УДК /622.276+622.279

Е.А.ТЕЛЕГИНА
Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина, Москва

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА: ПЕРСПЕКТИВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Статья посвящена актуальным вопросам развития международного нефтегазового комплекса в условиях глобализации мировой экономики (усложнение условий его функционирования, рост рисков, связанных с разведкой, разработкой и транспортировкой углеводородов, изменение позиций основных игроков на энергетическом рынке вследствие усиления роли национальных нефтегазовых компаний). Рассмотрены основные направления диверсификации нефтегазового бизнеса международных и национальных (государственных) нефтегазовых компаний.

The article is dedicated to the issues of international oil-and-gas complex development in the context of world economy globalization, growth of hydrocarbon exploration, development and transportation risks, and changing positions of key players in the energy market owing to strengthening of national oil-and-gas companies. Also main directions of business diversification in international as well as national oil-and-gas companies are considered.

Мировой нефтегазовый комплекс представляет собой сложный конгломерат национальных, государственных и частных нефтегазовых компаний, осуществляющих свою деятельность в непростых условиях глобализации мировой экономики, интеграции региональных энергетических рынков и повышения рисков по всей цепочке производственно-хозяйственной деятельности. Высокая волатильность цен на нефть, а также масштабный рост спроса на энергоресурсы в мире, прежде всего, со стороны крупных растущих экономик, не позволяет давать четкие прогнозы развития отрасли на долговременную перспективу.

В последние пять лет на мировом энергетическом рынке меняется расстановка сил: государственные нефтегазовые компании начинают доминировать на энергетической арене, приобретая все больший контроль над ресурсами углеводородов. При этом международные нефтегазовые компании (МНК) испытывают большие трудности в приобретении новых нефтегазовых активов в третьих странах. Риски при международной деятельности и добыче углеводородов продолжают расти, причем геополитические риски зачастую доминируют над геологическими и техническими. Так, растет риск, связанный с транспортировкой углеводородов на сложившиеся и новые рынки, и новые проекты ищут маршруты пусть технологически более сложные, но без транзита через территории третьих стран.

Более сложные геологические условия разработки новых месторождений нефти и газа в мире диктуют необходимость поиска оптимальных вложений капитала, растут затраты на разведку и разработку месторож-

дений, снижая доходность бизнеса, повышая риски новых инвестиций в технологически сложные проекты.

Все новые газотранспортные проекты нуждаются в больших вложениях капитала, при этом диверсификация маршрутов из Центральной Азии в Европу создает дополнительные геополитические и экономические риски реализации и окупаемости проектов (при росте издержек, влияющих на конечную цену реализации).

Национальные нефтяные компании (ННК) образовались в различных условиях, но в общих целях – гарантированное обеспечение поступления значительной части экономической ренты правительствам своих стран (именно по этой причине ННК, как правило, представляют правительственную сторону в нефтегазовых контрактах, в том числе и в соглашениях о разделе продукции), и возможности государства влиять на ситуацию в отрасли и экономике страны (там, где нефтяная отрасль является определяющей) с помощью крупной нефтяной компании, которая может на равных конкурировать с крупнейшими вертикально-интегрированными нефтяными компаниями мира. Характерной особенностью национальных компаний является возможность привлечения дешевых ресурсов из своей экономики, что значительно повышает их конкурентоспособность. Явными недостатками ННК является их политическая ангажированность, нецелевое использование средств в интересах политических и социальных приоритетов действующих правительств и, вследствие этого, более низкая, по сравнению с транснациональными корпорациями, эффективность работы, и более высокие издержки.

В связи с укреплением позиций ННК на мировом рынке международные нефтяные компании испытывают значительные трудности, особенно в вопросах доступа к новым перспективным месторождениям. Рост затрат на разработку шельфовых запасов, усложнение и удорожание технологий добычи углеводородов при росте геополитических рисков вынуждает международные нефтегазовые компании искать новые формы работы на рынке, создавая стратегические альянсы с национальными нефтегазовыми компаниями на не всегда выгодных для интернациональных компаний условиях (табл.1)

Все это заставляет международный бизнес искать новые сферы и регионы вложения капитала, диверсифицируя активы, вкладывая средства в разработку новых технологий, в том числе использующих новые источники энергии.

Рассмотрим основные особенности различных участников мирового нефтегазового рынка.

Международные нефтегазовые компании имеют ограниченный доступ к мировым нефтегазовым запасам; и их участие в новых международных проектах в третьих странах весьма проблематично. Кроме того, они действуют в условиях острой конкуренции как с другими транснациональными, так и с национальными компаниями. Вместе с тем они обладают большим объемом людских и технологических ресурсов высокого уровня квалификации и развития и наиболее эффективными системами управления стоимостью компании.

Преимущество национальных нефтегазовых компаний состоит в практически неограниченном доступе к национальным запасам, во владении информацией о запасах и ресурсах в собственной стране. Однако их возможности пользоваться современными технологиями часто ограничены, а квалификация персонала не соответствует уровню передовых достижений и разработок.

Сервисные компании, занятые развитием новых технологий на современной исследовательской и конструкторской базе, могут предложить и МНК, и ННК лучшие решения по специальным проблемам. В то же время они не зависят от проблем возмещения запасов и не могут представлять угрозы национальному суверенитету.

Таблица 1

Конкурентные стратегии международных нефтегазовых компаний

Фактор сравнения	Exxon Mobil	BP	Royal Dutch/Shell	Total	Conoco Philips
Маркетинговые стратегии компании	Жесткая инвестиционная дисциплина Эффективное производство Развитие и применение передовых инновационных технологий Высокие стандарты этики ведения бизнеса	Расширение масштабов деятельности Повышение эффективности Внеэкономические (экологические) приоритеты Новые методы разработки и добычи трудноизвлекаемых запасов	Лидерство в производстве энергоносителей и продуктов нефтехимии Достижение высокой прибыльности Дисциплина капитальных вложений и активное управление портфелем Самые низкие в отрасли производственные затраты	Развитие новых технологий, особенно в секторе переработки и реализации продукции Добыча тяжелой нефти Расширение присутствия в секторе разведки и добычи в средиземноморских странах Разработка альтернативных видов топлива, в том числе биотоплива	Поддержание высокого уровня международной интеграции Рост деятельности в сфере разведки и добычи Увеличение отдачи от нефтепереработки Поддержание финансовой дисциплины Максимальное использование трудового, технологического и финансового потенциала компании Технологии исследования поиска и добычи глубоководных запасов
Капитализация компании (2007), млрд долларов	429	208	214	167	112
Регионы деятельности	США, Канада, Япония, Европа	Мексиканский залив, Китай, Ангола, Норвегия, страны Азиатско-Тихоокеанского региона	США, Канада, Европа, Россия, Индия, Бразилия	Южная Европа, Персидский залив, Африка, Северное море	Юго-Восточная Азия, Ливия, Норвегия, США, Канада, Казахстан (месторождение «Кашаган»); Катар (производство сжиженного природного газа), Россия (совместно с ЛУКОИЛ)

Следует отметить, что условия функционирования международного нефтегазового бизнеса существенно меняются. Мировые запасы углеводородов сокращаются: более половины добывающих стран уже миновали пик добычи, а в остальных в большинстве случаев работают национальные компании, контролирующие большую часть мировых запасов углеводородов. В то же время нефтегазовые активы МНК сокращаются. Спрос на нефть, согласно прогнозам Международного энергетического агентства (МЭА), к 2030 г. будет расти и добыча должна увеличиться почти на 40 %, что потребует от ННК значительных инвестиций и новых технологий, которыми, в свою очередь, располагают международные нефтяные компании. Более сложные условия проведения геолого-разведочных работ (ГРР), требующие самых современных технологий и оборудования, усиливают роль сервисных компаний. Между основными игроками: международными, национальными и сервисными компаниями – в современном нефтегазовом секторе возникают новые отношения, которые характеризуются не только усилением конкуренции, но и ростом взаимозависимости в связи с необходимостью решения общих задач, стоящих перед отраслью.

Прошедшие десятилетия показали, что одним из ключевых условий стабильного развития экономики является ее непрерывное обеспечение поставками энергоресурсов. В зависимости от уровня развития рыночных отношений инвестиции в добычу, переработку и сбыт углеводородов могут осуществляться как частными, так и национальными (государственными) компаниями. Однако, вследствие неравномерного географического распределения запасов нефти и газа, структура мирового спроса и предложения ресурсов на энергетическом рынке предполагает движение капитала от энергодефицитных регионов в энергоизбыточные. Проводниками такого движения являются именно нефтегазовые компании, которые инвестируют необходимые средства в экономику страны-владельца углеводородов и выводят ресурсы на рынок для удовлетворения потребностей мировой экономики в нефти и газе или, в случае инвестиций со стороны ННК, для обеспечения развития национальной экономики.

Структура мировых запасов углеводородов такова, что большая часть нефтегазовых ресурсов находится в слабо развитых экономически и неустойчивых политически районах земного шара. При этом нестабильность самой мировой экономической ситуации, резкие колебания цен на нефть, растущие политические риски заставляют инвесторов предъявлять все более строгие требования к экономическим характеристикам проектов.

Таким образом, страны, владеющие запасами нефти и газа (значимыми для мирового потребления) и базирующиеся при развитии своих экономик на использовании доходов от экспорта углеводородов, вынуждены создавать благоприятные инвестиционные условия для привлечения капитала, что порождает некое «подобие конкуренции» между ними. В то же время отсутствие в мире стабильных регионов со значительной перспективной геологической базой дает возможность странам, владеющим углеводородным сырьем вести «жесткую политику» в отношении нефтегазовых компаний и предлагать проекты с ограничениями по норме рентабельности (примером служит политика Ирана и Кувейта).

Для международных нефтегазовых компаний основным критерием для принятия инвестиционного решения по экспансии капитала в ту или иную страну является внутренняя форма доходности реализуемых проектов. Только на основании критерия экономической эффективности принимается решение о диверсификации деятельности в том или ином регионе. Исключение могут составлять национальные компании стран-импортеров нефти, которые руководствуются необходимостью обеспечения своей экономики энергоресурсами, а не экономической целесообразностью.

Деятельность нефтегазовых компаний по диверсификации бизнеса продиктована многими факторами, которые условно можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы – это те цели и задачи, которые ставит перед собой сама компания, руководствуясь стратегией по выходу на международный рынок:

- максимизация прибыли, в том числе за счет снижения затрат на поиск и разработку;
- повышение основных производственных показателей (объем добычи, объем запасов и т.д.);
- минимизация политических рисков и повышение инвестиционной привлекательности на фондовом рынке;
- достижение «эффекта масштаба»;
- сохранение и расширение рыночной ниши.

«Эффект масштаба» обусловлен тремя аспектами: многопрофильностью, масштабами производственной деятельности (большой портфель активов обеспечивает широкий круг возможностей, позволяет уменьшить риск и в большей мере поставить факторы успеха под контроль), а также использованием сетевых технологий, открывающих доступ к более широкой базе данных, изучению накопленного опыта и позволяющих добиться максимального эффекта от собственных наработок.

К внешним факторам относят условия международного конкурентного рынка, под влиянием которых компания вынуждена корректировать свою деятельность:

- изменение географии потребления углеводородных ресурсов, продиктованное разным уровнем спроса со стороны развитых и развивающихся экономик, и, как следствие, усиление конкурентной борьбы за рынки сбыта;
- диктуемая политическими целями деятельность некоторых компаний (преимущественно азиатских нефтегазовых корпораций) по расширению ресурсной базы;
- мировая конкуренция в сфере освоения ресурсов, обусловленная дисбалансом между увеличением числа компаний, развивающих международную деятельность, и низкими темпами открытия внутренних рынков стран, обладающих значительными запасами, но недоступных для транснационального бизнеса в силу их государственной политики или внешних санкций;
- повышение мировых цен на нефть, позволяющее вовлекать в разработку ранее нерентабельные запасы.

Условия работы нефтегазовых компаний на мировом энергетическом рынке существенно усложнились. Растет удаленность районов потребления углеводородов от мест их добычи и увеличиваются затраты на обустройство новых месторождений нефти и газа, расширяется шельфовая зона геологоразведки. А если при этом геологические риски практически целиком ложатся на компании-инвесторы, то замедляется приращение новых стратегических запасов и ускоренная диверсификация энергетических активов становится задачей дня.

Дополнительным внешним фактором, подталкивающим компании к географической диверсификации их деятельности, является тенденция к снижению привлекательности проектов ГРР (в связи с ухудшающимися геологическими условиями) и невозможность значительного увеличения добычи в «старых» добывающих регионах, хотя развитие и применение новых технологий несколько замедляет падение добычи.

Особое внимание следует обратить на ускорение процесса мировой глобализации как модели развития общества и его влияния на развитие отдельных экономик. Современные тенденции предполагают рост взаимозависимости региональных рынков друг от друга при увеличении глубины интеграции и ассимиляции национальных экономик, что приводит к созданию некой единой экономической системы. Если до 1990-х гг. развитие того или иного региона не слишком зависело от изменений ситуации на мировых рынках или политики других государств, то к настоящему времени ситуация кардинально изменилась. Кризис в Юго-Восточной Азии в 1997 г. и увеличение спроса на энергоносители в Китае и Индии в 2003-2007 гг. уже существенно повлияли на развитие всей мировой экономики.

Естественной реакцией крупного международного бизнеса на глобализацию ми-

рового рынка является создание и реализация стратегий диверсификации с целью снижения рисков ведения бизнеса в одном регионе. Подобная стратегия позволяет компаниям минимизировать потери в случае наступления кризиса в одном из регионов деятельности, в противном случае компания может потерять все при изменении экономической или политической ситуации в основном регионе деятельности.

Действия международных институтов Международного Валютного Фонда, Всемирного Банка, Всемирной Торговой Организации, косвенно влияющих на экономическую политику развивающихся государств в области снятия экономических барьеров для проникновения международного капитала в закрытые экономики, способствуют развитию бизнеса и транснациональных энергетических компаний.

Благодаря сложившимся в результате распада СССР условиям и возникновению политического вакуума влияния на территориях государств-участников Варшавского Договора, на карте мира возникли новые, относительно свободные для участия международного капитала нефтегазосодержащие территории. Большая часть государств, закрытых до 1991-1995 гг. для доступа международных нефтяных компаний, ввела существенные ограничения на деятельность нефтегазовых корпораций, фактически создав слабое подобие инвестиционного климата, сильно подверженного государственному регулированию и контролю. К таким странам следует отнести Россию, Китай, Иран, Алжир, Бразилию. Однако основные нефтегазодобывающие районы Ближнего Востока, Ливии и Мексики по-прежнему закрыты для участия международных компаний.

Обратной стороной закрытых экономик для стран-владельцев ресурсов являются упущенные возможности привлечения новых капитальных вложений, которые, как правило, влекут за собой и новые технологии. В ранее недосягаемых странах, подобных Кувейту, необходимость доступа к капиталу и технологиям стала главным фактором принятия решений о доступе частных инвестиций в нефтегазовый сектор.

Таким образом, диверсификация ресурсной базы для всех типов нефтегазовых компаний, за исключением национальных компаний стран ОПЕК, обусловлена общим направлением развития отрасли, тенденции которого претерпели значительные изменения с конца 80-х гг. прошлого века под воздействием мировых интеграционных процессов.

Отличительной особенностью мотивации диверсификации деятельности государственных нефтегазовых компаний в секторе ГРР и добычи является вопрос обеспечения энергоносителями «материнских стран», для которых характерно падение добычи или отсутствие запасов нефти и газа.

Исходя из интересов обеспечения «своей» национальной экономики, компании стремятся развивать добывающую базу за рубежом. Подобные тенденции присущи, например, национальным компаниям развивающихся стран Азии, Латинской Америки и некоторых стран Европы (табл.2).

Таблица 2

Географическая диверсификация деятельности некоторых ННК

Компания	Страна регистрации	Сферы международной деятельности
China National Petroleum Corporation	Китай	Венесуэла, Казахстан, Иран, Судан, Канада, Таиланд, Индонезия, Малайзия
MOL	Венгрия	Йемен, Катар, Россия, Пакистан
Petrobras	Бразилия	Колумбия, Аргентина, Венесуэла, Боливия, Мексиканский залив, США, Северное море, Нигерия, Алжир, Ирак, Ангола
Petronas	Малайзия	Южная Африка, Иран, Судан, Египет, Алжир, Ангола, Аргентина, Бахрейн
Statoil	Норвегия	США, Мексиканский залив, Бразилия, Венесуэла, Великобритания, Северное море, Азербайджан, Туркменистан, Казахстан, Нигерия, Судан, Ангола, Иран, Катар, Йемен, Индия, Вьетнам, Пакистан, и др.

Примерами успешных стратегий по привлечению международных компаний для управления стареющими активами являются действия правительств Нигерии, Бразилии, Анголы, Казахстана, Азербайджана и т.д. За последние 10-15 лет эти страны смогли привлечь значительное число международных компаний, которые сумели увеличить добычу практически вдвое.

Таким образом, существующая тенденция к интернационализации нефтегазового бизнеса, вызванная объективными причинами развития отрасли и заключающаяся в ускорении темпов глобализации мировой экономики, предопределяет долгосрочную зависимость успешного развития компаний от создания и реализации стратегии по диверсификации их деятельности на международных рынках.

Кроме того, значительный рост потребления природного газа в мире при концентрации запасов в большем числе регионов, чем запасы нефти, предопределяет повышенный интерес бизнеса к реализации проектов по добыче газа и увеличивает возможности диверсификации портфеля активов транснациональных компаний.

Процессы интеграции России в мировую экономику предполагают рост активности отечественных нефтегазовых компаний во внешнеэкономической деятельности с целью повышения их акционерной стоимости. Для компаний стран с развивающейся экономикой, к которым относится и Россия, экспансия международного капитала на внутренний рынок зачастую несет в себе угрозу приобретения национальных компаний по заниженной стоимости, поскольку бизнесу всегда присваиваются риски, свойственные основному региону деятельности.

Для нефтегазового комплекса России, являющегося одним из важнейших компонентов обеспечения экономики страны, выход на международные рынки не только в качестве поставщика сырья, но и как полноценного участника всех звеньев цепочки от добычи до сбыта нефтепродуктов может иметь решающее значение для дальнейшего самостоятельного развития. Формирование эффективной стратегии по расширению бизнеса за рубежом является для российских компаний одним из способов заявить о себе на международном рынке и доказать свою конкурентоспособность по сравнению с международными нефтегазовыми компаниями. Ключевым фактором достижения успеха является развитие добывающей базы вне пределов России.

Подобная диверсификация способна послужить достижению политических целей страны в плане геополитического влияния и принести ощутимый экономический эффект, основанный на последующем реэкспорте капитала для осуществления проектов через размещение заказов на российских предприятиях. Интеграция в международный энергетический рынок в значительной степени способна обеспечить энергетическую и экономическую безопасность страны.

Так как развитие мировой экономики во многом определяется обеспеченностью энергоносителями, среди которых будут преобладать углеводороды, для устойчивого развития мировой экономики и энергетики необходимы стабильные поставки углеводородов на мировые рынки. Однако растущие региональные диспропорции между центрами добычи и центрами потребления создают предпосылки для дестабилизации рынка.

Растущие экономики развивающихся стран с их энергоемкой моделью экономики требуют все больше энергоресурсов. По прогнозам Международного Энергетического Агентства мировой спрос на нефть увеличится с 3,9 млрд т в год в 2003 г. до 4,9 млрд т в год в 2015 г. и 5,8 млрд т в год в 2030 г. Как уже отмечалось, при этом добыча энергоресурсов все больше удаляется от центров потребления и становится все дороже. Увеличивается протяженность транспортных маршрутов, средняя стоимость проектов и риски, связанные с ними. Эти процессы происходят на фоне политической нестабильности, нарастающих противоречий в ряде добывающих стран и крайней «политизации» энергетических вопросов, что заставляет инвесторов предъявлять более жесткие требования к экономическим характеристикам проектов.

Дисбаланс в современный нефтегазовый бизнес вносят высокие и нестабильные цены на нефть. Цены на нефть являются фундаментальным фактором, лежащим в основе развития современной мировой экономики, и во многом диктуют поведение бизнес-структур. Стремительный рост цен, наблюдавшийся в последние годы, и их значительная волатильность – это реалии современного мира. Определяющими становятся не объективные факторы, не спрос и предложение, а ожидания игроков рынка. Высокая волатильность несет в себе даже большую угрозу, чем высокий уровень цен. При сильных колебаниях цен снижается инвестиционная активность. Это связано с неуверенностью инвесторов в получении намеченной нормы прибыли за счет изменения конъюнктуры. В первую очередь, это касается газовой отрасли, для которой характерны низкая мобильность природного газа как товара и необходимость реализации крупных инфраструктурных проектов. Иллюстрацией влияния высокой волатильности цен на инвестиционную привлекательность может служить развитие газового рынка США, где зарождение спотового рынка газа повлекло за собой увеличение волатильности цены и, как следствие, снижение инвестиций, что привело к физической нехватке транспортных мощностей и значительному всплеску цены на газ.

Поскольку для любой компании (исключение могут составлять национальные компании с различной мотивацией для диверсификации добычной базы) конечным результатом ее работы является получение прибыли, стратегия развития предполагает оценку преимуществ вхождения в тот или иной регион. Факторы такой оценки многообразны:

- достаточность ресурсной базы, позволяющей существенно увеличить доказанные запасы нефти и газа компании, удобство расположения этой базы с точки зрения уже действующей инфраструктуры и возможности создания новой инфраструктуры, в первую очередь транспортной;
- возможность достижения кумулятивного эффекта за счет приобретения нескольких проектов на региональном рынке нефтегазовых активов;
- достаточный опыт и технологические возможности компании в области разведки и освоения месторождений, в том числе в малоисследованных и труднодоступных районах, способные обеспечить компании конкурентные преимущества;
- уровень благоприятности торгово-политического режима в стране-реципиенте, а также инвестиционного климата с минимумом политических рисков, с гарантией стабильности, предсказуемости и гласности;
- геополитическая обстановка в регионе, где расположено месторождение, возможности сохранения сложившегося стратегического равновесия и баланса интересов отдельных стран в регионе;
- конкурентная среда в стране-реципиенте и в предполагаемом районе освоения месторождений, позволяющая минимизировать возможность гласного и негласного сопротивления новому инвестору со стороны других игроков, иностранных и национальных (обеспечение равенства возможностей для всех инвесторов);
- благоприятное отношение к инвестициям за рубежом как в части общей предпринимательской деятельности транснациональных компании в стране ее базирования, так и обеспечения государственной поддержки иностранных операций с помощью специальных законодательных мер, не препятствующих инвестициям в зарубежные проекты;
- свобода выбора рынков сбыта добываемых энергоресурсов.

Соответственно, стратегия международной диверсификации активов компании определяет необходимость вхождения в тот или иной регион и целесообразность приобретения актива еще на этапе функционирования (ГРР, добыча углеводородов, повышение нефтеотдачи, разработка «низкорентабельных» месторождений). Условия реализации актива в регионе могут значительно отличаться друг от друга, но быть приемлемыми для стратегических целей компании.

Кроме того, целевая установка стратегии диверсификации на создание центров

прибыли, включающих активы в нескольких странах одного региона, подразумевает определение одной ключевой страны в качестве платформы для экспансии и может предусматривать приобретение актива с низкой доходностью для «закрепления» в регионе.

Таким образом, только выбор оптимальной стратегии развития в условиях роста неопределенности мировой экономики и усложнения ситуации на мировом энергетическом рынке позволит как международным, так и национальным (государственным) компаниям обеспечить стабильное функционирование в долгосрочной перспективе на базе диверсификации портфелей активов.