным итогом, млрд \$, не менее	13,7	26,0	70,0
Денежный поток накопленным итогом, млрд \$, не менее	13,7	26,0	70,0
<b>Дивиденды на акцию не менее, руб.</b>	268	295	363
Отношение заемных средств к собственному капиталу не более	20%	20%	20%

Источник: данные компании «ЛУКОЙЛ»

Новая стратегия ЛУКОЙЛа после ее презентации на Дне инвесторов в Лондоне 23 марта 2018 г. произвела впечатление на рынок. Президент ЛУКОЙЛа В. Алекперов, заявил, что компания отказалась от быстрой международной экспансии, агрессивной покупки активов, вхождения в проекты с высоким уровнем риска<sup>178</sup>. В настоящее время ЛУКОЙЛ сосредотачивается на повышении доходности и органически рост бизнеса. Добыча нефти будет расти в среднем на 1% в год. Компания будет больше внимания уделять дивидендной политике. «Новый подход обеспечивает нам значительную стратегическую гибкость» - заявил президент ЛУКОЙЛа<sup>179</sup>.

Все эти заявления способствовали тому, что по итогам торгов на Московской бирже 30 марта ЛУКОЙЛ по капитализации обогнал государственную «Роснефть», которая добывает сырья в 2,5 раза больше, чем ее конкурент.

Конечно, стратегия развития компании может модифицироваться или вновь измениться, как это было уже не раз. Следует также отметить, что «ЛУКОЙЛ» будет вынуждена реализовывать свою новую стратегию с акцентом на зарубежную деятельность, как российская частная компания, которая не допущена до разработки российского шельфа, при отсутствии

<sup>178</sup> Ведомости 2018, 28 марта; 2 апреля.

<sup>179</sup> Там же.

мощного, стратегического партнера, типа ConocoPhillips. Заявления руководства «ЛУКОЙЛа» о том, что компания сама является стратегическим партнером, достаточно бравые. Однако, даже такая компания как ExxonMobil ищет и находит себе стратегических партнеров в России, например, «Роснефть». «ЛУКОЙЛу» же необходимо приложить массу усилий, чтобы найти достойного ему международного мейджора. Альтернативой может стать партнерство с российскими нефтяными компаниями для развития своего бизнеса.

Процесс глобализации российских нефтегазовых компаний объективен по целому ряду причин, о которых выше говорилось в данном исследовании. По мнению Председателя совета директоров независимого ценового агентства «Argus», являющегося ценовым эталоном на рынке нефти и нефтепродуктов в США, «глобализация российских нефтяных компаний – вот основная тенденция в их развитии». «Российские компании превращаются в холдинги мирового масштаба. Выход на новый уровень для России – это тренд ближайшего десятилетия». У России «богатая культура нефте- и газодобычи, и я ее не вижу причин, мешающих российским нефтяникам разрабатывать месторождения по всему миру и создать конкуренцию той же ExxonMobil.»<sup>180</sup>

### ***Выводы по главе 3.***

1. «Кавалерийская атака» «ЛУКОЙЛа» на позиции глобальных нефтяных корпораций в целом не была успешной. Благоприятная мировая экономическая конъюнктура, расширение зарубежной предпринимательской деятельности, создание сети зарубежных активов оказалось недостаточным, чтобы стать полноценным мейджором. Помимо производственных показателей, необходимы финансовые, сервисные, имиджевые активы, чтобы стать на один уровень с крупнейшими мировыми НГК. Несомненна и «заслуга» финансово-экономического кризиса в неудаче первой стратегии «ЛУКОЙЛа» - глобалистской стратегии.

---

<sup>180</sup> Ведомости 2012, 2 июля

2. Вторая стратегия компании, которую можно условно назвать «финансовой», была реакцией на кризис, неудачи компании в реализации проектов в России и за рубежом. Эта стратегия, с одной стороны, была вызвана объективными обстоятельствами, с другой стороны, - обусловлена необходимостью искать способы перегруппировки сил, пути повышения капитализации компании, которая была представлена в «глобалистской» стратегии, что свидетельствовало о явной недоработке этого направления.
3. Третья, новая стратегия «ЛУКОЙЛа» может быть охарактеризована как комплексная стратегия, с упором на транснационализацию (по некоторым аспектам вынужденную), в которой сделана попытка совместить производственную экспансию компании при значительном упоре на дивидендную политику. Эти две составляющих объективно работают на имидж компании, которая во главу ставит развитие и нацелена на потребности ее акционеров.
4. Реализация новой корпоративной стратегии развития в условиях современного турбулентного состояния мировой экономики вряд ли может быть абсолютно predetermined. Вероятны как корректировка стратегии, так и выдвижение какого-то обновленного варианта. В частности, альянсы с крупными российскими и зарубежными нефтяными компаниями для последующей экспансии.
5. Глобальный тренд в формировании и реализации корпоративной стратегии как «ЛУКОЙЛа», так и других российских НГК, объективен, а потому неизбежен. Однако его реализация потребует значительных усилий, гибкости в проводимой политике, опоры на новые технологии, причем не только в производственно-торговой, финансовой деятельности, но и в управленческой сфере.

## **Заключение**

В результате проведенного анализа можно сделать общий вывод о том, что по своей сути, содержательности, основным тенденциям характер транснационализации российских компаний не выходит за рамки общей модели интернационализации хозяйственных субъектов различных стран, в особенности группы БРИКС. Вместе с тем, процессы транснационализации российских компаний имели и свою специфику, определяемую особенностями становления крупного российского бизнеса, ходом приватизации, формами и методами консолидации, охранительными мотивами зарубежной экспансии.

Предложенная в исследовании периодизация этапов транснационализации российских компаний не совпадает с большинством исследований по данному вопросу, главным образом потому, что в качестве важного этапа вводится этап кризисного и посткризисного развития международной деятельности российских компаний.

Третий этап (с 2008 г. по настоящее время) предстает как период проверки на прочность молодых российских «транснационалов»: это этап ускоренного накопления положительного и отрицательного опыта, интенсивной учебы «в высшей школе международного бизнеса». Это этап переориентации векторов зарубежной экспансии и выработки первых комплексных корпоративных стратегий для большинства российских компаний, ведущих активный международный бизнес.

В условиях усиления конкурентной борьбы в настоящее время крупнейшие национальные компании вынуждены вести свой бизнес за пределами национальных границ с целью улучшения показателей деловой активности и повышения своей конкурентоспособности.

Российские компании постепенно входят в авторитетные международные рейтинги крупнейших ТНК. Ведущие позиции среди российских компаний занимают структуры российского ТЭКа. Несмотря на постоянное присутствие в международных рейтингах, большинство российских компаний недооценено, их капитализация заметно уступает зарубежным отраслевым конкурентам.

Глобализируя свою деятельность, российские компании рассматривают себя не только на позициях догоняющих, но и лидеров отрасли, вступают в различные международные партнерства на паритетных началах. Это, прежде всего, относится к компаниям российского нефтегазового бизнеса.

В процессе зарубежной экспансии российские компании нефтегазового сектора используют практически весь арсенал стратегий, выработанных теорией менеджмента и опробованных международной бизнес-практикой. Однако степень освоения и использования этих стратегий, как правило, не выходит за границы сложившихся стандартов. Российские компании на международных рынках все еще находятся на стадии обучающихся. Однако эта стадия уже явно завершается, и российские компании постепенно переходят на ступень творческого использования разнообразных бизнес-стратегий в соответствии со своими целями и задачами в освоении зарубежных рынков.

Наиболее применяемой и отработанной бизнес-стратегией в международной экспансии для российских компаний, в том числе и нефтегазового сектора, становятся инвестиционные стратегии и, прежде всего: стратегии органического роста, слияний и поглощений, международные стратегические альянсы.

В структуре применяемых инвестиционных стратегий компаниями нефтегазового сектора имеются отличия от других российских международных компаний. Если большинство российских международных компаний в нулевые годы XXI века делали упор на стратегии слияний и поглощений, то нефтегазовые компании значительные усилия сосредоточили на реализации стратегии органического роста в форме геологоразведки, добычных проектах, СРП и др. Для российских нефтегазовых компаний стратегия органического роста в нулевые XXI века становится приоритетной в силу следующих обстоятельств. С одной стороны, российские НГК обладают значительными финансовыми ресурсами, накопленными в результате активного экспорта углеводородов и дающими возможность делать существенные инвестиции в проекты «с нуля». А с другой, - такие негативные факторы, как ограниченность

разведанных перспективных месторождений, доступных для тех или иных компаний нефтегазового сектора, недопущение к проектам на шельфе негосударственных НГК, а также снижение производительности действующих проектов.

При использовании стратегии слияний и поглощений зарубежных компаний российские НГК в основном преследуют цели увеличения доли компании на рынке, с тенденцией к захвату ведущих позиций на нем, а также решение задач по диверсификации бизнеса. В гораздо меньшей степени в рассматриваемый период использовался мотив осуществления спекулятивных операций.

Стратегия международных стратегических альянсов активно используется НГК с нулевых годов XXI в. (до этого были лишь отдельные проекты). При этом целями вступления российских НГК в международные альянсы становится весь многообразный спектр подобных соглашений, используемый в международной практике. Но, пожалуй, одной из основных целей является получение передовых технологий, а также использование коммерческих, бизнес-сетей, имеющих у иностранного партнера. Это наиболее характерно для взаимодействия российских НГК с европейскими партнерами.

По мере диверсификации своего бизнеса за рубежом российские НГК все активнее используют разнообразные маркетинговые стратегии по всему комплексу международного маркетинга. Наиболее разработанными и используемыми элементами в комплексе международного маркетинга для НГК является брендинг, продвижение продукта и формирование имиджа фирмы. В некоторых случаях, можно отметить не слишком гибкую ценовую политику «Газпрома».

По мере усиления позиций российских НГК на мировых рынках заметную роль в их деятельности начинают играть инновационные стратегии. Эти стратегии базируются на инвестиционных и маркетинговых стратегиях российских НГК. Весь этот комплекс стратегий, а не только инновационные



стратегии являются основой достижения ими международной конкурентоспособности и конкурентной устойчивости.

Инновационные стратегии российских НГК реализуются по всему производственному циклу - от создания и обновления товарной линейки, инфраструктурных составляющих бизнес-процессов, создания новых сегментов и ниш на рынке до проработки и осуществления проектов по альтернативной энергетике. Все более заметную роль в обеспечении инновационных проектов играют корпоративные НИОКР.

Вместе с тем инновационные стратегии, пожалуй, наиболее слабое звено в системе многообразных стратегий, применяемых российскими НГК. Комплексных инновационных стратегий у компаний практически нет. Имеются отдельные элементы стратегий, которые только складываются в систему. Существенных вложений в НИОКР не отмечено. В России до сих пор отсутствуют технологии производства оборудования по сжижению газа и производству синтетического топлива. Весьма ограничен опыт российских НГК в добыче трудноизвлекаемых углеводородов. Весьма заметно отставание по уровню технологической оснащенности и процессам в сегменте нефтепереработки. В значительной степени утратив накопленный в советский период технологический опыт, российские НГК становятся все более зависимыми от трансферта инноваций из-за рубежа.

«Кавалерийская атака» «ЛУКОЙЛа» на позиции глобальных нефтяных корпораций в целом не была успешной. Благоприятная мировая экономическая конъюнктура, расширение зарубежной предпринимательской деятельности, создание сети зарубежных активов оказалось недостаточными, чтобы стать полноценный современной ТНК-мейджором. Помимо производственных показателей, необходимы финансовые, сервисные, имиджевые активы, чтобы стать на один уровень с мейджорами. Несомненна и «заслуга» финансово-экономического кризиса в неудаче первой глобалистской стратегии «ЛУКОЙЛа».

Вторая стратегия компании, которую можно условно назвать «финансовой», была реакцией на кризис, неудачи компании в реализации проектов в России и за рубежом. Эта стратегия, с одной стороны, была вызвана объективными обстоятельствами, с другой стороны, - необходимо было искать способы перегруппировки сил, пути по повышению капитализации компании, которая была представлена в «глобалистской» стратегии, что свидетельствовало о явной недоработке этого направления.

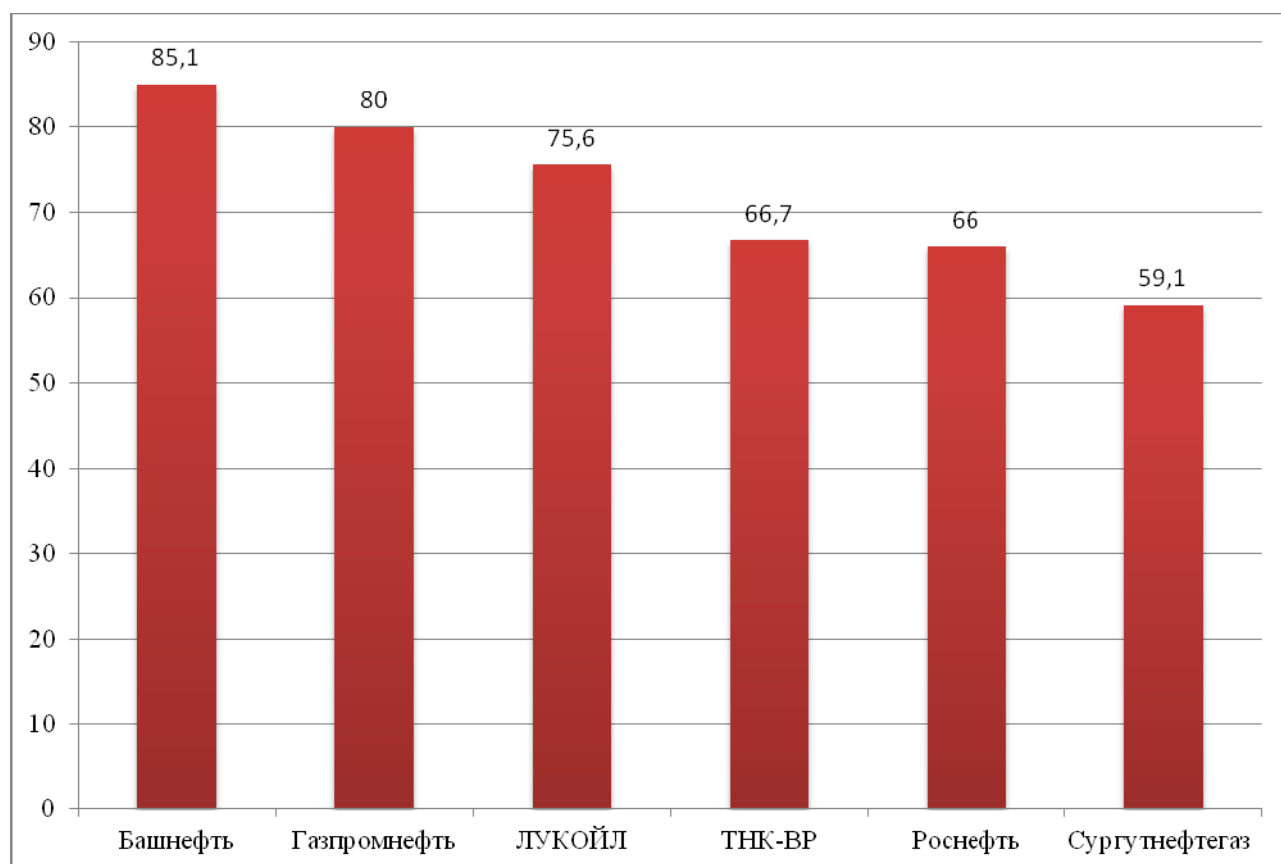
Третья, стратегия «ЛУКОЙЛа» может быть охарактеризована как комплексная стратегия, в которой сделана попытка совместить производственную экспансию компании, в т.ч. и за рубежом, при значительном упоре на дивидендную политику. Эти две составляющие объективно работают на имидж компании, которая во главу угла ставит развитие, эффективность, инновационность и нацелена на потребности ее акционеров.

Выполнение этой корпоративной стратегии в заявленных параметрах в условиях современного турбулентного состояния мировой экономики вряд ли можно считать неизбежным. Вероятны как корректировка стратегии, так и выдвижение какого-то обновленного варианта. В частности, альянсы с крупными российскими и зарубежными нефтяными компаниями для последующей экспансии.

В результате, глобальный тренд в формировании и реализации корпоративной стратегии как «ЛУКОЙЛа», так и других российских НГК объективен, а потому неизбежен. Однако он потребует значительных усилий, гибкости в проводимой политике, опоры на новые технологии, причем не только в производственно-торговой, финансовой деятельности, но и в управленческой сфере.

## Приложения

### Приложение 1. Глубина переработки нефти у крупнейших компаний России



Источник: ЦДУ ТЭК

**Приложение 2. Основные инновационные направления развития технологий нефтедобычи «Газпромнефти», 2010-2012 гг.**

<b>Инновация</b>	<b>Ожидания</b>	<b>Статус разработки</b>
«Электронное месторождение». Комплексирование задач: оптимизация разработки на основе гидродинамического моделирования, математические модели циклического заводнения, реализация решений через систему автоматизированного управления добычей. Интеллектуальные скважины.	Допдобыча нефти, повышение КИН. Оптимальное технико-экономическое решение для месторождений с высокой выработкой.	Внедрение с 2011 г. Совместное решение Казанский Гос. Университет, Инвенсис, Измерон
Бурение многозабойных, в том числе горизонтальных скважин. Усовершенствование технологии ГРП (ступенчатый, большеобъемный, пенный ГРП)	Увеличение размеров зоны дренирования, увеличение дебита скважин, освоение нерентабельных запасов нефти.	Внедрение с 2010 г. Совместное решение с иностранными сервисными компаниями.
Развитие газовых методов увеличения нефтеотдачи пластов	Увеличение добычи нефти, повышение КИН	Внедрение с 2011 г. Совместное решение: НТЦ Зарубежнефть, ВНИИнефть
Новые/альтернативные технологии первичного и вторичного вскрытия пластов (реактивное бурение, лазерная перфорация)	Увеличение размеров зоны дренирования, увеличение дебита скважин, освоение нерентабельных запасов нефти.	Внедрение с 2012 г. Совместная разработка с отечественными ВУЗами (СПГГИ)
Разработка новых технологий добычи и перекачки	Энергосберегающая технология добычи и	Внедрение с 2011 г. Совместная

<p>высоковязких нефтей (перильстатический насос/трубопровод). Разработка новых и повышение эффективности существующих насосов, позволяющих добывать вязкую нефть, вместе с песком</p>	<p>перекачки без путевых подогревателей. Возможность добычи вязкой нефти из рыхлой песчаников.</p>	<p>разработка с отечественными ВУЗами.</p>
<p>Разработка недорогих отечественных технологий паротеплового воздействия на пласт (SAGD - гравитационное дренирование после разогрева битумов паром). Разработка других методов теплового воздействия на пласт (например, IPC - in situ Conversation Processс помощью электрических термоэлементов)</p>	<p>Снижение вязкости нефти в пластовых условиях, обеспечение притока нефти к скважинам.</p>	<p>Внедрение с 2012 г. Совместная разработка с отечественными институтами (СПИ, ВНИИнефть)</p>
<p>Разработка технологии локализации остаточных извлекаемых запасов и интервалов притока газа и/или воды, технологии управления скважиной для пресечения прорывов газа и/или воды.</p>	<p>Оптимизация работы скважин, локализация невыработанных запасов, проведение ГТМ, увеличение добычи</p>	<p>Внедрение с 2012 г. Совместная разработка с отечественными ВУЗами</p>

Источник: «Нефтегазовая вертикаль», № 2 2012

## Инвестиции за рубежом.

### Лидирующие по величине зарубежных активов нефинансовые ТНК, контролируемые россиянами

№	Компания	Отрасль	Зарубежные активы (млрд. долл.)		Допущения по оценке активов
			2010 г.	2011 г.	
1	«ЛУКОЙЛ»	Нефтегазовая	24,36	29,16	«Исключения» поделены пропорционально по сегментам
2	«Газпром»	Нефтегазовая	14,96	20,87	Данные 10 крупнейших дочерних и зависимых фирм
3	«Евраз»	Черная металлургия	8,21	8,75	Вес внеоборотных активов одинаков для РФ и зарубежья
4	«Мечел»	Черная металлургия	5,76	6,37	Вес внеоборотных активов одинаков для РФ и зарубежья
5	«Совкомфлот»	Морской транспорт	4,92	5,22	Под «дешевыми» флагами около 90% судов (включая строящиеся)
6	«Русал»	Цветная металлургия	4,73	4,61	Вес внеоборотных активов одинаков для РФ и зарубежья; непривязанные активы поделены пропорционально сегментам
7	«Северсталь»	Черная металлургия	6,68	4,49	Данные по сегментам «Северная Америка» и «Луккини»

8	НМЛК	Черная металлургия	0,65	4,23	Данные по сегменту «Зарубежный прокат»
9	«Система»	Конгломерат с лидерством телекоммуникаций	4,10	3,37	Учтены только долгосрочные активы (в телекоммуникациях почти нет зарубежных краткосрочных активов)
10	ТМК	Черная металлургия	2,29	2,47	Вес внеоборотных активов одинаков для РФ и зарубежья
11	ММК	Черная металлургия	1,48	2,10	Данные по «Стальному сегменту (Турция)»
12	«Норильский никель»	Цветная металлургия	3,80	1,97	Вес внеоборотных активов одинаков для РФ и зарубежья

Источник: Эксперт № 45, 2012

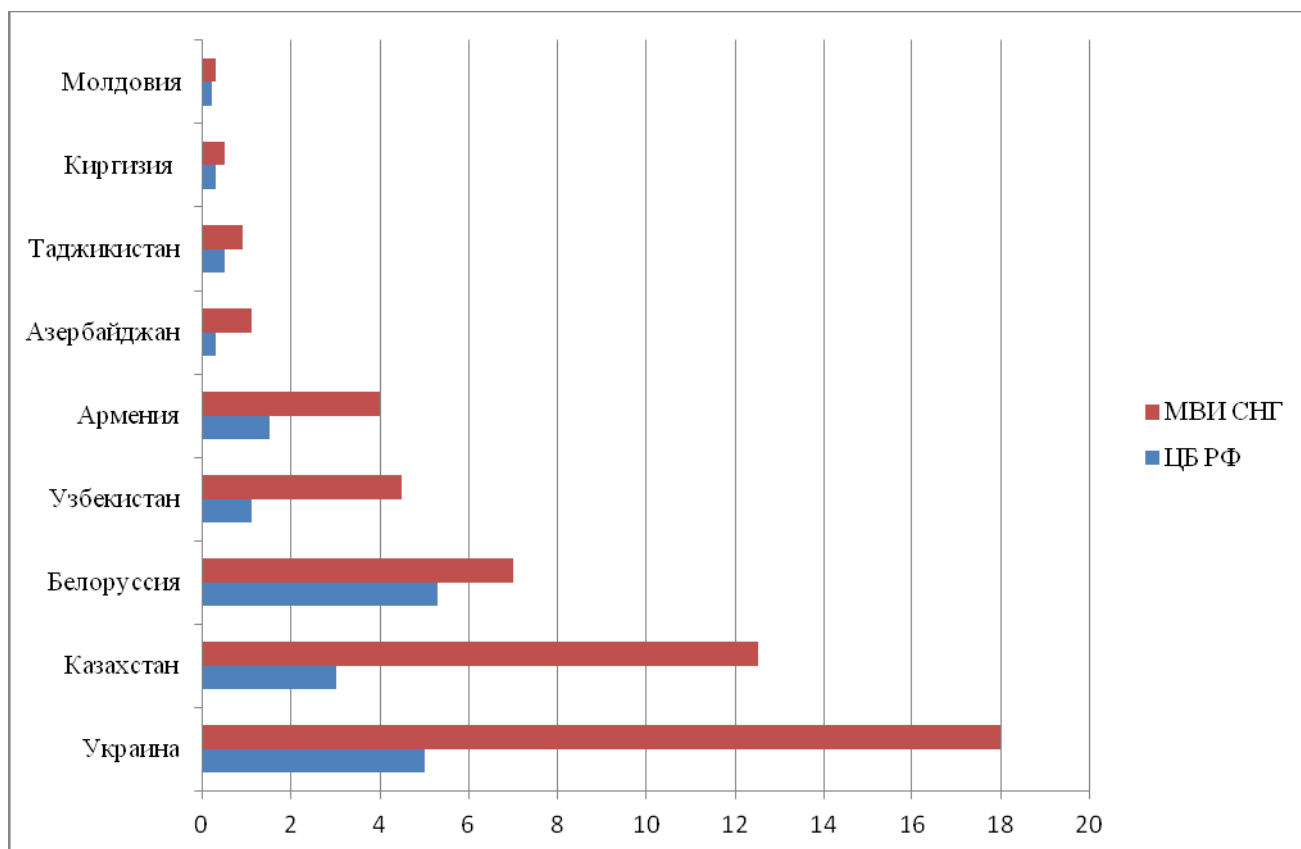


Источник: ИМЭМО



**Сравнение данных ЦБ РФ и результатов мониторинга взаимных инвестиций стран СНГ, проведенного ИМЭМО совместно с ЕАБР**

**Накопленные российские ПИИ 2012 г. (млрд. долл.)**



Источники: ЦБ РФ, ИМЭМО

### Список использованной литературы:

1. Аакер Дэвид А. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. М.: ЭКСМО, 2007 - 458 с.
2. Аакер Дэвид. Стратегическое рыночное управление. М, Спб, Киев, Минск, ПИТЕР, 2007, 7 изд. – 495 с.
3. Абчук В.А. Постигание секретов российского бизнеса. Спб: КАРО, 2003 – 384 с.
4. Авдашева С. Бизнес-группы в период экономического кризиса (1999-2003 гг.) и их роль в развитии предприятий по материалам опросов и интервью // конкурентоспособность и модернизация экономики. Отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн.10 М.: Издательство ГУ-ВШЭ, 2004
5. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. Уч. пособие – 3 издание – М.: Издательство «Дашков и К». 2007, 327 с.
6. Авдокушин Е.Ф., Жариков М.В. Страны БРИКС в современной мировой экономике. М.: Магистр, 2013
7. Авхачев Ю.Б. «Международные слияния и поглощения компаний. Новые возможности предприятий России по интервенции в мировое хозяйство. – М.: Научная книга, 2005
8. Афонцев С. Политические рынки и экономическая политика. М.: Ком Книга, 2010
9. Багиев Г.Л., Семенов Е.В. Оценка и прогнозирование эффективности предпринимательства транснациональных корпораций / С-Петербург, «гос. университет экономики и финансов. Каф. маркетинга. – Спб.: Изд-во С-Петербургс. гос. универ. экономики и финансов., 2000 – 544 с.
10. Бобина Н.А., Грачев М.В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. М.: Дело, 2006.
11. Бородаевская А.А. Масштабы превыше всего, или новая волна слияний в мировой экономике. – М.; 2001 – 208 с.
12. Гаррет Б., Дюсонс П. Стратегические альянсы. – М.: Инфра-М, 2002

13. Гвардин С., Чекун И. Слияния и поглощения. Эффективная стратегия для России. – Спб.: Питер, 2007
14. Геоэкономика и конкурентоспособность России. Научно-концептуальные основы геополитической политики России. М.: «Книга и бизнес» 2010 – 388 с.
15. Глобализация мирового хозяйства и национальные интересы России/под ред. В.П. Колесова – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002 – 631 с.
16. Глобализация мирового хозяйства. Уч. пособие. Под ред. Осьмовой М.Н., Бойченко А.В. М.: Инфра - М, 2006
17. Градобитова Л.Д. Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях – М.: Изд-во АНК ИЛ, 2002
18. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес - М. Спб., Н. Новгород.: ПИТЕР, 2006, 4 изд. - 1088 с.
19. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации – М.: Дело, 2008
20. Гурушвили Э.Д. Стратегия выхода на внешний рынок предприятий региона. Роль федеральных округов России в развитии внешнеэкономических связей: Материалы научно-практической конференции/Рост гос. эконом. универ. (РИНХ) – Ростов-на Дону, 2004 – 284 с.
21. Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияния. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. М.: Альпина бизнес-букс, 2004
22. Джохадзе В.Д. Финансовые аспекты обеспечения стабильности транснациональных корпораций. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2013 - 144 с.
23. Дулин М.П. Роль финансово-промышленных групп в реформировании экономики России в условиях глобализации. Глобализация и проблемы экономического развития России. Материалы XXIII Всероссийской научной конференции по экономике/Под ред. Дулина М.П. и др. – Краснодар. Изд-во КубАУ, 2003 – 350 с.

24. Дынкин А.А. Мировая экономика. Прогноз до 2020 г. М.: Магистр , 2007
25. Зименков Р. Зарубежная деятельность американских ТНК: стратегия, направления, формы//Российский экономический журнал – 2001 - №11 – 12 – 36-48 с.
26. Зименков Р.И., Романова Е.М. Американские ТНК за рубежом: стратегия, направления, формы//Мировая экономика и международные отношения – 2004 - №8 – 45-53 с.
27. Зименков Р.И., Романова Е.М. Инвестиционная активность американских ТНК как субъектов процесса глобализации//Российский экономический журнал – 2004 - №2 – 42-55 с.
28. Изменение глобального экономического ландшафта. Проблемы и поиск решений. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. М., 2011
29. Ильин М.С., Тихонов А.Г. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. М.: Альпина Паблишер, 2002
30. Инвестиционные процессы в условиях глобализации. Под ред. Колесова В.П., Осьмовой М.Н. М.: ТЕИС, 2002
31. Инновации в бизнесе. Перевод с английского. М.: Альпина бизнес букс, 2007 – 188 с.
32. Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями // Под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА - М, 2010
33. Казаков И.А. Транснациональные корпорации и элементы регулирования в мировом экономическом пространстве//Вестник Моск. Ун-та. Сер. 6 Экономика- 2000 - №2 – 16-20 с.
34. Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы. – М.: Дело и сервис, 2004
35. Карпова С.В. Особенности инновационной маркетинговой политики современных ТНК. Автореферат диссертации на соискание уч. степени докт. эк. наук, 2011

36. Карпухина Е. К характеристике современных международных стратегических альянсов //Российский экономический журнал – 2004 - №7 – 88-93 с.
37. Климовец О.В. Россия в процессах транснационализации. М.: Экономика, 2011. – 374 с.
38. Кокурин Д., Мелкумов Г. Участники мирового рынка нефти//Вопросы экономики – 2003 - №9 – 123 с.
39. Колесов В.П., Кулаков М.В. Международная экономика. М. Инфра - М., 2011
40. Кониная Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях Как победить в конкурентной борьбе. – М.: ТК Велби, 2008, - 560 с.
41. Кониная Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации. Диссертация на соискание ученой степени докт. эк. наук М.: 2009
42. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация «Американская модель» - М.: Спб, Ростов на Дону, Киев, Харьков, Минск, 2005 – 319 с.
43. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М, Спб, Киев, Издат. дом «Вильяме», 2003 – 742 с.
44. Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики: инвестиционный аспект – М.: КамКнига, 2007 – 284 с.
45. Кузнецова Н.В. Финансово-промышленные группы японского типа//Менеджмент в России и за рубежом – 2004 - №1 - 50-67 с.
46. Кузовкин А.И. Деятельность транснациональных корпораций на мировых энергетических рынках и экономическая безопасность России. М.: Институт экономики, 2008 – 255 с.
47. Кучеренко А.В. Транснациональные компании России в условиях интеграции в мировое хозяйство. – Научная книга, 2005 – 122 с.
48. К вопросу об оценке роли ТНК в современном мире//Бюллетень иностранной коммерческой информации – 2004 - №29 – с. 1;5.

49. К новому качеству проектирования постсоветских ТНК/Винслав Ю., Лисов В., Султанов Ш. и др.//Российский экономический журнал – 2000 - №9 – 17-28 с.
50. К развитию постсоветских транснациональных корпораций [в рамках СНГ] (фактология, аналитика, предложения)/Ю. Винислав, М. Хуснутдинов, Е. Пухова, А. Ухин//Российский экономический журнал – 1999 - №11 – 12 – 12-21 с.
51. Ламбен Ж.Ж., Чермнига С.Р., Шулинг И. «Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – М.; Спб, Киев, Минск, 2008, «ПИТЕР» 2008 2 изд. – 718 с.
52. Либман А.М., Хейфец Б.А. Экспансия российского капитала в страны СНГ. – М.: Экономика, 2006 – 387 с.
53. Ливенцев Н.Н., Костюнина Г.М. Международное движение капитала (Инвестиционная политика зарубежных стран) – М.: Экономистъ, 2004 – 368 с.
54. Ливенцева Н.Н., Булатова А.С. Мировая экономика и международные экономические отношения - М.: Магистр, 2008 - 654 с.
55. Лисов В.И. Организационно-методологические аспекты формирования транснациональных корпораций: -М.: Изд. дом «Высшее образование и наука», 2000, - 118 с.
56. Лучко М.Л. Конкурентные стратегии транснациональных компаний в 90-е гг. XX- начале XXI в. – М.: ТЕИС, 2004 – 256 с.
57. Лучко М.Л. Конкурентные стратегии ТНК: стратегические альянсы, слияния и поглощения//Вестник Моск. ун-та Сер. 6 Экономика – 2004 - №1 – 31-56 с.
58. Мальцев Ал. А. Минерально-сырьевой комплекс мировой экономики: теория и практика развития. Екатеринбург, 2010 – 255 с.
59. Матвеев А. Методы борьбы ТНК за ресурсы//Проблемы теории и практики упр. – 2000 - №6 – 43-48 с.

60. Маторин О.В. Современные стратегии реформирования ТНК США – М.: «Прспект», 2008 – 199 с.
61. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Под ред. Попова В.М. – М.: Финансы и статистика, 2001 – 384 с.
62. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру, пер. с англ. – М.: Эксмо, 2009 - 464 с.
63. Мельников В. Перспективы развития транснациональных финансово-промышленных групп СНГ//Проблемы теории и практики упр. – 2000 - №3–72-76 с.
64. Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Экономика транснациональной компании. – М.: Высшая школа, 2005 – 335 с.
65. Мищенко Л.Я., Пономаренко Е.Е. Проблемы формирования новой архитектуры российской экономики теоретико-методологические основы формирования корпоративного сектора российской экономики. Краснодар, 2002 – 227 с.
66. Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике. Учеб. пособие – М.: 2003
67. Мовсесян А., Либман А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК//Проблемы теории и практики управления – 2001 - №1 – 54-59 с.
68. Мовсесян А., Либман А. Современные тенденции развития транснациональных корпораций//Финансовый бизнес – 2001 - №3 – 23-27 с.
69. Нефть. Газ. Модернизация общества. Общая редакция: Н. Добронравин, О. Маргания. Экономическая школа ГУ ВШЭ Экономикус, Спб. «Омега-Л», 2008 – 522 с.
70. Новачук М.В. Транснационализация деятельности современных корпоративных образований как фактор глобализации мировой экономики. Глобализация и проблемы экономического развития России.

- Материалы XXIII Всероссийской научной конференции по экономике / Под ред. Дулина М.П. и др. – Краснодар. Изд-во КУБ ГАУ, 2003 – 350 с.
71. Национальная экономика в условиях глобализации. Под ред. И.П. Фаминского М.: Магистр, 2007 - 429 с.
  72. Отчет о деятельности 2012. «ЛУКОЙЛ», 2013 // [media@lukoil.com](mailto:media@lukoil.com); [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)
  73. О роли ТНК в современном мире//Бюллетень иностранной коммерческой информации – 2004 - №75 – с. 5; 16
  74. Паньков В.С. Глобализация экономики: сущность, проявления, вызовы и возможности для России. Изд-во «Верхняя Волга» Ярославль, 2009 - 368 с.
  75. Пахомов А.А. Инвестиционная деятельность российских компаний за рубежом. Тенденции развития М.: Изд. дом «Дело», 2011
  76. Пашин С.Т. Функционирование транснациональных компаний. Орг.-экон. обеспечение – М.: Экономика, 2002 – 348 с.
  77. Паппэ Я.Ш., Галухина Я.С. Российский крупный бизнес. Первые 15 лет. Экономические хроники 1993-2008 – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009 - 422с.
  78. Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство: эволюция отношений. М.: Наука. 2003
  79. Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Пер. с англ. – М.: Альпина паблишер, 2010 – 525 с.
  80. Прогноз развития энергетики мира и России до 2040 года. Аналитический центр при Правительстве РФ. Институт энергетических исследований РАН. Научный руководитель акад. Макаров А.А. ИНЭН РАН, АЦ 2013
  81. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 2003.



82. Развитие постсоветских ТНК: экономические, правовые, политические проблемы /Ю. Винслав, А. Войтенко, И. Германова, А. Ворощук/Российский экономический журнал – 1999 - №4 – 23-24 с.
83. Реинтеграция постсоюзного экономического пространства и становление транснациональных финансово-промышленных групп в России / Под общ. ред. Ю.Б. Винслава, С.С. Голубевой – М.: 1996 – 198 с.
84. Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции//Эксперт – 2004 - №37 –106-107, 110-111, 114-115, 118-122 с.
85. Рогов В.Ю. Становление геоэкономической стратегии управления национальным хозяйством. – Иркутск, Изд-во ИГЭА, 2001 – 178 с.
86. Российский бизнес за рубежом: динамика развития: Отчет об исследовании МШУ «Сколково» и международной группы экспертов Emerging Markets Global Players. М.: 2008
87. Российские ТНК: выход российского бизнеса на мировую арену. М.: Ассоциация менеджеров, 2003
88. Россия: интеграция в мировую экономику: Учебник/Под ред. Р.И. Зименкова – М.: Финансы и статистика, 2003 – 432 с.
89. Россия в полицентричном мире. Под ред. Дынкина А.А., Ивановой Н.И. «Весь мир», М., 2011
90. Рубанов И. Нефтегазовая промышленность//Эксперт – 2004 - №37 – 124-125, 128 с.
91. Рудык Н.Б. Структура капитала корпораций. Теория и практика – М.: Дело, 2004 – 272 с.
92. Савчук С. К анализу нового этапа корпоративных слияний и поглощений в мировой экономике//Российский экономический журнал – 2002 - №11-12 – 85-87 с.
93. Салуцкий А. Запад боится российских транснациональных компаний//Независимая газета – 2002 – 26 августа – 2 с.
94. Седов С.А. Транснациональные корпорации как один из основных факторов интернационализации хозяйственной жизни//Проблемы

- Азиатско-Тихоокеанского региона и внешняя политика России: (Сб. науч. ст.) – М., 2000 – 39-63 с.
95. Скачкова Н.Е. Корпоративная стратегия слияний и поглощений в условиях глобализации. Глобализация и проблемы экономического развития России. Материалы XXIII Всероссийской научной конференции по экономике (под ред. М. П. Дулина и др. – Краснодар. Изд-во Куб ГАУ, 2003 – 350 с.)
  96. Скрипнюк Д.Ф. Об экономических закономерностях функционирования финансово-промышленных групп//Финансы – 2003 - №8 – 75-77 с.
  97. Современные тенденции развития рынка слияний и поглощений/ Научн. ред. Д.А. Радыгин – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010 – 376 с.
  98. Спасенных М.Ю. Инновационный бизнес. Корпоративное управление НИОКР: уч. пособие – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011 – 148 с.
  99. Спир С. Догнать зайца. Как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь. Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2010 – 286 с.
  100. Стратегические альянсы – М.: ИНФРА-М, 2002 – 342 с.
  101. Стратегические альянсы. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 244 с. (серия Harvard Business Review)
  102. Стратегия модернизации российской экономики. Под ред. акад. В.М. Полтеровича, - Спб.: Алетейя, 2010 - 424 с.
  103. Стратегический глобальный прогноз 2030. Под ред. акад. Дынкина А.А. Расширенный вариант М. Магистр, 2011 - 480 с.
  104. Субботин А.К. Границы рынка глобальных компаний. - М.: Эдиториал УРСС, 2004.
  105. Титов К.В. Инвестиционная деятельность транснациональных корпораций в Западной Европе в условиях формирования Единого рынка Европейского союза. Диссертация канд. эк. наук / Ин-т мировой экономики и международных отношений РАН. – М.: 2000 – 18 с.

106. Труфкин А.С. Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе, М.: Макс-пресс, 2010 – 194 с.
107. ТНК увеличивает инвестиции за рубежом//Бюллетень иностранной коммерческой информации – 2004 - №92 – 16 с.
108. Транснационализация производства как категория геоэкономики//Безопасность Евразии – 2002 - №2.
109. Тэпман Л.Н., Швандар В.А. Предпринимательское управление. Зарубежный опыт. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004 – 220 с.
110. Управление инновациями. Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2008 - 237 с.
111. Управление международной компанией. Под ред. В.И. Королева. Экономист, 2005 - 189 с.
112. Уэлборн Р., Кастен В. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе. – М.: Вершина, 2004 – 336 с.
113. Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России / Под ред. Я.Ш. Паппэ – М.: Центр политической технологии, 2001
114. Холленсен С. Глобальный маркетинг. Минск, ООО «Новые знания», 2004 - 832 с.
115. Хотяшева О. Особенности инновационной деятельности международных компаний в рыночных условиях хозяйствования//Проблемы современной российской и зарубежной экономики – 2001 – Вып. 1. – 26-39 с.
116. Цветков В. Финансово-промышленные группы: накопленный опыт и тенденции развития//Экономист – 2004 - №3 – 41-51 с.
117. Цикун И.И. Слияния и поглощения в топливно-энергетическом комплексе России//Нефть и газ & СРП – 2004 - №2.
118. Черенков В.И. Международный маркетинг. Уч. пособие, Спб, ИВЭСЭП, Знание, 2003 – 79 с.
119. Черников Г.П., Черникова Д.А. Очень крупные транснациональные корпорации и современный мир. М.: Экономика, 2008 – 399 с.

120. Чибриков Г.Г. ЮНКТАД о размещении международного производства и развитии ТНК с национальными компаниями принимающих стран//Российский экономический журнал – 2002 - №5-6 – 80-84 с.
121. Чибриков Г.Г. ЮНКТАД о формировании глобального рынка предприятий//Российский экономический журнал – 2001 - №8 – 68-72 с.
122. Шумилин А.И. Энергетическая стратегия России и США. М.: Международные отношения, 2008 – 167 с.
123. Юданов Ю. Европейские корпорации в условиях глобализации//Мировая экономика и международные отношения – 2001 – №11- 66-74 с.
124. Юрков С.Э. Современные стратегии организационного развития международных корпораций//Перспективы и проблемы России – 2000 – Вып. 18 – 3-88 с.

**Статьи в периодической печати:**

125. Авдашева С. Бизнес-группы в российской промышленности // Вопросы экономики – 2004 - № 5 с. 121
126. Аксенова А. Инновационный флагман «ЛУКОЙЛа» // Нефть России 2012, № 9, с.58-60
127. Андрианов В. Транснационализация внешнеэкономических связей // Маркетинг – 2001 - №4 – с.3-12
128. Андронова И.В., Маданов И.В. Транснациональные корпорации как приоритетное направление в промышленной политике России // Безопасность Евразии – 2002 - №2 – с.168-170.
129. Бай Цзя. Сравнительный анализ стратегий национальных нефтяных компаний Китая и Индии (на примере CNPC и ONGC) – Тезисы доклады на международной научно-технической конференции « Актуальные проблемы развития газовой промышленности» М.: октябрь 2010
130. Бай Цзя. Политика экспансии китайских нефтегазовых корпораций на международных рынках углеводородного спроса. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, М., 2012 – 24 с.

131. Барковский А.Н., Ушакова Н.А. Взаимодействие предпринимательских структур стран СНГ//Проблемы прогнозирования – 2001- Вып. 2 – 120-135 с.
132. Бигмаева Ф., Козейчук Д. Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок // Маркетинг и маркетинговые исследования – 2007 - № 2.
133. Бортова М. П. Современные проблемы транснационализации производства и капитала // Менеджмент в России и за рубежом – 2000 – № 3 – с.118-128
134. Бражникова К. Мыслить по инновационному//Нефть России, 2011, №6, 82-85 с.
135. Вафина Н. К анализу тенденций развития международного регулирования процессов транснационализации производства // Российский экономический журнал – 2003 - №4 – с.94-96
136. Виналав Ю.Б. Планирование развития интегрированных корпоративных структур // Российский экономический журнал – 2003 - №8 – с.72-80
137. Вильпит И. Нелегкий путь к конкурентоспособности//Нефть России 2011, №6, 92-96 с.
138. Владимирова И.Г. Исследование уровня транснационализации компаний // Менеджмент в России и за рубежом – 2001 - №8 – с.98-114
139. Владимирова И.Г. Слияние и поглощение компаний: характеристика современной волны/ Менеджмент в России и за рубежом – 2007 - № 8 – с.28-42
140. Воронин М.С. Влияние процессов глобализации на эволюцию стратегий ТНК // Изд. Санкт-Петербургского университета экономики и финансов – Спб., 1998 - № 3 – с. 56-58
141. Всегда в движении – 20 лет нефтяной компании «ЛУКОЙЛ». Спец. выпуск журнала «Нефть России», М.: 2011.

142. Вутанов В. Новые тенденции организации международного бизнеса французской ТНК // Мировая экономика и международные отношения – 2000 - №9 – с.110-119
143. Голубева С. Транснационализация российских ФПГ//Российский экономический журнал – 1996 - №7
144. Гончар К. Инновационное поведение крупнейших компаний: ленивые монополии или агенты модернизации // Мировая экономика и международные отношения. 2009, №3, с. 3-14
145. Григораш О. Алмазный путь «ЛУКОЙЛа»//Нефть России 2011, №10, 58-62 с.
146. Губайдуллина Ф.С. Крупные транснациональные корпорации на новых рынках//ЭКО – 2003 - №3 – с.20-33
147. Дементьев В.Е., Авдашева С.Б. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000-2001 годах//Российский экономический журнал – 2002 - №3 – с.11-26
148. Долгов Д. Новый бизнес «ЛУКОЙЛа»//Нефть России 2011, №8, 36-40 с.
149. Инновации для КИН // Нефть России 2012, № 9, с. 51-54
150. Кузнецов А. Финляндский центр изучения инвестиционных связей России // Мировая экономика и международные отношения. 2009, №2, с. 122-127
151. Калинин В. Что шельф российский нам готовит?//Нефть России, 2011, №9, 3-5 с.
152. Кутузова М. Флагман отрасли под флагом модернизации//Нефть России, 2011, №12, с.68-72
153. Маликов А. За каждый баррель. Татнефть за счет инноваций стабилизирует объем добычи // Нефть России 2012, № 9, с. 55-57
154. Марков Н. Жизнеспособны ли ВИНК?//Нефть России, 2011 №3, 8-11 с.
155. Мануллин Я. Что угрожает газовому экспорту?//Нефть России 2011, №7, 56-59 с.
156. Рогожкин И. Алгоритмы нефтедобычи//Нефть России, 2011, №2, 71-74 с.

157. Рюль К. Три тенденции мировой энергетики//Нефть России. 2012, №6 с. 6-10
158. Схотман Д. Инновации как конкурентное преимущество//Нефть России, 2012 №6, 44-50 с.

**Литература на иностранных языках:**

159. Andoreff W. (2003) The Newly Emerging TNC's from economics in Transition: a Comparison with Third World Outward FDI // Transnational Corporations, № 2, p. 73-118
160. Ang J., Cheng Y. (2003) Direct Evidence on the MarketDriven Acquisitions Theory (Working paper) Florida State University.
161. Bradly F. International Marketing - Pearson Education Ltd., Edinburgh Gate Harlow, England, 2002
162. Case Study on Onward. Foreign Direct Investment by Russian Enterprises (2005) // Paper presented at the UNCTAD Expert Meeting on Enhancing the Productive Capacity of Developing Country Firms through internationalization, 5-7 December ([www.unctad.org](http://www.unctad.org))
163. Earstedt S., Vahtra P. Russian Energy Investment in Europe. Electronic Publications of Pan-European Institute, 2008 (№4), 37 p ([www.tse.fi](http://www.tse.fi))
164. Evenett S. (2004) The Cross Border Mergers and Acquisitions Wave of the Late 1990s, Working Paper No. 9655, National Bureau of Economic Research, April.
165. Harford J. (2005) What Drives Merger Waves? // Journal of Financial Economics. Vol. 73
166. Liuhto K. (2001) Russian Direct Investment Abroad - Where Does Russian Business Expansion Abroad Lead? // Ten years of Economic Transformation / Ed. by K. Liuhto - Lappenranta

167. New Role of Russian Enterprises in international business. Ed. by V. Kaartemo. Electronic Publications of Pan-European Institute, 2007 (№18) 235 p. ([www.tse.fi](http://www.tse.fi))
168. Russian Equity Guide 2006/2007/(2008) Brunswick Warburg
169. Russian Petroleum Companies: Overseas Assets and Operations, RPI Moscow. May. 2009, p.100
170. The Russians are coming. Understanding Russian Multinationals, 2006. L., EIU, p. 79
171. Reur J. Zollo M. Singh H. (2002) Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances// Strategic Management Journal, Vol. 23, №2
172. Rothkegel S., Erakovic L., Shepherd D. (2006) Strategic alliances between SMEs and large firms. An exploration of the dynamic process, Management Revue, Vol. 17, №. 1
173. Scott-Kennel J., Enderwick P. (2005) FDI and inter-firm linkages. Exploring the black box of the Investment Development Path // Trans national Corporation. Vol. 14, № 1
174. Vahtra P. (2006). Expansion or Exodus? Trends and Developments in Foreign Investments of Russia' s Largest Industrial Enterprises // Electronic Publications of Pan-European Institute, №1 ([www.tukkk.fi/pei](http://www.tukkk.fi/pei))
175. Vahtra P. (2005) Russian Investment in the CIS - Scope, Motivations and Leverage // Electronic Publications of Pun-European Institute, № 9 ([www.tukkk.fi/pei](http://www.tukkk.fi/pei))
176. Vahtra P. Russian TNC's global economic crisis 2009 // Electronic Publications of Pan European institute February 2013
177. Weiner Cr. Russian FDI in Central and Eastern European Countries. Opportunities and Threats // Institute for World Economics.
178. World Development indicators and Global Development Finance. 2011
179. World investment Report (2008, 2010, 2011, 2012), UNCTAD, NY and Geneva



180. World investment Prospects to 2011 Foreign Direct Investment and the Change of Political Risk. EIU and Columbia Program on International investment. L., 2007, p. 128-172

**Интернет источники:**

181. [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru)  
182. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)  
183. [www.ma-journal.ru](http://www.ma-journal.ru)  
184. [www.mergers.ru](http://www.mergers.ru)  
185. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)  
186. [www.gazprom.ru](http://www.gazprom.ru)  
187. [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)  
188. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)  
189. [www.rusal.ru](http://www.rusal.ru)  
190. [www.npnh.ru](http://www.npnh.ru)