

УДК 65.016

***СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ
КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ***

Ляхов А. Д.

студент,

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Московский инженерно-физический институт),

Москва, Россия

Михайлов Д. М.

профессор,

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Московский инженерно-физический институт),

Москва, Россия

Аннотация

Целью исследования является анализ стратегий развития бизнеса нефтеперерабатывающей компании на российском рынке. В статье рассматриваются понятия стратегии, особенности стратегий нефтеперерабатывающих предприятий по целям устойчивого развития, подчеркивается важность и проблемы развития отрасли. По консолидированным предприятиям ПАО «НК Роснефть»; ПАО «Лукойл»; ПАО «Сургутнефтегаз»; ПАО «Газпромнефть» и ПАО АНК «Башнефть» представлены объемы производства, выручка и стратегии развития. Предложены компетентностный, предпринимательский, ситуационный, диагностический и процессный подходы к разработке стратегии устойчивого развития предприятия. Подчеркнуты основные стратегические приоритеты нефтеперерабатывающих предприятий, варианты инновационной направленности развития.

Ключевые слова: стратегии, нефтеперерабатывающие компании, перспективы, эффективность, принципы, инновационная активность, экспорт.

***BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE OIL REFINING
COMPANY ON THE RUSSIAN MARKET***

Lyakhov A. D.

Student,

*National Research Nuclear University MEPHI (Moscow Engineering Physics
Institute),*

Moscow, Russia

Mikhailov D. M.

Professor,

*National Research Nuclear University MEPHI (Moscow Engineering Physics
Institute),*

Moscow, Russia

Annotation

The aim of the study is to analyze the strategies of business development for an oil refining company in the Russian market. The article discusses the concepts of strategy, the features of strategies of oil refineries in terms of sustainable development, emphasizes the importance and problems of the industry development. The author presents production volumes, revenues and development strategies of "Rosneft"; "Lukoil"; "Surgutneftegas"; "Gazpromneft" and "Bashneft". The article proposes the competence-based, entrepreneurial, situational, diagnostic and process approaches to developing a strategy for sustainable development of an enterprise. The author emphasizes the main strategic priorities and options for the innovative development of oil refineries.

Key words: strategies, oil refining companies, prospects, efficiency, principles, innovative activity, export.

В условиях турбулентной геополитической и финансово-экономической среды для бизнеса важно определить перспективные цели, ресурсы и механизмы для повышения конкурентоспособности, эффективности и доходности. Нефтеперерабатывающая отрасль, являющаяся динамично развивающейся, высокоэффективной частью топливно-энергетической промышленности, отличается большими капиталовложениями, высокой значимостью для бюджета страны, сильным влиянием на развитие всех отраслей экономики. В связи с чем в стратегической перспективе развитие нефтепереработки России определяется внутренним и внешним спросом на жидкое топливо, уровнем цен, развитостью транспортной инфраструктуры, географией, запасами и качеством разведанной сырьевой базы, темпами воспроизводства, налоговыми и лицензионными условиями, научно-техническими достижениями, инновационной, цифровой и технологической активностью.

Целью исследования является анализ стратегий развития бизнеса нефтеперерабатывающей компании на российском рынке.

Концептуальные подходы к формированию системных элементов и детерминант стратегии развития, оценка устойчивости бизнеса, модели и варианты разработки алгоритма выбора стратегии, приоритеты развития, формирования и выбора инновационной стратегии предприятий нефтепереработки представлены в научных исследованиях Глоризова А.Г., Михайлова Д.М., Горшковой Л.А., Сандуляк С.Б., Каверина А.А., Кононенко А.А., Сеньгиной И.А., Кузнецовой Е.Г., Ленковой О.В., Логинова В.Г., Макарова В.В., Слуцкого М.Г., Матковской Я.С., Михайлова Д.М., Судоплатовой З.Р., Ягудиной А.В.

Нефтеперерабатывающая промышленность является системно значимой
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

и комплексно-технологичной отраслью с торгуемыми товарами, требующей значительных инвестиционных и материальных ресурсов, компетентных кадров, соответствующих стратегий развития и ускорения технологических, сбытовых и финансовых процессов. В 21 веке переработка нефти как отрасль мирового производства находится на пике своего развития, составляя 38% в совокупном потреблении энергии в мире. Нефтеперерабатывающая отрасль России в значительной степени консолидирована и представлена десятью вертикально интегрированными компаниями, располагающими 90% производственных мощностей [11]. В составе отрасли выделяют более 30 крупных нефтеперерабатывающих предприятий, около двухсот мини-НПЗ и нефтехимических производств, общей производственной мощностью свыше 286 млн. т. в год [15]. Совокупный объем отраслевой переработки нефти в 2019 году составил 290 млн. т, что на 0,7% ниже уровня 2018 года, с глубиной переработки 83, 1%. По показателю производства РФ занимает третье место в мире, после США и Китая [15].

В системе консолидированных предприятий большая часть входит в состав крупнейших компаний нефтегазового спектра: ПАО «НК Роснефть»; ПАО «Лукойл»; ПАО «Сургутнефтегаз»; ПАО «Газпромнефть»; ОАО «НГК» «Славнефть». Для компаний нужны новые современные масштабные производства глубокой переработки углеводородов для увеличения добавленной стоимости внутри страны и недопущения сырьевой зависимости, методы геологоразведки и технологии добычи в труднодоступных местах [12]. Основные тенденции развития связаны с постепенным изменением спроса на первичные источники энергии, умеренным ростом сегмента электромобилей; повышением конкуренции в энергетике; изменением инвестиционных потоков с диверсификацией стратегий по «углеродным» активам [12].

Стратегия является единым, обоснованным, перспективным, комплексным планом, связывающим стратегические преимущества, ресурсы и компетенции компании с вызовами окружающей среды для обеспечения целей Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

и процесса реализации, и подразумевает формулировку концепций, правил и моделей достижения этих поставленных целей и задач [9]. Стратегия развития нефтеперерабатывающего предприятия должна быть ориентирована не только на достижение финансовых показателей и снижение затрат, но и на выполнение социальных и экологических функций [12]. В стратегии комбинируется коммерческая, социальная и экологическая направленность для достижения интересов предприятия, отрасли, государства и общества, для сохранения и безопасности среды обитания.

В сложных и динамичных условиях рынка выбор собственной стратегии является важным этапом долгосрочного развития компании с учетом рисков, возможностей и преимуществ на основе технико-экономических оценок и использования нечетких наборов для оценки стратегических альтернатив [9]. Для консолидированного нефтегазового предприятия должны совпадать элементы стратегий по совокупности показателей рентабельности и риска, использоваться модели корректировки стратегии по мере завершения процесса или меняющихся условий функционирования [9]. Эксперты обращают внимание на то, что переориентация стратегических целей на консолидацию с целями устойчивого развития принесет существенную выгоду в долгосрочной перспективе конкретной организации, трансформировавшей свое видение в этом направлении, обществу и экономике в целом [2].

В условиях динамично меняющейся среды трансформация стратегий переходит в фазу понимания жизненно важной необходимости выстраивать свои стратегии с учетом целей устойчивого развития (ЦУР) на основе сбалансированности экономических, социальных и экологических компонентов устойчивости [2]. Основные производственно-экономические показатели и стратегии ведущих предприятий нефтеперерабатывающей отрасли России представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Производственно-экономические позиции ведущих предприятий нефтеперерабатывающей отрасли России

Предприятие	Объём переработки нефти, млн т		Выручка, трлн. руб.		Стратегия развития предприятия
	2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.	
1. ПАО «НК Роснефть»	110	104	8,7	5,8	Цель -занять лидирующие позиции на мировом уровне. Увеличение доходности, повышение эффективности активов, организационно-технологическая трансформация, повышение качества продуктов.
2. ПАО «Лукойл»	67,8	58,6	8,0	8,2	Приоритеты промышленной, экологической и личной безопасности работников организаций, конкурентоспособность, социальная ответственность, доходность капитала, возврат инвестиций и непрерывное создание акционерной стоимости.
3. ПАО «Газпромнефть»	48,0	40,1	2,48	2,35	Цифровая, культурная, операционная организационная трансформация компании. Намерение стать к 2030 г. одним из мировых лидеров по возврату на вложенный капитал (ROACE), обеспечив 15% уровень за счет эффективного управления портфелем проектов и активов.
4. ПАО АНК «Башнефть»	24,07	23,5	166,7	116,6	Стратегия до 2020 года- увеличение глубины переработки на НПЗ до 98% и выхода светлых нефтепродуктов до 75% за счет завершения модернизации. Стратегия 2030г. направлена на рост стоимости бизнеса за счет увеличения добычи углеводородов и прироста запасов нефти и газа, диверсификации активов, модернизации НПЗ, развития собственной сети АЗС в регионах РФ, повышения эффективности по всей цепочке создания стоимости. К 2025 г. доведет запасы и ресурсы нефти до 961 млн т.
5. ПАО «Сургутнефтегаз»	20,6	20,2	1,55	0,87	Стратегия развития компании предполагает расчет исключительно на собственные силы, обеспечивает высокий запас прочности в кризисные времена, оптимизация технологических процессов (повышение производительности скважин, снижение затрат, повышение нефтеотдачи пластов за

					счет введения в разработку трудноизвлекаемых запасов), рост операционной эффективности, увеличение выпуска светлых нефтепродуктов.
--	--	--	--	--	--

Источники: Перспективы развития и стратегия «НК Роснефть» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/>

Стратегические цели Группы «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. URL: <https://csr2019.lukoil.ru/about/strategy/strategic-goals>

Миссия и стратегия развития «Газпромнефть» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/company/about/strategy/>

Стратегия «Башнефть» [Электронный ресурс]. URL: http://www.bashneft.ru/files/iblock/f65/BASHNEFT_AR10_s.pdf

Стратегия развития «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс]. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/27896826/?>

В российской нефтепереработке основными проблемами отрасли, требующими учета при разработке стратегий, являются качество получаемых нефтепродуктов, низкая глубина переработки нефти, отсталая структура производства – минимум вторичных процессов, недостаточный уровень процессов, улучшающих качество получаемых продуктов [3]. Стратегия развития большинства российских НПЗ предполагает наращивание глубины переработки и модернизацию производства, что ведет к росту объемов проектирования и росту спроса на услуги проектных организаций [3]. Кроме этого, в связи с дефицитом нефтехимического сырья, а также с целью увеличения добавленной стоимости за счет углубления переработки нефтегазового сырья ведущие российские вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) и предприятия нефтехимической отрасли планируют строительство новых мощностей в газо- и нефтехимии, что также является драйвером роста спроса на услуги НИПИ. Увеличение спроса на нефтепродукты стимулирует российские компании к изменению ассортимента продукции и строительству гидрокрекингových мощностей в России [3].

Отметим, что стратегии реализации научно-технических достижений в компании должны учитывать систему стимулирования и протекания инновационных процессов по всем фазам цикла: от идеи до коммерческой

реализации [10]. При этом наряду с методами стимулирования, используемыми государством, могут применяться и специальные корпоративные методы поощрения инновационной активности организаций, творческих коллективов и отдельных специалистов [5]. Компетентностный, предпринимательский, ситуационный, диагностический и процессный подходы к разработке стратегии устойчивого развития предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 — Комбинаторика подходов к разработке стратегии устойчивого развития предприятия

Подходы	Элементы (фазы) использования подхода для построения стратегии			
	1	2	3	4
1. Компетентностный	Выявление уникальных свойств предприятия и разработка оригинального конечного продукта;	Оценка коллективных умений специалистов для формирования совокупной системной компетенции предприятия;	Разработка стержневых компетенций для обоснования стратегии устойчивого развития предприятия, процедуры корректировки для закрепления уникальности.;	Завершение и смена стратегии по мере сформированности компетенций.
2. Предпринимательский	Формирование стратегии развития в сознании руководителя;	Разработка стратегии на основе интуитивных ощущений и восприятия руководителем специфики внутренней и внешней среды;	Гибкая корректировка процесса разработки стратегии, оперативное внесение изменений для создания оригинального образа и бренда компании.;	Завершение по мере достижения поставленных целей и задач.
3. Процессный	Дробление крупных процессов на субпроцессы для точного определения точек контроля;	Выделение обособленных рабочих зон для легкого выявления конкретных требований к персоналу;	Применение совокупности показателей эффективности на отдельных этапах реализации стратегии управления, корректировка стратегии управления на основе повышения гибкости, адаптивности к меняющимся внутренним и внешним условиям; ;	Замена стратегии при завершении процесса.

4. Диагностический	Анализ целей, ресурсов, особенностей системной модели предприятия;	Оценка взаимосвязи диагностируемых показателей с важными внутрисистемными показателями;	Достоверность информационной базы для диагностики отдельных показателей и всей системы.	Корректировка и замена стратегии по критериям диагностики.
5. Ситуационный	Всесторонняя оценка пространственно-временных факторов внешней и внутренней среды;	Выявление конкретных условий и обстоятельств по силе воздействия на эффективность деятельности предприятия;	Корректировка стратегии при изменении ситуации;	Замена при изменении ситуации (условий, факторов, отношений).
6. Маркетинговый	Ядром стратегии является потребитель продукта, разработка в соответствии с потребностями клиента, спросом;	Совершенствование деловой стратегии на основе исследования рынка для повышения конкурентных преимуществ и позиций;	Выбор CRM системы как основного инструмента реализации маркетингового подхода при разработке стратегии устойчивого развития;	Оценка эффекта корпоративной стратегии в режиме реального времени, замена стратегии при изменении спроса и поведения покупателя.

Источник: составлено на основе разработок Прахалад К., Хэмела Г., Кузнецовой Е.Г.

Вообще системный подход сам по себе не решает проблему повышения эффективности, но способствует выявлению структурных характеристик эффективности, взаимосвязи основных ресурсов, направлений и механизмов в управлении развитием предприятия [11]. Системный подход, объединяющий множество методов элементов управления, создает основу для других подходов при вариативной разработке стратегии устойчивого развития предприятия [5].

К основным стратегическим приоритетам нефтегазовых компаний России относятся: 1) повышение инвестиционной привлекательности; 2)

увеличение капитализации; 3) оптимизация портфеля активов; наращивание объемов добычи углеводородов; 4) интеграция в газовый сектор и развитие сектора электроэнергетики; 5) географическая диверсификация; 6) развитие сектора переработки и сбыта; совершенствование системы корпоративного управления [7]. Следует подчеркнуть, что российским нефтеперерабатывающим предприятиям при выборе стратегий следует оценивать внутренние и внешние вызовы, предопределяющие выбор развития между двумя основными стратегиями: диверсификация или концентрация. Модуляция кризисных условий и высокорисковой среды на нефтегазовом рынке должна быть включена в разработку стратегии развития компании с целью сохранения стоимости и капитализации компании, формирования бизнес-модели с наибольшим потенциалом во многопрофильном нефтяном бизнесе [1].

В стратегиях прописываются приоритетные направления: 1) оснащение производства технологиями и оборудованием по переработке дешёвого сырья: тяжелой нефти, компонентов жирного и попутного нефтяного газа [14]; 2) создание нового катализаторного производства с лучшими показателями выхода светлых нефтепродуктов; 3) разработка уникальной технологии твердокислотного алкилирования с применением безопасного катализатора на основе цеолита; 4) инновационное получение из отходов фторид кальция, используемого в металлургии в качестве полноценной замены импортного плавикового шпата; 5) каталитический крекинг и каталитический риформинг, значительно повысившие экологичность и безопасность производства высокооктанового бензина [14].

Исследователи отмечают, что базовая стратегия вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК) из-за сложности структуры всегда будет комбинированной и сочетать элементы стратегий роста и сдерживания (сокращения) [6]. Для разработки комбинированной стратегии ВИНК последовательно решаются три базовые задачи. Прежде всего, компанию необходимо представить в виде портфеля стратегических бизнес-единиц, Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

выделенных в составе по технологическому признаку. Затем, используя инструменты стратегического менеджмента на основе оценки потенциала развития каждого звена и внешней среды функционирования компании, необходимо выбрать эталонную стратегию для каждого звена. И, наконец, третья задача заключена в том, что на основе представлений о сбалансированности работы звеньев с учетом оценки соответствия выбранных стратегий целям организации нужно скорректировать стратегии звеньев и свести их в комбинированную эталонную целостную стратегию развития компании [6].

В условиях цифровой трансформации стратегия базируется (и может быть скорректирована) на материалах, полученных в ходе контроля в реальном времени и управлении материалами, подрядчиками и персоналом. Опираясь на принятие решений в реальном времени и связь между операционными и финансовыми результатами, специалисты повышают гибкость в управлении портфелем активов и достижение целевых финансовых показателей, осуществляют сквозную оптимизацию от скважин до экспорта на основе ликвидации узких мест и перебоев в процессе добычи [13].

К основным принципам формирования инновационной стратегии нефтеперерабатывающей компании специалисты относят экономическую целесообразность, ориентацию на будущие потребности рынка, адаптивность, технологическую реализуемость, учет жизненного цикла внедряемых разработок, минимизацию рисков, расстановку приоритетов, непрерывность инновационного развития, системное развитие компании, синергетическую эффективность стратегии [8].

Стратегии корректируются методами и инструментами развития экспорта, то есть действенными региональными программами поддержки экспортноориентированных предприятий; сегментными формами поддержки (торгово-экономические, организационные, финансовые, страховые) на основе постоянного мониторинга с оценкой эффективности и востребованности Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

экспортной деятельности; коммуникационными методами перманентного осуществления обратной связи с участниками ВЭД и оценкой целесообразности предлагаемых мер с размещением результатов в открытом доступе [1].

В условиях мирового экономического кризиса стратегии предприятий нефтепереработки базируются на решении задач по обеспечению социально-экономической и экологической стабильности. К основным стратегиям относятся стратегии концентрации, интеграции, диверсификации, лидерства и адаптации, технологической модернизации, инновационной разработки новых продуктов, информационные, цифровые и маркетинговые стратегии. Лидирующие стратегии предполагают увеличение экспорта продукции и услуг отраслей топливно-энергетического комплекса для ЕАЭС, развитие внутреннего рынка сервисных, инжиниринговых и строительных услуг. Инновационно-модернизационные стратегии связаны с инвестиционными программами вертикально интегрированных компаний для ввода более 50 установок вторичной переработки нефти, внедрением отечественных технологий нефтегазохимии, цифровых технологий для увеличения энергоэффективности, рентабельности нефтеперерабатывающих заводов.

Библиографический список:

1. Глориозов А.Г., Михайлов Д.М. Внешнеторговое финансирование и гарантийный бизнес. - М.: «Издательство Юрайт». 2011. 906 с.
 2. Горшкова Л.А., Сандуляк С.Б. Комплексная система детерминант стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 4. С. 109-122.
 3. Каверин А.А. Стратегические приоритеты развития предприятий нефтепереработки и нефтегазохимии // Вестник ГУУ. 2015. №12. С. 13-18.
 4. Кононенко А.А., Сенюгина И.А. Формирование и выбор инновационной стратегии на предприятиях нефтегазовой промышленности // Kant. 2012.
- Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

№2 (5). С. 67-69.

5. Кузнецова Е.Г., Волгина И.В., Романова И.В. Сравнительный анализ подходов к разработке стратегии устойчивого развития предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3-1. С. 71-75.
6. Ленкова О.В. Формирование портфельной стратегии развития нефтеперерабатывающего сегмента в нефтегазовом холдинге // Вестник Том. гос. ун-та. 2014. №379. С. 166-169.
7. Логинов В.Г., Игнатъева М.Н., Юрак В.В. Сбалансированное недр- и лесопользование в условиях вызовов и угроз // Экономика региона. 2020. Т. 16. вып. 2. С. 547-562.
8. Макаров В.В., Слуцкий М.Г., Блатова Т.А., Годун А.Д. Инновационная стратегия развития компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 8 (66). С. 90-94.
9. Матковская Я.С. Совершенствование стратегий коммерциализации инноваций в российских вертикально интегрированных нефтяных компаниях // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. №02(136). С. 86-97.
10. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: курс для магистров и МВА. 2013. [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/DmitryMikhailov1/auts-intern001?qid=c6bb4c56-c086-4b6c-a0bf-b8003cded0ba&v=qf1&b=&from_search=1
11. Михайлов Д.М. Эффективное корпоративное управление // Экономические стратегии». 2011. №3(89). С. 52-89.
12. Судоплатова З.Р. Анализ стратегий развития нефтегазовых компаний Российской Федерации // E-Scio. 2020. №1 (40). С. 1-13.
13. Ягудина А.В., Бирюкова В.В. Алгоритм выбора стратегии развития бренда нефтяной компании при интеграции бизнеса // Интернаука. 2018. № 19-2 (53). С. 31-34.
14. Интересные инновации [Электронный ресурс]. URL: Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

<https://viafuture.ru/katalog-idej/neftegazovye-innovatsii#peredovye-idei-v-sfere-neftepererabotki-2-3-4>

15. Нефтяная промышленность России [Электронный ресурс]. URL: <https://заводы.пф/publication/neftepererabatyvayushchaya-promyshlennost>

Оригинальность 84%