

Министерство образования Российской Федерации
Ухтинский государственный технический университет

Б.А. Витович

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА НЕФТЕГАЗОВЫХ РЕСУРСОВ

Учебное пособие

Допущено Учебно-методическим объединением по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности», магистров направления 553600 «Нефтегазовое дело», а также для студентов технических специальностей 090600, 090800

Ухта 2004

УДК 622.32.003 (075.8)

ББК 65.304.13 Я 7

В-54

Витович Б.А. Мировая экономика нефтегазовых ресурсов: Учебное пособие. – Ухта: УГТУ, 2004. – 79 с.: ил.

ISBN 5-88179-317-X

Учебное пособие восполняет пробелы в учебной литературе и предназначено к использованию при изучении проблем мировой экономики нефтегазовых ресурсов при подготовке магистров по направлению 553600 «Нефтегазовое дело», а также для обучения студентов по специальностям 090600 «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», 090800 «Бурение нефтяных и газовых скважин», 060800 «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» и для практикующих специалистов в области организации, планирования, управления, экономического анализа, для аспирантов и преподавателей экономических вузов, руководителей предприятий и организаций ТЭК.

В учебном пособии проанализированы основные проблемы мировой экономики нефтегазовых ресурсов. Рассматриваются экономические и финансовые проблемы, стоящие перед странами мира – основными производителями нефти и газа. Рассматриваются проблемы, связанные с формированием мировых цен на нефть и газ, проблемы налогообложения, инвестиций, финансовый менеджмент, управление персоналом. Большинство проблем рассматриваются на примере и опыте крупнейших нефтяных компаний мира, как национальных, так и частных. Учитывая удельный вес и авторитет в мире нефтегазового комплекса России, ряд проблем рассматривается в разрезе интеграционных процессов между Россией и крупнейшими нефтегазовыми компаниями мира. Приведены цифровые примеры, таблицы, схемы, иллюстрирующие отдельные аспекты рассматриваемых проблем.

Рецензенты: зав. кафедрой менеджмента Сыктывкарского государственного университета профессор, д.э.н. Фаузер В.В.; зав. отделом эксплуатации скважин и промысловых систем научно-исследовательского и проектного института «ПечорНИПИнефть» д.т.н., академик РАЕН, профессор Литвиненко В.И.

© Ухтинский государственный технический университет, 2004

© Витович Б.А., 2004

ISBN 5-88179-317-X

Введение

В настоящее время мировые ресурсы нефти и газа занимают приоритетное место в развитии стран мира, как располагающих этими ресурсами, так и нуждающихся в них. Нефть и газ, независимо от политических катаклизмов и экономических потрясений, по-прежнему занимают доминирующее положение на земном шаре. В этом свете представляется весьма важным и актуальным систематизация основных направлений развития, формирования и использования этих ресурсов и, в первую очередь, экономических проблем этих процессов. Кроме того, представляется достаточно важным изучение и анализ основных слагаемых мировой экономики нефтегазовых ресурсов, таких как ресурсная база, текущее состояние и перспективы развития, инвестиции и издержки производства, интеграционные процессы, финансовый менеджмент и менеджмент персонала, внешнеэкономические связи, формирование и практика функционирования совместных предприятий и т.д.

Анализ наличия исследований по развитию процессов формирования отдельных слагаемых мировой экономики нефтегазовых ресурсов позволяет сделать вывод о существовании серьезных пробелов в этой сфере. Если российская экономическая наука имеет немало фундаментальных трудов по комплексным проблемам мировой экономики межотраслевого характера, то по мировой экономике нефтегазовых ресурсов, кроме отдельных исследований по ее локальным проблемам, систематизированных исследований практически нет. В связи с этим студенты вузов испытывают серьезные трудности при изучении этой дисциплины. Тем самым предопределяется необходимость и востребованность рецензируемого учебного пособия. Необходимость данного учебного пособия возрастает в свете его использования для подготовки магистров по специальности 553600 «Нефтегазовое дело».

В этих целях автор работы рассматривает опыт функционирования крупнейших нефтегазовых компаний мира, в частности, положительную практику централизации ряда функций (инвестиционная деятельность, финансовые потоки, юридическое обеспечение и т.д.) в головных компаниях. В связи с этим подвергается анализу деятельность в этих направлениях таких крупных компаний мира, как «Бритиш Петролеум» (Великобритания), «Рургаз», «Маннесман» (Германия) и др.

Кроме этого, анализируется деятельность других крупнейших нефтегазовых компаний мира, как частных, так и национальных, государственных. Учитывая роль, авторитет и значимость России, как одной из крупнейших нефтегазовых держав мира, многие проблемы рассматриваются под углом зрения оценки совместных интеграционных процессов, объединяющих Россию и другие страны.

В период 2000-2001 г. в мире происходят существенные геополитические изменения, которые вносят определенные коррективы в мировую экономику нефтегазовых ресурсов. Формируются качественно новые экономические отношения между странами мира – производителями и потребителями нефти и газа.

Глава 1. Нефтегазовые державы мира

1.1. Роль нефти и газа на мировом рынке энергоресурсов

В настоящее время нефть и газ занимают преобладающее место на мировом рынке энергоресурсов. По сравнению с углем и другими источниками энергии нефть и газ имеют не только экономическое значение, но и влияют на политические отношения, стратегическое развитие, а также играют решающую роль в случае возникновения военных конфликтов. Как известно, запасы нефти и газа на земном шаре распространены неравномерно. Ряд стран, в частности страны арабского Востока, обладают запасами нефти на 100 и более лет, газа на 200-300 лет. При этом, если нефть Ближнего Востока реализуется практически по всему земному шару, то с реализацией газа этого региона есть проблемы. В то же время такие индустриально развитые страны, как Япония, Сингапур, Гонконг, полностью лишены собственных запасов нефти и газа, а Китай, имея достаточно высокие запасы нефти, лишен запасов природного газа. В частности, страны юга Европы, юга Африки и юга Америки также лишены собственных запасов нефти и газа. Исходя из этого, в целом на земном шаре спрос и предложение практически балансируются, но в то же время возникают проблемы с обеспечением газом таких стран, как Китай и Япония. Они вынуждены завозить его в сжиженном виде. Такие страны, как Туркмения и Узбекистан, обладают значительными запасами газа, однако они не имеют прямого выхода в Западную Европу. Подобные отдельные расхождения в уровне спроса и предложения требуют определенных решений. Соответствие между спросом и предложением в части экспорта нефти регулируется мировой организацией ОПЕК, которая ежегодно устанавливает квоту (норму) на экспорт сырой нефти, а также участвует в регулировании уровня мировых цен.

В настоящее время сложились определенные закономерности в формировании рынков нефти и газа. Так, например, на европейском рынке нефти основными поставщиками для стран Западной Европы являются Норвегия, Великобритания, страны арабского Востока. Основными поставщиками нефти для стран Востока Европы и республик СНГ является Россия. На рынках Западной Европы Россия представлена лишь в Швейцарии и Ирландии. Нефтяной рынок Западного полушария обеспечивают Венесуэла, Мексика, Канада, Аргентина, Бразилия. Основными поставщиками нефти на африканском континенте являются Нигерия, Ливия, Алжир, Ангола. Азиатский нефтяной рынок обеспечивают Китай, Иран, Индонезия, Австралия.

Иное соотношение сил складывается на мировом газовом рынке. Основным поставщиком природного газа в Западную и Восточную Европу является Россия. У нее сложились постоянные партнерские связи с такими странами, как Германия, Франция, Италия. Россия практически доминирует на Европейском рынке газа. Частично ее конкурентами на этом рынке являются Нидерланды и Норвегия. В Западном полушарии основными поставщиками газа являются США и Канада. На африканском континенте основным производителем и по-

ставщиком газа является Алжир. О проблемах азиатского рынка газа упоминалось выше. Большинство стран азиатского континента обеспечиваются завозом сжиженного газа морским путем.

1.2. Современное состояние нефтяной и газовой промышленности отдельных стран мира. Тенденции развития, ресурсная база, проблемы развития

Основные данные, характеризующие состояние нефтяной промышленности в мире и в отдельных странах, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Запасы и добыча нефти по странам и регионам мира

Регионы и страны	Запасы нефти, млрд т		Рост (сниже- ние в %)	Добыча нефти, млн т		% роста (сниже- ния)	Уд. вес добычи нефти в %	Обеспе- ченность запасами (лет)
	01.01.01	01.01.00		2000г.	1999г.			
Страны Азиатско-тихоокеанского региона	6,020	6,030	100	368,1	358,4	102	11	16
в том числе:								
Австралия	0,396	0,396	100	36,0	26,3	136		11
Бруней	0,185	0,185	100	8,4	8,3	101		22
КНР	3,288	3,288	100	162,7	161,2	101		20
Индия	0,648	0,663	98	32,0	32,6	100		20
Индонезия	0,682	0,682	100	64,9	64,0	100		11
Малайзия	0,534	0,534	100	33,5	36,2	92		16
Остальные	0,287	0,282	101	30,6	29,8	100		9
Западная Европа	2,354	2,549	92	321,5	318,2	101	10	7
в том числе:								
Дания	0,146	0,146	100	17,9	15,0	119		8
Германия	0,052	0,049	101	30,	2,7	110		17
Италия	0,085	0,085	100	4,6	5,0	92		20
Нидерланды	0,015	0,015	100	2,6	2,7	100		7
Норвегия	1,294	1,478	100	160,8	150,9	106		8
Великобритания	0,685	0,706	100	126,8	136,2	93		5
Остальные	0,077	0,077	100	5,8	5,7	100		11
Восточная Европа и СНГ	8,085	8,085	100	391,7	366,7	107	12	21
в том числе:								
Азербайджан	0,161	0,161	100	12,8	12,5	103		12
Казахстан	0,742	0,742	100	31,4	28,2	112		23
Румыния	0,195	0,195	100	6,1	6,1	100		32
Россия	6,654	6,654	100	317,5	305,0	104		21
Туркменистан	0,075	0,075	100	7,2	7,0	103		10
Украина	0,054	0,054	100	2,4	2,5	99		27
Узбекистан	0,081	0,081	100	7,6	7,6	100		10
Остальные	0,123	1,123	100	6,7	6,4	105		

Окончание табл. 1

Ближний Восток	93,632	92,553	100	1078,4	1018,5	106	32	87
в том числе:								
Абу –Даби	12,630	12,630	100	92,5	85,0	109		136
Иран	12,151	12,151	100	178,4	175,2	101		68
Ирак	15,411	15,411	100	134,1	126,3	106		115
Кувейт	12,877	12,877	100	88,7	82,7	107		145
Катар	1,802	0,507	3,6 р.	34,0	32,4	106		53
Саудовская Аравия	35,507	35,753	99	403,2	376,1	107		88
Остальные	3,254	3,224	100	147,5	140,8	104		
Африка	10,259	10,259	100	335,3	329,3	102	10	31
в том числе:								
Алжир	1,260	1,260	100	40,0	37,2	107		31
Ангола	0,741	0,741	100	37,2	38,1	98		20
Египет	0,404	0,404	100	40,5	40,8	99		10
Габон	0,342	0,342	100	16,5	17,0	97		21
Ливия	4,041	4,041	100	70,4	67,3	105		57
Нигерия	3,082	3,082	100	99,5	98,2	103		30
Остальные	0,389	0,389	100	31,2	30,7	102		
Западное полушарие	20,532	19,712	104	859,8	844,4	102	25	24
в том числе:								
Аргентина	0,421	0,377	112	37,5	40,1	94		11
Бразилия	1,110	1,008	110	57,0	54,3	105		19
Канада	0,645	0,675	96	99,9	95,0	105		6
Колумбия	0,353	0,353	100	34,4	40,8	83		11
Эквадор	0,290	0,290	100	19,5	18,8	102		25
Мексика	3,871	3,890	100	152,5	145,3	104		8
США	2,979	2,881	106	291,2	294,1	99		70
Венесуэла	10,529	9,945	106	151,8	139,3	109		
Остальные	0,334	0,293	114	16,0	16,7	96		
Итого весь мир	140,885	139,184	101	3354,5	3235,5	104	100	42
в том числе ОПЕК	111,561	109,929	101	1407,8	1330,4	106	21	79

В настоящее время на земном шаре добывается 3,35 млрд т нефти в год. При этом мировые запасы нефти составляют 140,9 млрд т. В 2000 году по сравнению с 1999 годом объем добычи нефти в мире возрос на 4%, в т.ч. по странам ОПЕК на 6%. Основная часть этого прироста была обеспечена странами Ближнего Востока и Западной Европы. Основными странами мира – производителями нефти являются: Саудовская Аравия – 403,2 млн т, Россия – 317,5 млн т, США – 251,2 млн т. Следует отметить, что в 1996 г. Россия занимала третье место по уровню добычи нефти, уступая США. Темпы роста добычи нефти в РФ продолжают расти. В 2001 г. ее уровень составил 348 млн т. К числу других стран – крупных производителей нефти могут быть отнесены Венесуэла, Иран, Ирак, Мексика, Норвегия, Великобритания, Китай, Нигерия. Эти страны отличаются не только абсолютный объем добычи нефти, превышающий уровень 100 млн т, но и позитивные тенденции роста большинства из этих стран. Основными регионами, обеспечивающими максимальный объем добычи нефти, являются Ближний Восток (32%) и американский континент (25%). Эти же регионы обеспечивают устойчивую тенденцию к росту. Как вытекает из приведенных выше данных, ресурсная база нефтяной промышленности мира обеспечивает в среднем нынешний уровень добычи нефти на 42 года. В то же время внутри отдельных стран

положение с запасами нефти более сложное, а именно, если страны арабского Востока обеспечены нефтью на период свыше 100 лет, то отдельные страны имеют минимальный уровень ресурсной обеспеченности. Так, например, США обеспечены нефтью лишь на период 9 лет, Великобритания – на 5 лет, Норвегия – на 8 лет. Незначительна также обеспеченность собственными запасами нефти других стран мира (15-20 лет). Между тем, состояние геологоразведочных работ и прирост запасов нефти оставляет желать лучшего. Наибольший прирост запасов нефти отмечается лишь в таких странах, как Катар (в 3,6 раза), Аргентина (112%), Бразилия (110%). В целом же прирост запасов нефти 1999-2000 гг. был минимальным и составил лишь 1,5 млрд тн (или 1%), что вряд ли можно считать позитивным.

Что же касается газовой промышленности, то ее состояние характеризуется данными, приведенными в табл. 2.

Таблица 2

Запасы и добыча газа по странам и регионам мира

Регионы и страны	Запасы газа, трлн м ³		Рост (снижение в %)	Добыча газа, млрд м ³		% роста (снижения)	Уд. вес добычи газа в %	Обеспеченность запасами (в годах)
	01.01.01	01.01.00		2000г.	1999г.			
Страны Азиатско-тихоокеанского региона	10,34	10,29	100,5	259,0	254,6	102	10	40
в том числе:								
Австралия	1,26	1,26	100	31,5	31,2	101		40
Бруней	0,39	0,39	100	10,0	9,6	105		39
КНР	1,37	1,37	100	27,0	25,4	106		50
Индия	0,65	0,65	100	21,2	21,0	101		30
Индонезия	2,05	2,05	100	68,5	67,7	101		30
Малайзия	2,31	2,31	100	41,2	39,8	103		56
Остальные	2,31	2,26	102	59,6	59,9	99		40
Западная Европа	4,50	4,43	101	275,4	274,3	100	11	16
в том числе:								
Дания	0,09	0,09	100	1,4	1,3	99		60
Германия	0,33	0,34	99	24,5	23,3	105		13
Италия	0,23	0,23	100	16,1	17,5	91		15
Нидерланды	1,77	1,77	100	71,3	75,0	95		25
Норвегия	1,25	1,17	107	54,1	51,0	106		23
Великобритания	0,76	0,75	100	106,5	104,9	110		7
Остальные	0,07	0,08	99	1,5	1,3	102		4
Восточная Европа и СНГ	56,70	56,70	100	740,0	727,1	102	31	77
в том числе:								
Азербайджан	0,13	0,13	100	6,7	6,0	110		19
Казахстан	1,84	1,84	100	12,4	10,0	120		140
Румыния	0,37	0,37	100	14,0	14,6	100		26
Россия	48,14	48,14	100	595,0	589,7	101		81
Туркменистан	2,86	2,86	100	34,0	22,7	105		84
Украина	1,12	1,12	100	18,5	18,1	102		60
Узбекистан	1,88	1,88	100	50,5	50,3	101		38
Остальные	0,36	0,36	100	8,9	15,7	106		40

Окончание табл. 2

Ближний Восток	52,52	49,54	106	205,1	194,3	105	8	260
в том числе:								
Абу –Даби	5,55	5,55	100	39,8	38,6	103		139
Иран	23,00	23,00	100	57,1	54,8	104		400
Ирак	3,11	3,11	100	12,6	12,4	101		240
Кувейт	1,48	1,48	100	11,8	10,3	114		120
Катар	11,15	8,50	131	25,6	23,8	107		430
Саудовская Аравия	6,04	5,78	104	52,4	49,0	107		115
Остальные	2,19	2,12	103	5,8	5,4	110		340
Африка	11,16	11,16	100	121,3	115,2	105	5	92
в том числе:								
Алжир	4,52	4,52	100	85,3	83,2	103		52
Ангола	0,04	0,04	100	0,1	0,1	100		40
Египет	0,99	0,99	100	18,5	15,7	106		53
Габон	0,03	0,03	100	0,1	0,1	100		30
Ливия	1,31	1,31	100	7,6	7,4	101		172
Нигерия	3,51	3,51	100	8,1	6,9	90		430
Остальные	0,76	0,76	100	1,6	1,8	100		470
Западное полушарие	14,26	13,61	104	844,2	838,0	106	35	17
в том числе:								
Аргентина	0,75	0,69	109	40,5	39,0	104		18
Бразилия	0,23	0,23	100	1,0	1,0	100		230
Канада	1,73	1,81	98	178,8	176,8	101		9
Колумбия	0,20	0,20	100	0,5	0,5	100		40
Эквадор	0,10	0,10	100	0,2	0,2	100		50
Мексика	0,86	0,85	100	37,4	36,4	103		23
США	4,74	4,65	98	530,1	531,1	99		9
Венесуэла	4,16	4,04	103	32,7	30,7	106		127
Остальные	1,49	1,04	140	23,0	22,3	107		65
Итого весь мир	149,48	145,73	103	2445,0	2403,5	102	100	61
в том числе ОПЕК	66,37	63,33	105	399,2	384,8	104	16	166

Как видно из табл. 2, объем природного газа, добываемого в мире, за год составляет 2,44 трлн м³, запасы природного газа – 149,5 трлн м³. Первое место в области добычи природного газа занимает Россия – 595,0 млрд м³.

К числу других крупных стран – производителей газа относятся: США, Катар, Нигерия, Алжир, Туркмения, Узбекистан.

В настоящее время нефтегазовые державы мира испытывают ряд проблем, общих для большинства из них:

- низкая обеспеченность запасами нефти и газа, о чем уже упоминалось выше. При достаточно высоком уровне обеспеченности, в целом по земному шару, ряд крупных держав, в частности США, Норвегия, Великобритания, обладают запасами нефти, обеспечивающими их деятельность на период лишь 10 лет, немного больше составляют запасы нефти и по таким странам, как Аргентина, Мексика и ряд других стран;

- эта проблема предопределяет необходимость наращивания объемов геологоразведочных работ, а также освоение месторождений, работ, считавшихся нерентабельными или чрезмерно отдаленными;

- кроме этого, возникает проблема перехода на иные виды топлива, как на традиционные (уголь, торф), так и на нетрадиционные (энергия ветра, солнца, океана, термальных источников и т.д.);
- проблема диктата арабских стран и организации ОПЕК в части уровня экспорта нефти и формирования мировых цен на нефть;
- проблема выхода нефти Республик СНГ (Азербайджана, Туркмении, Узбекистана) на европейский рынок;
- проблема выхода газа среднеазиатских республик (Туркмении и Узбекистана) на рынок Европы;
- проблема обеспечения газом таких высокоразвитых промышленных стран, как Япония и Китай, которые вынуждены завозить сжиженный газ дорогостоящим морским транспортом;
- проблема обеспечения газом растущих потребностей в нем стран Западной Европы.

1.3. Роль России на мировом рынке нефти и газа, перспективы развития, компании

Россия традиционно занимает достаточно высокое место на мировом рынке среди нефтегазовых держав мира и, в известной степени, определяет их политику по добыче природного газа. РФ занимает первое место по уровню добычи природного газа. По добыче нефти она преодолела кризисные явления и также занимает достойное место в мире. Как уже упоминалось выше, если в 1996 г. Россия находилась на 3-м месте по объемам добычи нефти, то уже в 2001 г. она вышла на 2-е место в мире (с уровнем добычи нефти 348 тыс. т), опередив США и уступая лишь Саудовской Аравии.

Нефть России

Нефтяная промышленность Российской Федерации (далее РФ) весьма болезненно пережила вхождение в рыночные отношения. Переход на собственные источники финансирования в совокупности с разрывом хозяйственных связей и более поздним освобождением цен на нефть внутри России по сравнению с другими видами продукции не мог не сказаться.

Все это, в конечном итоге, привело к резкому сокращению буровых и геологоразведочных работ, соответственно – к снижению запасов нефти, уменьшению объемов нефтепромыслового обустройства, сокращению ремонтных работ, а это, в свою очередь, повлекло за собой уменьшение действующего фонда скважин и увеличение числа аварий на нефте- и газопроводах. В итоге объем добычи нефти по РФ сократился с 500 млн т в 80-е годы до 300 млн т к 1998 г.

В период с 1998-2000 гг. нефтяная промышленность РФ преодолела падение объемов добычи нефти и стабилизировала ее уровень в пределах 300-348 млн т нефти в год. Это стало возможным за счет реализации следующих мероприятий:

- 1) Создание сильных, крупных нефтяных компаний.
- 2) Привлечение инвестиций из-за рубежа.
- 3) Использование собственных капитальных вложений за счет высоких мировых цен на нефть в 1999-2000 гг.
- 4) Оживление деятельности буровых и геологоразведочных предприятий за счет собственной добычи нефти и помощи со стороны НК России.

В настоящее время основной объем (75%) добычи нефти обеспечивает Западная Сибирь. Второе место по объемам добычи нефти занимает Урало-Поволжье (Татарстан, Башкортостан, Пермь, Самара, Саратов, Оренбург и т.д.), небольшие объемы добычи нефти обеспечивают шельфы Балтийского и Охотского морей.

В то же время серьезной проблемой является загрузка российских НПЗ, которые при суммарной своей мощности, те же 300 млн т в год, загружены лишь на 55-60% (ежегодно Россия экспортирует 130-140 млн т нефти). Это объясняется следующими причинами:

- 1) Физическое и моральное старение российских НПЗ, низкий процент выхода нефтепродуктов при их невысоком качестве и высокой стоимости. В Западной Европе выход нефтепродуктов составляет 85-90% , в России: Пермский НПЗ – 70%; Волгоградский НПЗ – 65%; Ухтинский НПЗ – 41%.
- 2) Разрыв между уровнем мировых цен на нефть и внутренними российскими ценами (в России 1100-1500 руб. за тонну, мировые – 4000-5000 рублей за тонну с некоторыми колебаниями по отдельным годам).

Основной объем экспорта сырой нефти идет в Ирландию, Швейцарию, Польшу, Венгрию, Словакию, Чехию, Белоруссию, Украину. Транспортировка нефти за рубеж, как правило, осуществляется либо через нефтепровод «Дружба», либо морским путем. Транспортировка морским путем осложнена наличием лишь двух портов, имеющих нефтеналив (Туапсе и Новороссийск). Россия вынуждена арендовать иностранные порты: Ростон (Германия) и Вентспилс (Латвия).

Выход из положения был найден по мере реализации проекта БТС (Балтийская транспортная система). Он включает в себя сооружение новой нитки нефтепровода Харьяга – Центр, частичную реконструкцию НПЗ в городе Кириши, сооружение от него нефте- и продуктопровода до побережья Финского залива, и наконец сооружение здесь терминала по наливу нефти. Этот проект начат с реализации и участием группы российских и иностранных компаний, первая очередь была введена в декабре 2001 г. Одновременно НК «Лукойл», которая начала временный налив нефтью танкеров в бухте Варандей, намерена организовать здесь стационарный налив нефти (до 10 млн т в год). Этот проект «Северные территории» находится на завершающей стадии разработки, он реализуется совместно с американской компанией «Коноко».

Природный газ России

В настоящее время Россия по объемам добычи природного газа занимает первое место в мире (590-595 млрд м³ из 2,4 трлн м³ добычи газа в мире). Сейчас основной объем добычи природного газа обеспечивается севером Западной Сибири (свыше 90% от общего объема). Наиболее крупными месторождениями природного газа здесь являются: Уренгойское, Ямбургское, Медвежье, Вынгапурское, Надымская группа месторождений и т.д.

В настоящее время эти месторождения вступили в позднюю стадию разработки и нуждаются в пополнении.

Вхождение в рынок также отразилось на состоянии газовой промышленности, но в меньшей мере, чем на нефтяной. Это можно объяснить сохранением единого централизованного руководства газовой отраслью. Кроме того, как правило, газовую отрасль промышленности возглавляли очень сильные руководители, профессионалы высокого уровня: А.К. Кортуннов, С.А. Оруджев, В.А. Динков, В.С. Черномырдин, Р.И. Вяхирев. Их заслуга состоит в том, что они проявили дальновидность в сохранении единой отрасли и способствовали ее высокому авторитету внутри России и за рубежом.

Помимо Западной Сибири значительные объемы газа добываются в Оренбургской и Астраханской областях. Некоторые объемы добычи газа обеспечивает Республика Коми. Добыча газа на Вуктыле с 15-16 млрд м³ в год на начало эксплуатации снизилась до 3-3,5 млрд м³ в год в настоящее время.

Большинство объединений ОАО «Газпром» осуществляют либо добычу, либо магистральный транспорт газа. Но некоторые объединения аккумулируют и добычу, и транспорт газа (ООО «Севергазпром»).

В настоящее время ОАО «Газпром» осуществляет тесные внешние экономические связи с рядом западноевропейских стран. Сложились давние и надежные контакты с такими фирмами, как «Рургаз», «Маннесман», «АЕГ» (Германия). Эти фирмы являются основными потребителями российского газа и взамен поставляют в Россию трубы разных диаметров, оборудование для компрессорных и нефтеперекачивающих станций, электрооборудование и т.д. Во Франции основной партнер Газпрома – фирма «Газ де Франс», которая занимается перепродажей газа. Кроме этого, Газпром сохраняет тесные контакты с итальянскими фирмами «ЭНИ» и «Аджип».

Взаимоотношения с этими странами в определенной степени препятствует политика Украины, через которую идет транспорт газа в Западную Европу. В качестве выхода из положения предполагается построить обходный газопровод через Белоруссию, Польшу, Словакию.

В перспективе дальнейшее наращивание объемов природного газа связано с тремя российскими регионами:

- полуостров Ямал (на нем размещен ряд крупных месторождений: Бованенковское, Заполярное и т.д.);
- восточная Сибирь, Иркутская область (здесь открыто крупное Ковыктинское месторождение);
- шельф Баренцева моря (Штокмановское месторождение).

Соответственно с этими проектами определены и направления дальнейшего распределения газа, в том числе и его экспорта. Так, газ с Ямала предполагается использовать внутри страны, а также для увеличения поставок газа в Западную Европу, Турцию, Болгарию и другие балканские страны. Уже сейчас идет реализация проекта «Голубой поток», сооружения магистрального газопровода по дну Черного моря от поселка Джубга до Турции и далее. Этот проект реализуется с помощью итальянской фирмы «ЭНИ» и рядом турецких фирм. Ввод трубы в эксплуатацию ожидается в конце 2002 года.

Второй проект связан с перспективами экспорта газа – это проектные решения сооружений трансконтинентального газопровода на Монголию, Китай, Японию.

Третье направление связано с будущим вводом в эксплуатацию Штокмановского месторождения. Отсюда предполагается построить новый газопровод на Финляндию, Швецию, Данию и т.д. Рассматриваются два варианта сооружения газопровода:

- смешанного (включая сухопутную часть через Финляндию и Швецию);
- водного (через Финский залив Балтийского моря).

Сроки реализации этого проекта – 2010-2015 годы.

Реализация этих трех проектов потребует привлечения значительных инвестиций, как отечественных, так и зарубежных. К этим проектам проявляют большой интерес такие крупные западные компании, как «Коноко», «Бритиш Петролеум», «Амоко», «Шелл».

В настоящее время Россия сохраняет добрые отношения с республиками СНГ, начинает осуществлять транзит туркменского и узбекского газа в Западную Европу. Однако эта проблема решается не полностью, поэтому в стадии рассмотрения идеи, проекты сооружения нового газопровода Туркменистан – Иран – Грузия – Турция и далее, минуя Россию.

В настоящее время Россия пересматривает политику использования российского газа внутри страны. Учитывая обеспеченность запасами газа в России на 60-70 лет, а угля на 500-600 лет, ставится вопрос о максимальном переводе промышленных объектов на угольное топливо (в первую очередь электростанции) в целях экономии газовых ресурсов (мировая цена на газ сегодня составляет 60-80 \$ за 1 тыс. кубометров).

Подобная политика ресурсосбережения должна обеспечить:

- максимальное использование ресурсов угля и использование его на электростанциях России;
- максимальную экономию природного газа, как минимум до подхода новых месторождений;
- экономия газа оправдывается возможностями его использования для химического производства, а также для увеличения его экспорта.

Вертикально - интегрированные нефтяные компании. Их особенности на современном этапе развития

Начиная с начала 90-х годов, в России стали формироваться нефтяные компании (вертикально-интегрированные нефтяные компании – ВИНК). Вертикаль нефтяной компании составляет технологическая цепочка:

- добыча нефти;
- переработка нефти;
- реализация нефтепродуктов.

В соответствии с этим в состав нефтяных компаний стали входить производственные объединения по добыче нефти, нефтеперерабатывающие заводы, территориальные управления по реализации нефтепродуктов.

Смысл создания нефтяных компаний в России:

- создание единой технологической цепочки;
- создание условий для концентрации материальных, финансовых, людских и прочих ресурсов с целью их сосредоточения на важнейших направлениях производства;
- создание условий для максимального сокращения вывоза сырой нефти с соответствующим увеличением экспорта нефтепродуктов.

Уже создание первых компаний подтвердило эффективность этой идеи, за исключением третьего пункта.

Первые нефтяные компании были созданы на базе сибирских объединений:

1. **НК «Лукойл»** была создана на базе трех производственных объединений: «Лангепаснефтегаз», «Урайнефтегаз», «Когалымнефтегаз». В состав этой нефтяной компании вошли также территориальные управления «Урайнефтепродукт», «Когалымнефтепродукт» и т.д. Позднее в состав нефтяной компании вошли нефтеперерабатывающие заводы в Перми, Волгограде и Ухте. В настоящее время эта нефтяная компания является крупнейшей в России и входит в первую десятку мира. Объем добычи нефти на территории России – свыше 70 млн. тонн в год.

2. **НК «Юкос»**. Сформирована на базе объединений «Юганскнефтегаз», «Куйбышеворгсинтез». Сюда также вошел и «Самаранефтепродукт».

3. **«Сургутнефтегаз»**. Она была создана на базе одноименного производственного объединения и нефтеперерабатывающего завода в г. Кириши. Объем добычи нефти, как и у компании «Юкос», приближается к 40 млн. тонн в год.

В число прочих крупных нефтяных компаний входят следующие: **Тюменская НК, НК «Сибнефть», «Татнефть», «Башнефть», «Роснефть»** и др.

Практика деятельности нефтяных компаний за 10 лет показала эффективность крупных НК и нежизнеспособность небольших компаний.

Особенности развития НК на современном этапе:

1. В состав НК стали добровольно входить производственные объединения Европейской части России («Пермьнефть», «Самаранефтегаз», «Саратовнефтегаз»).

2. В состав НК стали входить крупные геологоразведочные объединения («Архангельскнефтегазгеология», «Енисейнефтегазгеология», «Обьнефтегазгеология»).

3. Ряд НК вышли за рубеж (например, НК «Лукойл» в настоящее время работает в Египте, Литве, Болгарии, Азербайджане, Казахстане, США и т.д.).

4. Происходит процесс слияния нефтяных и банковских капиталов. Ряд банков России приобрели сначала небольшие пакеты, а потом и контрольные пакеты акций некоторых НК. Это дало им право войти в состав совета директоров НК, а затем, в ряде случаев, и возглавить компании. Например, НК «Юкос» возглавляет банкир М. Ходорковский; НК «Сибнефть» – банкир Е. Швидлер; Тюменскую НК – финансист С. Кукес и т.д.

5. Ряд российских НК заключает договора о совместной деятельности с крупными зарубежными фирмами «Бритиш Петролеум», АМОКО, КОНОКО и т.д.

6. Заключают договора о совместной деятельности такие крупные Российские компании, как РАО «Газпром» и НК «Лукойл», которые намерены совместно работать на суше и шельфе Тимано-Печоры.

7. Процесс поглощения мелких НК крупными ускорился («Лукойл» поглотил «КомиТЭК»; «Восточная» НК (Томск) поглощена НК «Юкос»).

В настоящее время, по данным за 1999-2000 год, объемы добычи нефти в разрезе НК представлены ниже.

Таблица 3

Добыча нефти в России в 1999-2000гг., млн т

Компания	1999г.	2000г.	Темп роста, %
«ЛУКОЙЛ»	65,9	69,2	
«ЮКОС»	43,8	49,6	
«Сургутнефтегаз»	37,6	40,6	
ТНК	20,1	28,6	
«Татнефть»	24,1	24,3	
«Сибнефть»	16,3	17,2	
«Роснефть»	12,6	13,7	
«СИДАНКО»	19,4	13,0	
«Славнефть»	12,0	12,7	
«Башнефть»	12,2	11,9	
«ОНАКО»	7,9	7,5	
Всего ВИНК	271,9	288,3	
Совместные предприятия	20,6	19,1	
«Газпром»	9,9	10,1	
Операторы СРП	0,2	2,2	
Прочие	2,4	3,5	
Всего	305,0	323,2	

Таблица 4

**Рост производственных показателей ВИНК в 2000 г. по сравнению с 1999г.,
%**

Компания	Эксплуатационное бурение	Ввод новых скважин	Эксплуатационный фонд скважин	Неработающий фонд скважин
«ЛУКОЙЛ»	161,8	123,8	102,6	89,7
«ЮКОС»	303,2	205,3	99,0	89,6
«Сургутнефтегаз»	117,2	118,4	105,4	80,9
«СИДАНКО»	163,5	96,2	103,3	91,8
«Татнефть»	162,7	139,1	101,1	73,7
ТНК	261,7	184,6	105,3	100,1
«Сибнефть»	232,4	245,9	102,6	94,7
«Башнефть»	186,1	183,6	116,6	180,3
«Роснефть»	188,6	159,2	104,0	69,8
«Славнефть»	163,7	154,4	106,4	73,2
«ОНАКО»	130,0	114,3	98,2	80,9

Как вытекает из приведенных данных, показатели деятельности ВИНК России подтверждают эффективность и оправданность их образования. В то же время, говоря о преимуществах и возможностях мирового бизнеса, нельзя не упомянуть о позитивной практике функционирования сравнительно небольших компаний, таких как «Ритэк», «Северная нефть», «Полярное сияние» и т.д.

Все перечисленное выше свидетельствует о вкладе России в мировую экономику, о ее авторитете и ее влиянии на формирование и функционирование европейских и азиатских рынков нефти и газа.

1.4. Нефть и газ «постсоветского пространства» /Республики СНГ/

В мировом рынке нефти и газа в настоящее время абсолютно недостаточно востребован потенциал «постсоветского пространства». Объемы добычи нефти и газа в этих республиках, а также обеспеченность их запасами приведены ранее в соответствующих таблицах (табл. 1, 2). Некоторые особенности развития нефтегазовой промышленности этих регионов представляют определенный интерес.

Азербайджан

Добыча нефти и газа в этой республике осуществляется государственной нефтяной компанией. Из приведенного выше объема добычи нефти 2 млн т добывается на суше, остальное на шельфе Каспийского моря. Республика имеет значительные производственные мощности НПЗ – примерно 20 млн т в год. Таким образом, республика для загрузки заводов должна ввозить сырую нефть или ориентироваться на перспективу.

Азербайджан является родиной морской добычи нефти в СССР. Здесь впервые были применены бурение и добыча нефти с металлических оснований. Эти работы ведутся с 1949 г. Подобные масштабы работы на море требуют наличия собственного специального флота – 318 судов различных типов. Кроме того, в Баку сосредоточены машиностроительные заводы для нефтяной отрасли. Они выпускают буровые станки, станки-качалки, фонтанную арматуру и т.д. В городе Сумгаите (100 км от Баку) действует крупный трубопрокатный завод, изготавливающий трубы для нефтепроводов, бурения, НКТ и т.д. В состав компании входят также ряд буровых, геологоразведочных, геофизических и прочих организаций. В настоящее время компания только на суше эксплуатирует 5 тыс. скважин. Они отличаются низкими дебитами и высокой трудоемкостью обслуживания.

Эта республика работает в тесном контакте с нефтяными фирмами мира (33 НК из 14 стран мира: «КОНОКО», «АМОКО» – США, «Бритиш петролеум» – Великобритания, «Лукойл» и т.д.).

Серьезной проблемой для Азербайджана является проблема экспорта нефти. Существующие нефтепроводные системы через Новороссийск и Грузию не обеспечивают потребности республики. Поэтому подписано соглашение с США, Туркменистаном и Турцией о сооружении магистрального нефтепровода: Азербайджан – Грузия – турецкий порт Джейхан.

Этот проект является весьма дорогим, и он будет экономически оправдан лишь при условии перекачки по нему 20-25 млн т нефти в год.

В настоящее время у республики сложились хорошие деловые отношения с Россией, которые подкреплены визитом В.В. Путина в январе 2001 г. Можно рассчитывать на дальнейшее развитие добрососедских отношений.

Казахстан

Основные месторождения, эксплуатируемые республикой: Тенгиз, Мангышлак, Узень, Эмба.

Добыча нефти в республике, а также развитая черная и цветная металлургия обеспечивают неплохой жизненный уровень. Здесь наиболее высокая заработная плата по сравнению с другими республиками СНГ. Так, в среднем в месяц она составляет 94\$, тогда как в России – 81\$, Азербайджане – 46\$, Украине – 42\$. Здесь также местная компания «Казахстаннефтегаз» работает в тесном контакте с теми же зарубежными фирмами. В состав компании входят 7 нефтедобывающих объединений, 3 НПЗ, 2 организации магистральных газопроводов, 4 геофизические организации, 2 машиностроительных завода. Казахстан сохраняет также нормальные отношения с Россией, используя ее опыт. Республика проявляет большой интерес к восточной части Каспийского моря, имея при этом разногласия с соседями (Азербайджан, Туркмения) по поводу разделения сфер влияния. Казахстан также испытывает серьезные проблемы с экспортом своей нефти. Поэтому он заинтересован в сооружении будущего нефтепровода на Джейхан. В ожидании реализации этого проекта республика, совместно с Росси-

ей, построила и в конце 2001 года ввела нефтепровод Тенгиз – Астрахань – Новороссийск.

Узбекистан

Последние 5 лет республика входит в десятку нефтегазовых держав мира. В отличие от соседей республика работает за счет собственных средств, здесь практически нет иностранных компаний. Это можно объяснить незаинтересованностью инвесторов, так как Узбекистан, хотя и обладает большими перспективами, практически отрезан от других стран мира. В перспективе, по мере сооружения Россией магистрального газопровода на Китай и Японию, может быть рассмотрен вопрос о подключении республики к этой трубе. Крупнейшим газовым месторождением является Газли. В республике работают 3 НПЗ общей мощностью около 11 млн т нефти в год, а также 2 ГПЗ с мощностью 48 млрд м³.

Проводимые в республике буровые и геофизические работы позволяют рассчитывать на использование месторождений, расположенных на дне Аральского моря.

Туркмения

Республика обладает серьезными перспективами по добыче нефти и газа. Так, на 2010 год проектируется увеличить добычу нефти до 48 млн т в год и 120 млрд м³ газа в год.

Республика намерена для этих целей не только увеличить объемы буровых работ, но и применять современные методы повышения нефтеотдачи (термические методы, горизонтальное бурение, гидропескоструйная перфорация и т.д.).

Республика имеет также тесные контакты с зарубежными фирмами («Иранская НК», группой японских, турецких, немецких фирм).

Республика имеет 4 НПЗ с объемами переработки около 8 млн тонн. К 2010 году предполагается их реконструировать и повысить мощность до 15 млн т в год.

Туркмения также очень сильно заинтересована в строительстве трубы на Джейхан. Кроме того, республика намерена принять участие в сооружении транскаспийского газопровода на Турцию, Балканы, в Западную Европу. Республика сохраняет нормальные отношения с Россией и Украиной. Причем вторая является основным рынком сбыта туркменского газа.

Украина

Основные объемы добычи нефти осуществляются на западе и востоке республики. На западе это район городов Драгобыча, Борислава, Ивано-Франковска. На востоке Украины добыча и бурение осуществляются в районах г. Полтава и г. Чернигов.

Нефтяная промышленность республики представлена также крупным машиностроением в г. Сумы, г. Драгобыч, г. Калущ. На этих заводах изготавливаются электроцентробежные насосы, фонтанная арматура, станки - качалки, буровое оборудование и инструмент. В г. Никополь и г. Запорожье находятся крупные трубопрокатные заводы, изготавливающие трубы больших и малых диаметров.

Иностранный капитал в развитии нефти и газа на Украине представлен небольшими сервисными фирмами.

Резюмируя перспективы развития нефти и газа в республиках Средней Азии, необходимо отметить, что сейчас, в связи с изменением геополитической обстановки в Афганистане, изучается новый вариант выхода нефти и газа республик СНГ к Индийскому океану путем сооружения магистральных трубопроводов через Пакистан. Этот выход может стать альтернативой по сравнению с Джейханским проектом. Однако это требует специального анализа этой новой ситуации и оценки эффективности нового проекта.

Контрольные вопросы

1. Какова роль нефти и газа на мировом рынке энергоресурсов?
2. Как можно сгруппировать страны мира – производителей нефти по их абсолютным объемам добычи нефти и их удельным весам?
3. Как можно сгруппировать страны мира – производителей нефти по их обеспеченности запасами сырья ?
4. Как можно сгруппировать страны мира – производителей природного газа по их абсолютным объемам добычи газа и их удельному весу?
5. Как можно сгруппировать страны мира – производителей природного газа по их обеспеченности запасами сырья ?
6. Сформулируйте основные проблемы, стоящие перед ведущими нефтегазовыми державами мира.
7. Как можно оценить состояние нефтяной промышленности мира, ее проблемы и перспективы развития ?
8. Как можно охарактеризовать состояние газовой промышленности России, ее проблемы и перспективы развития ?
9. Каковы преимущества создания вертикально – интегрированных нефтяных компаний в России ?
10. Охарактеризуйте наиболее крупные и динамично развивающиеся нефтяные компании России.
11. Каковы особенности развития российских НК на современном этапе?
12. Охарактеризуйте основные особенности развития нефтегазовых держав СНГ (на примере Украины и Азербайджана).
13. Охарактеризуйте основные особенности развития нефтегазовых держав СНГ (на примере Казахстана, Туркменистана и Узбекистана).
14. В какой степени в российских компаниях использован опыт западных корпораций ?

Глава 2. Крупнейшие нефтегазовые компании мира, тенденции развития, особенности инвестиционной и финансовой деятельности, взаимодействие головных и дочерних структур

В нефтегазовых компаниях мира широко применяются современные теории и практика менеджмента. Если оценивать современные организационные формы западных нефтегазовых фирм, то в них определили 4 направления: корпорации, концерны, ассоциации, консорциумы. Их определяет ряд характерных особенностей и черт.

Корпорация – это мощная крупная нефтегазовая фирма, отличающаяся значительным разнообразием производств (бурение и геологоразведка, добыча нефти и газа, морской и сухопутный транспорт нефти и газа, первичная переработка нефти, нефтехимия, промышленное и гражданское строительство, производство продуктов питания и т.д.). Но главной особенностью корпорации является то, что ее деятельность не ограничивается территорией своей страны, а распределяется на ряд стран и континентов. К числу подобных структур относятся уже упомянутые ранее американские фирмы «Коноко», «Амоко», «Мобил», «Шеврон», смешанная англо-голландская фирма «Шелл», российские компании «Лукойл» и «Юкос».

Концерн – это тоже крупная многоотраслевая структура, но главной ее особенностью является то, что производственная деятельность фирмы ограничивается, как правило, территорией своей страны. Примером подобной организационной структуры в ее классическом виде могут быть немецкие компании, уже упоминаемые выше, «Рургаз», «АЕГ», «Маннесманн», итальянские фирмы «Эни», российские фирмы «Сургутнефтегаз», «Сибнефть».

Общим объединяющим признаком для этих двух форм является максимальная концентрация ряда управленческих функций в головной фирме, о чем подробно упоминалось выше в соответствующем разделе. Эти две формы отличаются также такие признаки, как жесткая регламентация функций, строгая технологическая и финансовая дисциплина, четкое выполнение «дочерними» фирмами указаний головной компании и т.д.

Ассоциация – это структура, соединяющая деятельность группы предприятий одной отрасли для достижения общеотраслевых целей и задач. При этом предприятия сохраняют свою организационную самостоятельность и подчиненность какой-либо головной фирме, не выходя из ее состава. Эту организационную форму отличают отсутствие жестких связей и единой финансовой дисциплины для членов ассоциации. Примером подобной структуры могут быть ассоциации предприятий малого бизнеса, ассоциация сервисных предприятий, ассоциация машиностроительных заводов и т.д.

Консорциум – это группа компаний, возможно даже разных стран, соединяющих свои усилия и средства на определенный период для решения локальной конкретной задачи, после решения которой консорциум ликвидируется. На время решения поставленных целей в консорциуме действуют жесткие связи, достаточно строгие технологические и финансовые дисциплины, безусловное выполнение обязательств участников консорциума по концентрации средств и

ресурсов. Примером подобной формы могут быть консорциумы на территории России, в которых соединили свои силы и средства на временной основе норвежская фирма «Норск Гидро», итальянская фирма «Аджип», американская фирма «Амоко» и другие. С российской стороны в состав этих консорциумов входят такие компании, как «Газпром», «Юкос», Тюменская нефтяная компания (ТНК) и др.

Во всех перечисленных выше случаях западные формы менеджмента отличаются следующие принципы:

1. Определение перспективных целей и задач фирмы (10-15 лет);
2. Создание «команды» (команды менеджеров всех уровней);
3. Определение ближайших целей и задач фирмы;
4. Доведение до всех работников фирмы перспективных и текущих задач фирмы, их роли в решении этих задач и их заинтересованности в этом;
5. Создание в фирме действенного резерва кадров на выдвижение, с перспективой продвижения по службе);
6. Создание системы стимулов, моральных и материальных, ориентированных на развитие инициативы и самостоятельности каждого работника;
7. Создание централизованной системы управления, которая предусматривает концентрацию основных функций в головном предприятии фирмы;
8. Определение стиля работы руководителя в соответствии с требованиями науки о менеджменте (демократический, авторитарный или либеральный стиль);
9. Организация стратегического планирования в сочетании с оперативным;
10. Определение форм контроля за деятельностью фирмы;
11. Определение целей и направления работы на рынках (изучение ситуации, учет ее изменения, работа с конкурентами, учет спроса и предложения, колебания цен и т.д.);
12. Организация деятельности службы по связям с общественностью (создание и поддержание должного имиджа фирмы путем публикаций в печати и в других средствах массовой информации, участие в выставках, вернисажах, издание буклетов, рекламных и информационных листов и т.д.).

Применение перечисленных и иных принципов менеджмента способствует повышению эффективности деятельности западных фирм и росту их авторитета.

Характерной особенностью западных фирм является подбор кандидатур руководителей в нефтегазовых компаниях. В настоящее время, в условиях рынка, крупнейшие нефтегазовые компании Запада возглавляют не технологи, геологи, механики, а специалисты иного профиля, такие как финансисты, юристы, экономисты. Подобная специфика вытекает из требований рынка. В настоящее время на первый план выходит не столько технология добычи нефти и газа, сколько вопросы ее реализации, платежей, финансовых потоков, юриспруденции и т.д.

Кроме того, специалисты подобного профиля, стоящие во главе компаний, возможно, более склонны заниматься решением перспективных задач, чем локальных. Имеет место также такое положение, как концентрация основных

функций менеджмента в головных компаниях с соответствующей передачей производственных функций в «дочерние» структуры компании. Следует отметить, что подобные особенности имеют место в настоящее время и в российской практике менеджмента. Если в отдельных крупнейших компаниях России во главе их стоят инженеры-нефтяники В. Алекперов, В. Богданов («Сургут-нефтегаз»), С. Богданчиков («Роснефть»), то большинство нефтегазовых компаний ныне возглавляют менеджеры-финансисты, такие как М. Ходорковский («Юкос»), Е. Швидлер («Сибнефть»), С. Кукес (ТНК). Как видно из положения дел, эти руководители нового типа достаточно успешно справляются со своими функциями.

Объемы добычи нефти по наиболее крупным нефтяным компаниям мира, как частным, так и государственным, представлены в табл. 5.

Таблица 5

Объемы нефтедобычи по двадцати крупнейшим компаниям мира

Компания	Страна	Объемы добычи в 1999г., млн. т	Объемы добычи в 2000г., млн. т
Saudi Arabian Oil Co	Саудовская Аравия	363,7	395,8
National Iranian Oil Co	Иран	171,9	183,1
Petroleos Mexicanos	Мексика	167,1	173,0
Petroleos de Venezuela SA	Венесуэла	148,2	162,6
Iraq National Oil Co	Ирак	126,2	128,7
Exxon Mobil Corp.	США	122,2	125,1
Royal Dutch/Shell Group.	Нидерланды / Великобритания	113,4	114,0
PetroChina Co. Ltd	Китай	106,2	104,8
Nigerian National Petroleum Corp	Нигерия	98,5	101,9
Abu Dhabi National Oil Co	ОАЭ	92,2	95,3
BP PLC	Великобритания / США	100,7	94,5
Kuwait Petroleum Corp.	Кувейт	81,6	81,6
«ЛУКОЙЛ»	Россия	75,6	77,7
TotalFinaElf	Франция / Бельгия	73,3	71,6
National Oil Corp	Ливия	67,4	70,9

1	2	3	4
Petroleo Brasileiro SA	Бразилия	57,8	63,7
Pertamina	Индонезия	64,0	63,5
Chevron Corp	США	56,3	58,1
«ЮКОС»	Россия	39,0	49,7
Petroleum Development Oman LLC	Оман	41,6	42,1

Более детально следует проанализировать деятельность отдельных нефтегазовых компаний, концентрируя внимание на их наиболее характерных особенностях.

2.1. Корпорация «Бритиш Петролеум» (Великобритания)

Корпорация «Бритиш Петролеум» (БП) является одной из крупнейших в мире международных объединений, занимающихся разведкой, добычей, транспортом, переработкой и сбытом нефти и газа, изготовлением химических продуктов, кормов и продуктов питания, научно-исследовательской деятельностью.

Корпорация «Бритиш Петролеум» является крупнейшей компанией в Великобритании и одной из крупнейших нефтяных компаний в мире. Она проводит операции примерно в 70 странах на пяти континентах. Компания была основана Уильямом Ноксом Д'Арси в 1909 г. после открытия им первого промышленного месторождения нефти на Ближнем Востоке.

В настоящее время БП состоит из четырех основных подразделений: «БП эксплорейшн» (разведка), «БП ойл» (нефть), «БП кемиклз» (химическая промышленность), «БП ньютришн» (питание). Все они поддерживают торговые связи с Россией.

Разведочные работы («БП эксплорейшен»)

«БП эксплорейшн» занимается разведкой нефти и газа, освоением месторождений. Компания ведет разведку примерно в 30 странах мира, используя при этом самые передовые технологии. Перечень мест, где компанией были сделаны основные открытия, многие из которых явились результатом деятельности в совершенно новых направлениях, говорит сам за себя: Ирак, Кувейт, Абу-Даби, Ирак, Катар, Нигерия, Северное море, Аляска, Индонезия и ряд других.

С открытием месторождений на Северном море компания освоила морское бурение и является одной из технически развитых фирм в этом направлении.

Добыча нефти («БП ойл»)

Добыча нефти и газа в настоящее время ведется в 13 странах. БП также руководит эксплуатацией большого количества нефтепроводов и газопроводов.

Каждый десятый баррель местной нефти в США производится БП. Особо важное значение имеют два месторождения на Аляске: Прадхо-Бей и лежащее рядом Купарук. БП – крупнейшая в Великобритании компания по производству нефти, на которую приходится каждый четвертый баррель нефти. БП давно занимает ведущие позиции в разведке и освоении нефтяных и газовых месторождений в Северном море. Велико также ее участие, в том числе практическое, в разработке крупнейшего в Европе берегового месторождения нефти Уич Фарм (юг Англии). Компания БП принимает участие в большом предприятии по добыче природного газа у северо-западного побережья Австралии, которое в большом количестве экспортирует сжиженный газ в Японию.

«БП ойл» – это «дочерняя» компания, которая занимается добычей, транспортировкой, торговлей и сбытом сырой нефти и нефтепродуктов в международном масштабе. Компания обеспечивает своих клиентов высококачественными видами транспортного топлива и услугами, используя при этом торговую марку всемирно известной компании БП. Промышленное топливо БП поставляется практически во все отрасли торговли и промышленности на электростанции, в учреждения, магазины, на предприятия легкой и тяжелой промышленности, в сельское хозяйство. БП имеет 21,5 тыс. бензозаправочных пунктов во всем мире и ведет торговлю под зелено-желтым торговым знаком. Крупные поставки моторного топлива осуществляются в различные отрасли промышленности.

«БП ойл» является одним из крупнейших в мире поставщиков судового топлива и смазочных материалов. Её доля в мировой торговле составляет 10%. Авиационное топливо продается более чем 200 национальным авиакомпаниям в различных странах мира. «БП ойл» производит 500 видов смазочных материалов, гидравлических масел, эмульсолов и консистентных смазок, которые продаются более чем в 80 странах. БП имеет пять нефтеперерабатывающих заводов в Европе, пять в США, два в Австралии и один в Сингапуре. Кроме того, компания владеет неконтрольными пакетами акций в нескольких нефтеперерабатывающих заводах, которые поставляют свою продукцию на рынки разных стран.

«Дочерняя» фирма «БП шиппинг» является частью «БП ойл», осуществляющей руководство доставкой сырой нефти и нефтепродуктов, а также фрахтовку других транспортных средств для нужд компании. БП предоставляет консультации по широкому кругу вопросов судоходства.

Нефтехимия

«БП кемиклз» – крупный международный поставщик химической продукции, изделий из пластмассы и специального ассортимента товаров, в том числе моющих средств и новых материалов. Компания производит и поставляет промежуточную продукцию предприятиям – производителям текстиля, фармацевтических товаров, красящих средств, автомобилей, пластмассовых изделий и упаковочных материалов.

Компания производит олефины, из которых создаются другие продукты нефтехимии и пластмассы. Компания располагает большими мощностями химического производства в Великобритании, США, Бельгии, Франции и Герма-

нии, а также более мелкими специализированными предприятиями в Нидерландах, Италии, Испании, Бразилии и странах Дальнего Востока. Технология «БП кемиклз» продается по лицензии в ряде стран. БП – ведущий европейский поставщик полиэтилена, из которого производится широкий ассортимент изделий (от упаковочного материала до труб), а также провода и кабельная изоляция. Широко представлены полимеры. Основная нефтехимическая продукция – бутadiен, стирол, окись этилена и гликоль. «БП кемиклз» – ведущий производитель и поставщик акрилонитрила, применяющегося в различных видах синтетических волокон. Компания производит в крупных количествах и поставляет заказчикам уксусную кислоту и ее производные, которые широко используются при изготовлении искусственных волокон, красящих средств, продуктов питания и фармацевтических товаров. Ассортимент специальных химических продуктов и изделий из пластмассы состоит из пенофенопластов и смол с прекрасными огнеупорными свойствами, мономеров для покраски автомобилей, химикатов для нефтяной промышленности, высококачественных покрытий и целого ряда упаковочных материалов, производимых из высокоэффективных пластмасс.

Усовершенствованные материалы, в том числе соединения углерода, стекла и других волокон с пластиковыми смолами, производятся для использования в прочных, легких и не поддающихся коррозии конструкциях и компонентах, в частности в самолетостроении, автомобильной промышленности и морском деле. «БП кемиклз» является также ведущим поставщиком потребительских товаров, в том числе хозяйственных товаров и средств личной гигиены, со знаком фирмы БП или маркой розничного торгового предприятия.

Производство продуктов питания

«Дочерняя» фирма «БП ньютришн» удовлетворяет потребности всех звеньев животноводства. Она поставляет племенной скот, производит корма для животных, рыбы и птицы и занимается сбытом фирменных продуктов питания потребителю. Компания располагает 100 предприятиями по производству кормов в 10 странах Европы и США. Животная кормовая продукция включает в себя комбикорм и питательные добавки, а также специальное питание для птицы, свиней, крупного рогатого скота, лошадей, рыбы, диких животных, содержащихся в зоопарках, и комнатных животных. Для разведения продаются свиньи, птица и индейки. «БП ньютришн», которой принадлежат более 50% мирового рынка рыбного корма, развивает деятельность в области рыбного хозяйства в Южной и Северной Америке, в Норвегии и Ирландии, рынки Восточной Азии, производит широкий ассортимент высококачественных продуктов питания (колбаса, куры, ветчина) в упаковке для непосредственной продажи через магазины.

Технический прогресс

Специалисты БП ставят технику на службу предприятий объединения и осуществляют крупномасштабные проекты в разных странах. Они разрабатывают легковесные буровые установки для морских месторождений и ищут новые способы применения горизонтального бурения с целью максимально увеличить нефтеотдачу геологических структур.

Научные исследования и конструкторские разработки имеют решающее значение для дальнейшей успешной деятельности. БП располагает крупными научными центрами в Великобритании и США, а также рядом других, более мелких лабораторий.

Объединение также заинтересовано в использовании солнечной энергии и вкладывает большие средства в развитие технологии будущего на основе научных исследований и опытных разработок, применения инженерных новинок и информации.

БП борется за охрану окружающей среды и может гордиться своими достижениями в этой области. В своей деятельности компания уделяет большое внимание вопросам техники безопасности.

В «Бритиш петролеуме» также централизованно ведутся опытно-конструкторские работы, научные исследования и экологически чистые технологии. Фирма известна в мире крупномасштабными проектами в сфере нефти и газа. В частности, фирмой разработана и применяется крупнейшая и самая северная эксплуатационная платформа «Магнус», с которой разрабатывается 13 скважин. Платформа работает на глубине 180-200 м.

Кроме того, фирма изготавливает легковесные буровые установки для морских месторождений, ищет новые способы применения горизонтального бурения с целью увеличения нефтеотдачи пластов. Фирма изучает возможности использования солнечной энергии и ведет эксперименты в этом направлении.

Фирма поддерживает тесные контакты с Россией и участвует в разработке и осуществлении ряда ее проектов.

Организация менеджмента

Компания «Бритиш петролеум» отличается централизованная инвестиционная и финансовая политика. Все средства для бурения, строительства и эксплуатационной деятельности сконцентрированы в центральном аппарате фирмы. Буровые предприятия, заводы, как правило, не имеют собственных источников покрытия расходов. Головная фирма централизованно ведет реализацию своей продукции, а также осуществляет маркетинговую деятельность. Вырученные деньги распространяются между филиалами в виде средств на бурение, строительство и текущие расходы. Подобная централизация финансов и капитальных вложений характерна для большинства нефтегазовых фирм мира.

Корпорация «Бритиш Петролеум» (БП) исходит из своей ответственности за надлежащее управление активами корпорации в долгосрочных интересах всех своих акционеров. Корпорация действует в технически сложной сфере и преследует коммерческие цели. Торговля активами не является для БП самым главным направлением деятельности, но она тем не менее осуществляет как приобретения, так и продажу активов в рамках своей активной деловой стратегии. Инвестиционные решения всегда диктуются ценностями, которых придерживается корпорация. Это означает стиль, основанный на открытости, прямых связях, заботе и уважении к людям, вовлеченным в дела.

Организационные и управленческие процессы осуществляются гибкими и простыми методами. БП стремится к быстрому, чуткому стилю действий и делает упор на запросах рынка. Все менеджеры БП в своих профессиональных

ценностях на первое место ставят качество работы и профессионализм, новаторство и постоянное совершенствование знаний. Вполне естественна множественность организационных структур, взаимодействующих в рамках БП компании отраслевого и регионального характера. Однако все они действуют на основе единого подхода, и каждая компания вносит свой вклад в общий набор ценностей.

Реализуя эти принципы, уважительно относясь к людям, воспринимая и работая с реальностями окружающего мира открыто и честно, БП ставит целью стать успешно действующей нефтяной компанией мира в 90-е годы и далее. БП высоко ценит своих партнеров и заказчиков. Одним из принципов стратегии БП является обеспечение качества продукции и услуг, что гарантирует покупателям хороший товар. БП добивается полного удовлетворения интересов заказчика и стремится строить с ним долгосрочное взаимовыгодное партнерство. БП стремится к взаимовыгодному партнерству с поставщиками, контрагентами и отраслями сферы услуг, старается относиться к ним так же, как хотелось бы, чтобы к БП относились наши потребители.

Во всех деловых операциях корпорация действует, осознавая свою ответственность перед обществом. Везде, где действует БП, она стремится быть отраслевым лидером в вопросах безопасности труда и охраны окружающей среды. Она стремится вносить свой вклад в местное развитие и прогресс образования. БП поддерживает отношения с государственными и другими организациями не только в рамках закона, но и используя высшие этические стандарты.

К ключевым принципам работы с потребителями можно отнести:

- умение прислушиваться к мнению покупателя;
- стремление разрушать барьеры между производителем и покупателем;
- делать выводы от точки зрения оценок и системы управления;
- менеджеры в качестве «тренеров» помогают своей организации воспринимать новое;
- роль лидера фирмы по созданию восприимчивости к запросам потребителей.

Организация маркетинга и финансов

Одним из принципов стратегий корпорации в области маркетинга и финансов является лозунг: «Быть передовой фирмой мирового класса, реализующей потребителям нефтепродукты и связанные с ними услуги на основе поддержания лидирующей торговой марки». Исходя из этого принципа, политика БП в этой области пересматривается с точки зрения того, как удастся обеспечить акцент на интересах потребителя – при обеспечении гибкой и изменчивой структуры, рамки которой позволяют предвидеть сдвиги на товарных рынках и продолжать успешную деятельность.

Проблема репутации торговой марки имеет жизненно важное значение с точки зрения успеха деятельности. Рассмотрение концепции лидирующей торговой марки требует постоянно уделять много внимания к таким вопросам, как изучение потребительского спроса, проектирование производственных мощностей, анализ издержек (прибыль, контроль за результатами деятельности). Поскольку деятельность БП осуществляется, естественно, в условиях рыночной

экономики, то поэтому при оценке ситуации следует выделить взаимодействующие на рынке стороны. При этом важно определить ключевые действующие силы в экономической системе. Без этого трудно использовать возможности рынка.

В условиях взаимодействия «корпорация – рынок» при оценке конъюнктуры БП стремится исходить из следующих 3 принципов:

- взаимодействие рынка и цен;
- взаимодействие между компанией и рынком капитала;
- роль потребительского рынка.

Оценку финансовой структуры корпорации БП можно осуществлять посредством анализа основных финансовых потоков, что позволяет объяснить главные факторы, влияющие на финансовые показатели деятельности корпорации и вытекающие отсюда выводы для выработки стратегии в области создания необходимых ей фондов.

Акцент должен быть сделан на потоках наличных средств, генерируемых входящих в корпорацию компаний, и на том, что влияет на эти потоки. Аналогичным образом оцениваются и инвестиционные программы корпорации, в том числе вопрос, как разрешаются противоречия между конкурирующими запросами на выделение финансовых ресурсов. Особого упоминания заслуживают крупные операции по приобретению и продаже активов, осуществленные корпорацией. Важным вопросом является финансирование деятельности корпорации с помощью привлечения кредитов и использования рынка ценных бумаг, регулирование отношений между этими партнерами.

Организация научных исследований

Ежегодно БП ассигнует на проведение научно-исследовательских работ до 600 млн долларов. Основной задачей науки БП является не подготовка абстрактных рекомендаций, а разработка новых технологий. НИР в БП носит как кратковременный, так и долговременный характер. Высококвалифицированный подбор кадров позволяет обеспечить соответствующий уровень НИР.

Долговременные исследования могут осуществляться в течение 6-12 лет, но фундаментальность рекомендаций гарантируется. Портфель заказов науке достаточно обширен, но в первую очередь осуществляются НИР, технология которых дает корпорации ощутимую прибыль.

2.2. Немецкие концерны «Рургаз», «Маннесман», «АЕГ» и их «дочерние» фирмы

Анализ деятельности этих фирм осуществлен не случайно. Эти фирмы являются давнишними партнерами «Газпрома», свыше 30-ти лет. «Газпром» поставляет им от 100 до 110 млрд м³ газа в год. Взамен Россия получает трубы разных диаметров (в основном для магистралей), оборудование для компрессорных станций и НПС. Кроме того, эти фирмы поставляют России энергетическое оборудование (трансформаторы, турбины и т.д.).

Эти фирмы, как и «Бритиш петролеум», отличает централизация инвестиционной, финансовой и экономической политики. Характерной особенно-

стью финансовой деятельности этих фирм является наличие наблюдательного совета, который избирается на 4-5 лет.

Значимость этих немецких фирм, высший уровень менеджмента в этих концернах, с нашей точки зрения, заслуживают более глубокого и длительного анализа в разрезе отдельных концернов и их «дочерних» структур.

Концерн «Рургаз». Основные показатели деятельности концерна:

- внешнеторговый оборот – 0,5 млрд марок;
- численность сотрудников – 3000 человек;
- расходы на содержание персонала – 280 млн марок;
- инвестиции – 215 млн марок;
- годовая чистая прибыль – 477 млн марок;
- основной капитал – 1,1 млрд марок.

Организационная структура концерна приведена на рис. 1, 2.

Концерн «Рургаз» является крупнейшей компанией, обеспечивающей 75% всех потребителей природного газа в Германии.

Топливо-энергетический баланс Германии в 1987 году складывался следующим образом: 16,6% – природный газ; 42,1% – нефть; 19,4% – уголь; 10,9% – атомная энергетика, 8% – бурый уголь и 3% – др. источники энергии.

До конца 1990 годов потребности страны в природном газе покрыты объемами заключенных контрактов. В дальнейшем потребуются дополнительные закупки газа, источником которых могут быть Норвегия, Алжир, Нигерия и др. Новые закупки газа из России также не исключены в зависимости от условий (спрос на газ, возможности других поставщиков и т.д.), которые могут возникнуть в будущем.

Несмотря на усложнившиеся экономические условия, газовая отрасль не отказывается от своих намерений довести долю газа в балансе потребления первичных источников энергии в стране до 18% к 1990 году, что соответствует среднеевропейскому уровню и корреспондируется с энергетической программой правительства.

Предполагается расширить сбыт газа в коммунально-бытовой сектор, промышленным потребителям (в первую очередь мелким и средним) и сохранить объем его поставок на электроэнергетические нужды. Структура использования газа в Германии следующая: коммунальный сектор – 45%, промышленность – 30 %, электростанции – 12%, прочие – 13%. С 1970 года идет постоянное повышение использования газа в коммунальном секторе. Сейчас 7,5 млн домов (1/3) обогревается природным газом. Распределением газа в Германии занимаются более 500 городских газовых хозяйств, принадлежащих в основном муниципалитетам. Для обеспечения сбыта газа создана разветвленная газотранспортная система общей протяженностью 190 тыс. км., в т.ч. из труб большого диаметра – 15 тыс. км.

В Германии в настоящее время имеется 21 подземное хранилище (19 относительно крупных) общим объемом по активному газу 3,9 млрд м³. После ввода в строй еще 9 хранилищ и расширения ряда действующих их общий объем составит около 8 млрд м³. Месячные объемы сбыта в зимнее и летнее время различаются в среднем в 2 раза, суточные – в 4 раза.

RuhrGas численность работающих
3000 чел.

Наблюдательный совет 16 чел.

Правление 6 чел.

Направление деятельности правления



Структура концернов

MANNESMANN - 120000 чел.

Наблюдательный совет 21 чел.

Правление 5 чел.

Направление деятельности правления



AEG - 76260 чел.

Наблюдательный совет 22 чел.

Правление 9 чел.

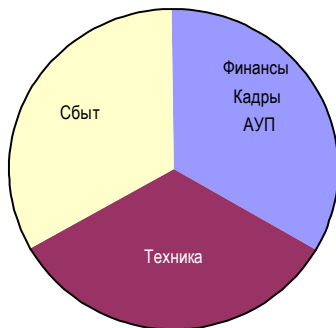
Направление деятельности правления



RIE (РурГаз) 500 чел.

Наблюдательный совет 4 чел.

Правление 3 чел.



Структура отдельных дочерних фирм

Маннесманн Хандель - 2000 чел.

Наблюдательный совет 6 чел.

Правление 3 чел.



АЕГ Канис - 2200 чел.

Наблюдательный совет 12 чел.

Правление 3 чел.

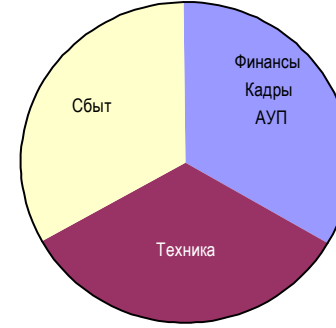


Рис. 1. Принципиальная организационная структура немецких концернов и их «дочерних» фирм

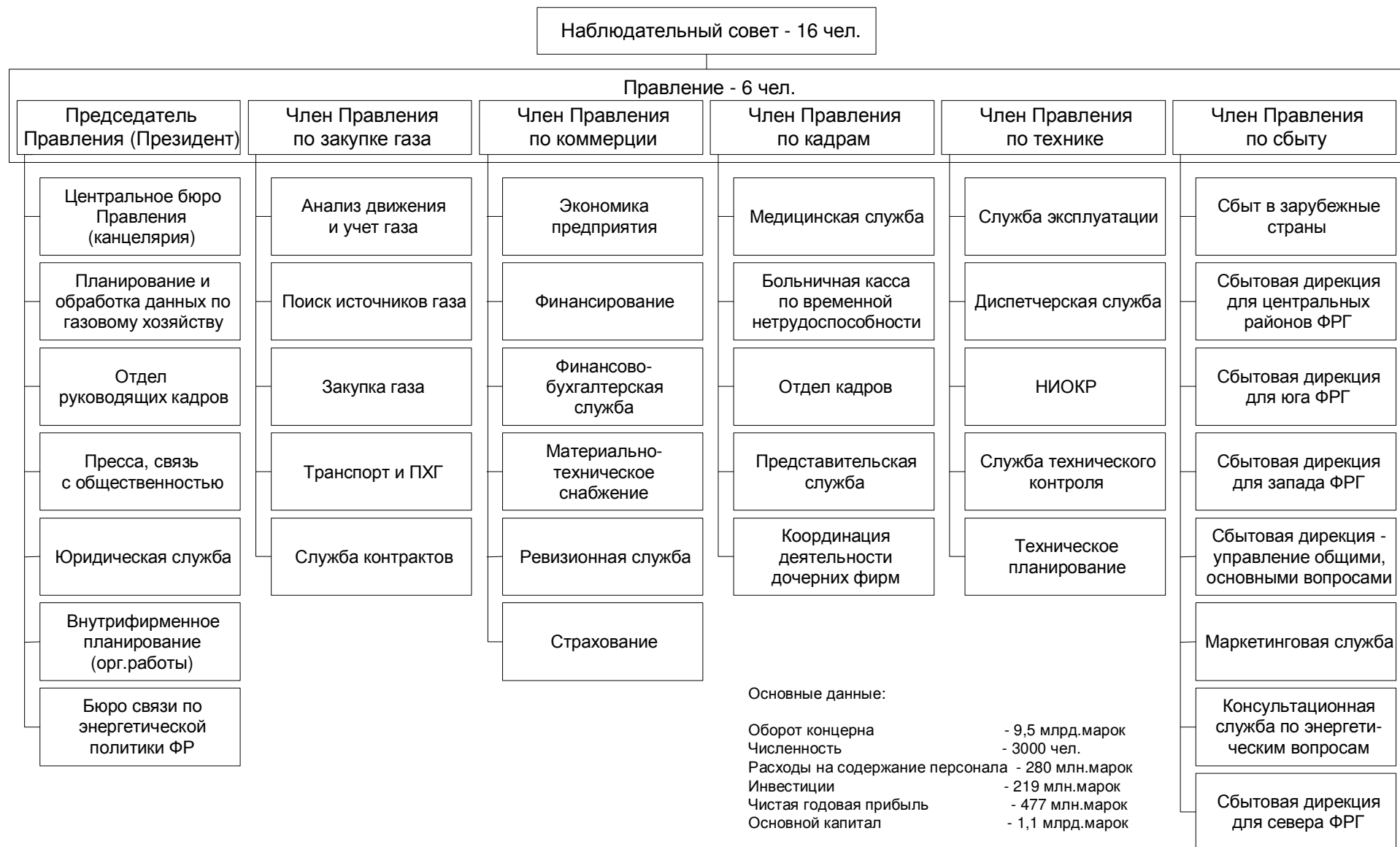


Рис. 2. Организационная структура **Ruhr Gas**

Направление деятельности концерна «Рургаз». В сферу его деятельности входят закупка природного и коксового газа, его транспортировка по магистральным газопроводам и реализация газораспределительным предприятиям, крупным промышленным потребителям, теплоэлектростанциям, а также другие вопросы, связанные с техникой и технологией транспорта и использования газа. Он закупает газ, добываемый Россией, и импортирует в Нидерланды, Норвегию и Данию. Кроме того, «Рургаз» осуществляет экспорт газа в Швейцарию, Лихтинштейн. «Рургаз» имеет 9 тыс. км газопроводов и обслуживает 300 потребителей.

Концерн располагает семью собственными и одним совместно с другой фирмой ПХГ общим объемом активного газа 1,9 млрд м³, что позволяет регулировать колебания в объемах поступления и сбыта газа. Учитывая растущее колебание в сезонном потреблении, «Рургаз» планирует довести объемы своих ПХГ до 3,4 млрд м³ к 2000 году.

Структура концерна. В состав концерна входят 5 территориальных предприятий по транспортировке, хранению и сбыту природного газа; «дочерняя» фирма PLE (проектирование и строительство газопроводов, КС, ПХГ, замерных станций, технический контроль за ними); заводы по производству газоизмерительной аппаратуры, тепловых насосов; газовых горелок, созданию автоматизированных систем отопления; отделение по исследованиям в области газификации угля. В 1987 году «Рургаз» приобрел фирму по производству новых счетчиков газа.

Взаимоотношения с потребителями строятся по контрактам. Контракты заключаются в основном с городскими газораспределительными хозяйствами для всех потребителей, расположенных в черте города. Крупные промышленные предприятия вне города заключают контракты напрямую. При заключении контрактов исходят из того, что городу предлагаются различные энергоносители: нефть, сжиженный газ, электроэнергия и др. Потребитель может выбрать любой вид топлива. В контракте отражается, что поставщик («Рургаз») обязуется поставлять максимальное количество газа в сутки и общее количество газа в год, которое определяется не по максимуму, а по среднесуточному отбору, умноженному на 365 дней. Все потребители оснащены счетчиками.

Коммунальные потребители не имеют никаких обязательств по отбору газа и не несут никакой ответственности при его невыборке. Промышленные потребители имеют обязательства по отбору газа, которые составляют 70-80% от годовых количеств, но и этот объем отбирать не обязательно, т.к. экономическую ответственность за невыборку газа они не несут. Весь риск принимает на себя «Рургаз». Концерн стремится к заключению долговременных контрактов, например на 10 лет.

Ценообразование с 1959 года осуществляется без правительственного вмешательства.

Цены на газ формируются в зависимости от цен на другие виды топлива. При заключении контрактов определяется первоначальная контрактная цена, которая может меняться. Как правило, изменения идут ежеквартально: на 1 января, на 1 апреля и т.д. на основании официальных публикаций по изменению цен на другие виды топлива. Нефтяные компании ежемесячно публикуют статистические цены на нефть, на основе их изменения с применением определен-

ных коэффициентов меняется цена на газ, т.е. если цены на нефть растут, соответственно растут и цены на газ.

Сезонные цены (летние и зимние) не применяются. Расчеты за газ с потребителем централизованы в «Рургазе» и ведутся ежемесячно.

Организация управления.

Во главе концерна стоит наблюдательный совет численностью 16 человек (50% акционеров и 50% представителей рабочих и служащих). Представители рабочих и служащих выбираются в Совет сроком на 4 года. Рабочим органом концерна является правление, которое состоит из 6 человек, распределенных по следующим видам деятельности:

1. Председатель правления осуществляет общее руководство и одновременно координирует направление, связанное с перспективами развития; энергетической политики в народном хозяйстве ФРГ; руководит совершенствованием организационной структуры; кадровой политикой; прессой и связями с общественностью.

2. Член правления руководит закупкой и учетом газа, занимается заключением контрактов и контролем за их реализацией; курирует транспортом и подземными газохранилищами.

3. Член правления по финансам возглавляет финансовую и бухгалтерскую деятельность; материально-техническое снабжение; ревизионную деятельность и страхование.

4. Член правления по кадрам – ответственные за работу с персоналом, а также за социальные и пенсионные вопросы.

5. Член правления по техническим вопросам курирует технические и технологические вопросы; перевооружение предприятий; анализ технического состояния и эксплуатации трубопроводов; диспетчерский центр.

6. Член правления по сбыту отвечает за политику фирмы на рынке.

Вся газотранспортная система «Рургаза» с компрессорными станциями и подземными хранилищами разделена на пять территориальных управлений: северное, восточное, западное, южное и Баварское. Их основная задача – поддержание работоспособного состояния системы. Они имеют в районах эксплуатации службы. Территориальные управления не имеют расчетных счетов и следят лишь за расходованием средств на содержание систем.

В экономической службе концерна работает 140 человек, из них 90 человек занимается внутренним контролем и расчетами, хотя все расчеты ведутся через компьютеры. Поскольку все расчеты за газ централизованы, службы расчетов оформляют коммерческие сделки, готовят баланс и финансовую картину фирм. Много специалистов занято контролем за экономической фирмой: как расходуется бюджет, инвестиции. Постоянно ведется оценка ожидаемых расходов, концерн ежедневно имеет сведения о том, сколько у него свободных средств. Есть подразделение (10-12 человек), которое рассматривает экономичность инвестиций в перспективе, ищет источники средств, определяет экономичность контрактов.

С нашей точки зрения, небезынтересно остановится на характеристике одной из «дочерних» фирм концерна. Схема ее организационной структуры приводится на рис. 3.

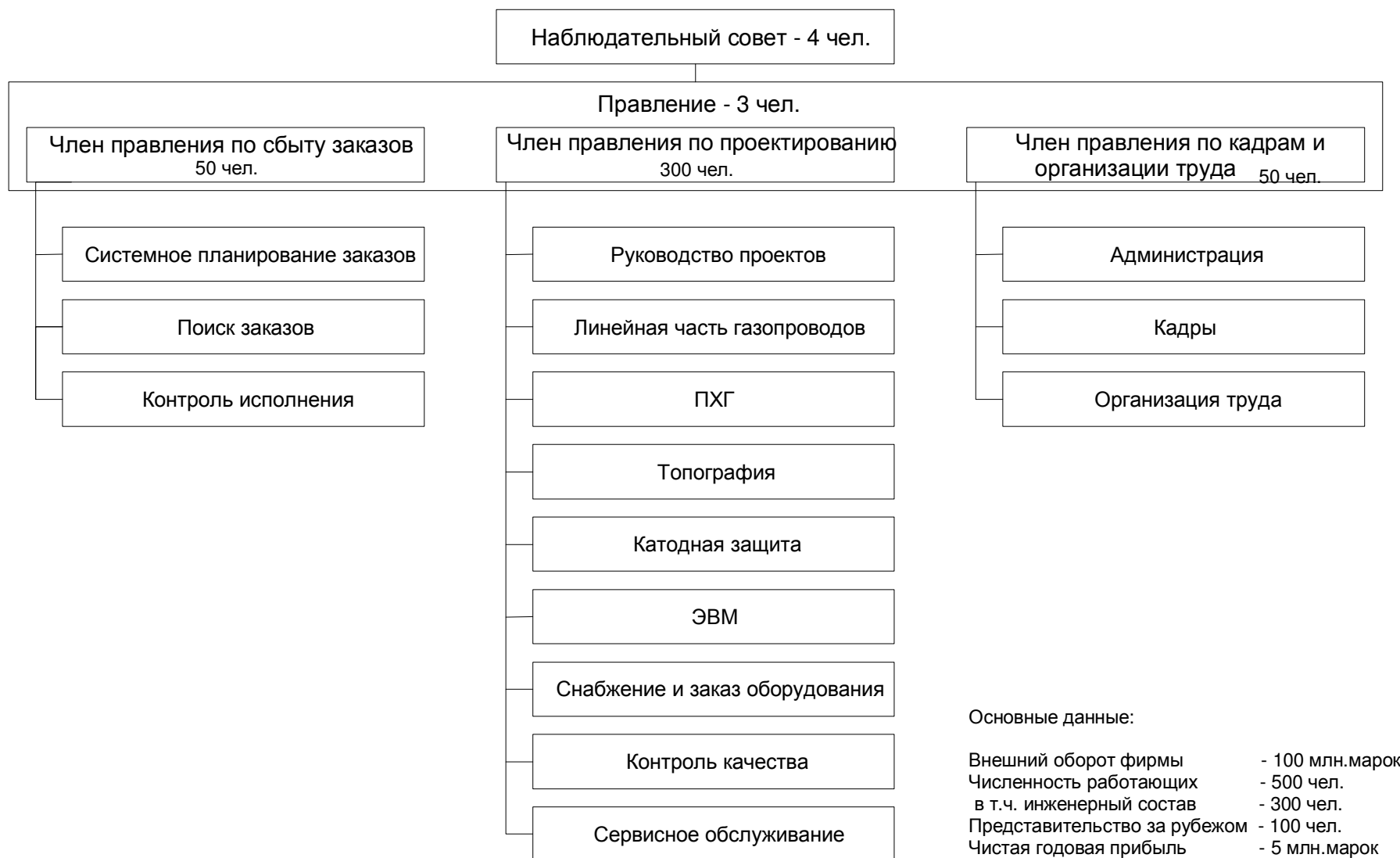


Рис. 3. Организационная структура «дочерней» фирмы Ruhr Gas – **PLE**
(проектная организация)

«Дочерняя» фирма «Рургаз» – Паплайн инженеринг (PLE) – это проектная организация, которая осуществляет проектирование и контроль за строительством объектов газовой промышленности. При необходимости она может участвовать и в сооружении объектов в качестве субподрядчика. Собственную строительную технику фирма не имеет, но при необходимости арендует ее в тех странах, где ведутся работы.

PLE – не имеет собственного капитала, весь капитал фирмы принадлежит АО «Рургаз». Фирма образовалась из отдела «Рургаза» для расширения заказов. В 1988 году удельный вес работ по заказу «Рургаза» составлял 80%, а 20% работ фирма набирала на стороне. Она ведет работы по всему миру: Австралии, Индонезии, США, Китае, Пакистане, Ирландии и др.

Виды деятельности:

- ТЭО объекта;
- общее планирование проекта;
- системное проектирование;
- инженеринг;
- разработка транспортной схемы;
- контроль за строительством и пуск объекта;
- обучение кадров на пусковом объекте;
- контроль за расходованием средств в строгом соответствии с планируемыми затратами;
- авторский надзор;
- эксплуатация объекта после завершения строительных работ;
- финансирование объектов;
- Ноу - Хау.

Основная концепция ее развития:

- принимать к руководству образ мышления заказчика;
- задание заказчика принимать как свое;
- учитывать возможности заказчика;
- идти на кооперацию (при необходимости);
- способствовать успешному завершению работ;
- постоянно повышать уровень своих разработок.

Организация работ:

Для каждого объекта составляется Органограмма – схема организации работ от ее начала до сдачи под ключ. В обязательном порядке в этой схеме есть представитель заказчика, который координирует работы и следит за выполнением требования заказчика.

Работа над проектом:

Каждый проект состоит из 7 фаз проектирования:

1. Анализ объекта.
2. Предварительные проработки объекта.
3. Общее проектирование.
4. Техническое проектирование.
5. Рабочий проект.
6. Пуск объекта.
7. Эксплуатация и обслуживание.

Продолжительность всех стадий проектирования 2,5-3 года. Сетевой график работ и поставки оборудования – основа всех проектов. На всех стадиях проектирования и комплектования оборудованием объекта осуществляется контроль и анализ выполнения работ. По результатам анализа идет корректировка проекта. Принципиальной особенностью работы фирмы является недопущение удорожания объекта в ходе его строительства, по этому показателю фирма имеет хорошую репутацию в деловом мире.

В управлении фирмы действует система «тройки» – три отделения: сбытовое, административно-коммерческое и технологическое. В каждом отделении структура также сформулирована по тройкам.

Другой давнишний традиционный партнер российского «Газпрома» – концерн «Маннесманн».

Основные показатели концерна за 1987 год:

- капитал основной – 1,3 млрд марок;
- число акционеров – 250000;
- численность занятых на концерне – 2 тыс. чел.;
- в т.ч. аппарат управления – 700 чел.;
- годовая чистая прибыль – 134 млн марок.

Концерн «Маннесманн» выпускает машины и промышленное оборудование, производит электротехническое и электронное оборудование, а также компоненты для автомобильной промышленности, изготавливает трубы и торгует во всем мире как собственными изделиями, так и изделиями, приобретенными со стороны.

Внешний оборот за 1987 год составил 16655 млн марок и сложился следующим образом:

- машины и промышленное оборудование – 41% или 6,87 млрд марок;
- трубы и трубные изделия – 23% или 3,884 млрд марок;
- автомобильная техника – 10% или 1,570 млрд марок;
- торговля изделиями, приобретаемыми со стороны – 10% или 1,7 млрд марок;
- электротехническое и электронное оборудование – 15% или 2,423 млрд марок;
- прочие – 1% или 208 млн марок.

Принципы управления концерном приведены на рис. 4.

Концерн «Маннесманн» включает 9 самостоятельных отделений:

- Маннесманн Демаг;
- Маннесманн Рексрот;
- Маннесманн Фихтель;
- Маннесманн Анлагенбау;
- Маннесманн Хартман;
- Маннесманн Кикуль;
- Маннесманн Верке;
- Маннесманн Хандель;
- Маннесманн Бразилия.

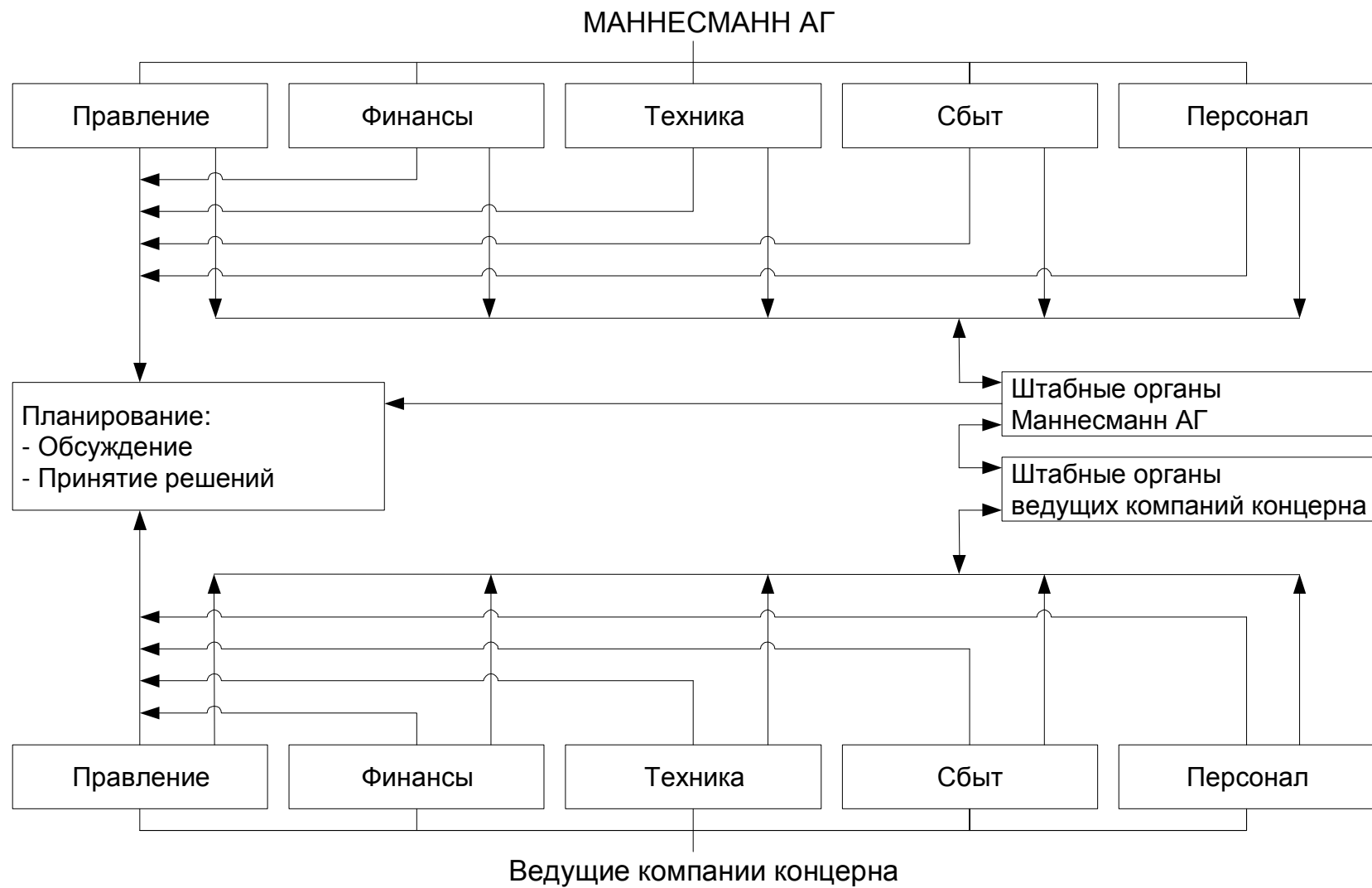


Рис. 4. Принципы управления деятельностью концерна **Mannesmann**

Кроме того, этот концерн имеет 260 «дочерних» компаний (фирм), их капитал на 100%, а в отдельных на 50% принадлежит концерну.

Организационная структура концерна «Маннесманн» сложилась после второй мировой войны (приводится на рис. 5).

Во главе концерна стоит наблюдательный совет численностью 21 человек, в т.ч. 10 членов совета – это акционеры, 10 членов – представители рабочих и служащих и один – нейтральный, который избирается обеими сторонами. Рабочим руководящим органом является правление, которое состоит из 5 человек, распределенных по следующим видам деятельности:

1. Председатель правления (почетный доктор технических наук Вернер Х. Дитер) осуществляет общее руководство концерном и координирует его деятельность, связанную с перспективным планированием, экономикой, кадровыми вопросами руководящего состава, прессой и связями с общественностью.
2. Финансы – руководитель этого направления деятельности (доктор Иоахим Функ) осуществляет руководство финансовой деятельностью концерна (внутренних и внешних финансовых операций); учетом, экономикой и организацией производства; заключением договоров с концернами; расчетом капитальных вложений; бухгалтерской отчетностью; налоговой деятельностью; учетом недвижимого имущества; ревизией на фирмах и отделениях и др.
3. Кадры – руководитель направления (Йозеф Муравски) осуществляет руководство всей кадровой политикой концерна; организацией труда; переподготовкой кадров.
4. Техника – руководитель направления (доктор Клаус Чегун) осуществляет руководство технической политикой концерна, в том числе изучением соотношения экспортной и импортной техники для концерна; координацией цен на технику, поставляемую на экспорт и покупаемую по импорту; координацию цен на энергию или энергоноситель, поставляемую на экспорт и покупаемую по импорту; патентами и лицензиями; защитой окружающей среды и др.
5. Сбыт – руководитель (Франц Сивердинг) осуществляет руководство маркетингом концернов; координацией сбыта продукции «Маннесманн»; организацией торговли и взаимными сделками с зарубежными странами; обеспечивает материально-техническое снабжение и транспорт для всех подразделений концерна.

Все члены правления (5 человек) собираются для дискуссии один раз каждые две недели. На совещаниях обсуждаются вопросы, поставленные фирмами или отделениями. Все члены правления несут ответственность за принимаемые правлением решения.

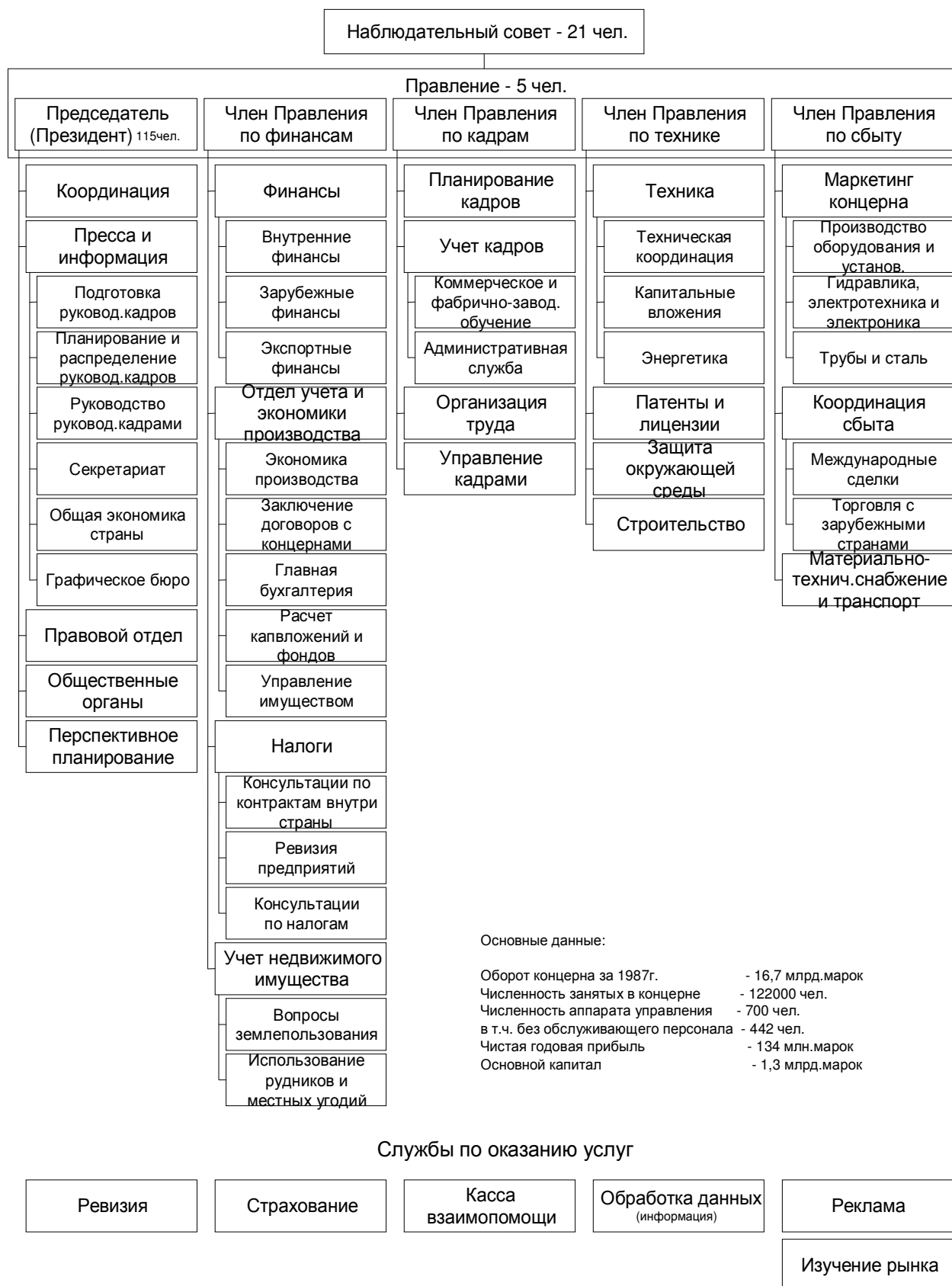


Рис. 5. Организационная структура Mannesmann

Принципы деятельности концерна:

Отдельные сферы деятельности должны дополнять друг друга, с тем чтобы при изменении конъюнктуры на рынке и при снижении спроса на одну продукцию была возможность компенсировать убытки выпуском другой продукции.

Продукция должна отвечать высокой конкурентоспособностью на внешнем и внутреннем рынке.

Деятельность различных отделений концерна должна быть постоянно направлена на совершенствование техники и технологии. Для решения поставленных задач центральное правление должно быть компетентным.

Решения концерна должны быть справедливы и основаны на деловом обсуждении. Есть обязательность солидарных решений, за которые несет ответственность правление. Командные методы управления концерном осуждены.

Идеология концерна – централизованное финансовое хозяйство. Этим обеспечивается наличие средств, которые дают возможность обеспечивать оптимальную структуру производства и направления инвестиций. Централизованное управление, обладающее высокой компетентностью и чувствительностью, должно обеспечить концерну лидирующие позиции и конкурентоспособность в определенных областях, например, в области изготовления технологического оборудования. Для фирм, входящих в состав концерна, особенно маленьких, концерн «Маннесманн» – гарантия и поручительство. Концерн заключил со всеми своими фирмами соглашение об отчислениях в концерн прибылей и обязательства покрытия убытков, что обеспечивает централизованный бюджет и привязывает всех к компании.

Планирование – ежегодно со всеми руководителями фирм проводятся совещания по бюджету на следующий год после предварительной проработки в отделах. Если предложения по бюджету фирм не отвечают интересам концерна, идут повторные и даже многократные рассмотрения до принятия согласованного решения.

Осуществляется планирование на 2 года и 5 лет. Пятилетний план – стратегический, он уточняется по мере накопления данных и изменения годового плана. Планирование непрерывно осуществляют и фирмы, и концерн.

Концерн платит подоходный налог бюджету. Он составляет более 50% прибыли. Кроме того, около 17% прибыли платится муниципалитету (городу). Например, для того чтобы осталось 100 тыс. марок прибыли после уплаты налогов, надо заработать 270 тыс. марок.

Заводы в рамках концерна «Маннесманн» не имеют юридической и хозяйственной самостоятельности. Им устанавливается численность, издержки на производство продукции, за что они и отвечают. Заводские издержки отражаются в калькуляции цен.

При поставках внутри концерна применяются концерно - расчетные цены. Например, заготовка труб, получаемых от другого завода. На это есть градация расчетных цен, которая применяется для учета затрат следующего завода, это не рыночные цены.

Как и в любой западной фирме, в концерне уделяется должное внимание маркетинговой деятельности. Ниже приводится схема организационной структуры «дочерней» фирмы «Маннесманн Хандель», которая позволяет судить о направлениях ее деятельности (рис. 6).

«Маннесманн Хандель» – одна из 9 «дочерних» фирм концерна «Маннесманн».

В состав входят: МЭГ - Золинген; «дочерняя» фирма СКХ - Ратинген; 13 фирм за границей; 14 представительств за границей.

Численность работающих – 1845 человек, в т.ч. руководящие кадры – 210 человек (члены правления, директора, юристы, торговые уполномоченные и др.).

Занимается торговлей трубами, стальным прокатом, сталью, техническим оборудованием внутри страны и за границей.

С 1.1.1982 г. выполнение всех торговых операций внутри страны и с 1.10.1983 г. также экспортных операций ведется с помощью системы обработки данных, работающей в диалоговом режиме и на основе стандартного программного обеспечения «SAP».

Осуществляется интегрированная обработка данных о закупке, продаже, складском хозяйстве, счетоводстве, финансовых операциях, организации и экономике предприятия.

Все организации сбыта внутри страны, центральная организация в Дюссельдорфе и «дочерняя» компания в Голландии связаны жесткими линиями связи с центральными ВМ, работающими на фирме «Маннесманн Датенферарбайтунг ГмбХ» в Ратингене.

Центральная система состоит из двух ЭВМ типа 7.561 фирмы «Сименс»; каждая ЭВМ имеет главную память емкостью 16 мегабайт и 56 дисков емкостью по 180 мегабайт. Одна ЭВМ работает в режиме «он-лайн», другая – в режиме пакетной обработки, а при неисправностях – как резервная система для ЭВМ, работающей в режиме «он-лайн».

Сеть дистанционной передачи данных обслуживает в общей сложности 340 дисплеев и 78 печатающих устройств. Эта система дала возможность сократить 145 человек, сэкономив в год 3 млн марок.

Третий традиционный партнер российского «Газпрома» – концерн АЕГ (Алгемайне Электрик Гезель шафт).

Основные показатели концерна:

- внешний оборот – 11200 млн марок;
- численность занятых на концерне – 76 тыс. чел.;
- собственный капитал – 2242 млн марок;
- капвложения – 701 млн марок;
- расходы на исследования и разработки – 900 млн марок.

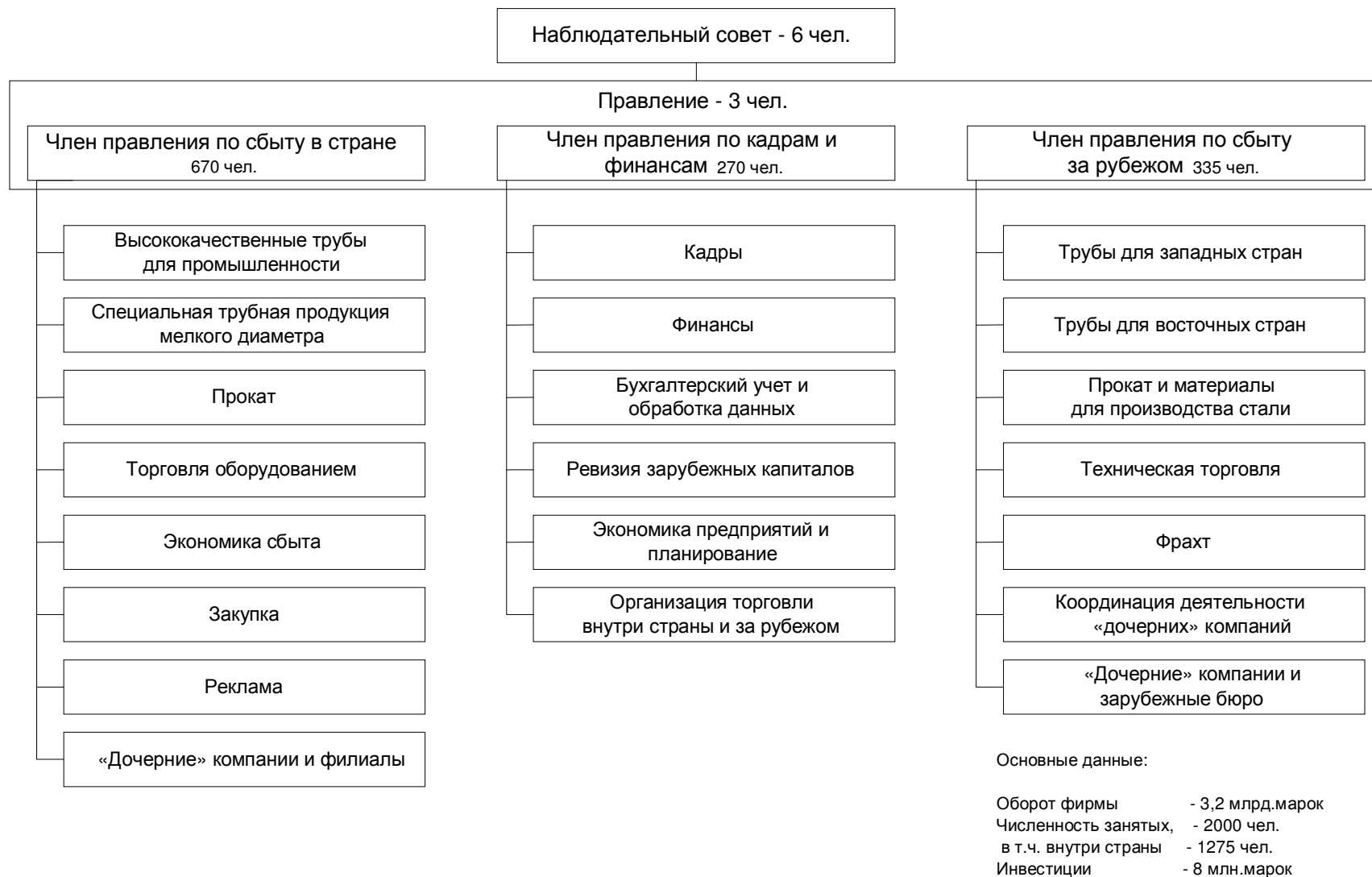


Рис. 6. Организационная структура торговой фирмы **Mannesmann Handel**

Направление деятельности АЕГ: электрические и электронные приборы и системы для автоматизации связи и информации; железнодорожная техника; газовые и паровые турбины, турбодетандеры; приборы и системы для космонавтики; оборудование для изготовления солнечных батарей; системы бортовой сети для самолетов и судов; оптическая техника; электронные пишущие системы; микро ЭВМ; силовой кабель для сверхвысокого напряжения; бытовая техника и многое другое.

Структура концерна. В состав концерна АЕГ входят 15 «дочерних» отделений, из них 3 фирмы: «Кабель», «Олимпия», «Канинс».

Организационная структура управления концерна. Во главе концерна стоит наблюдательный совет. Структура концерна двух и трехзвенная: концерн – отделение – «дочерняя» фирма (за рубежом). Связи по направлению деятельности вертикальные, т.е. подразделение по сбыту (низовое) подчиняется только внешнему подразделению в концерне или отделении. Такая схема упрощает решение вопросов, т.к. отпадает необходимость согласовывать вопросы с руководством, т.е. горизонтальные связи внутри служб отсутствуют. Горизонтальные связи существуют только на уровне правления. Правление АЕГ состоит из 9 человек, распределенных по следующим видам деятельности:

1. Председатель правления – общее руководство концерном, он координирует деятельность, связанную с перспективами развития, координацией сбытовой деятельностью, деятельности филиалов, связями с общественностью.

2. Финансы – руководитель этого направления координирует работу по финансированию концерна, его филиалов и отделений, обеспечивает финансовые операции по закупке и продаже оборудования, осуществляет страхование и др.

3. Экономика – контроль за учетом и отчетностью концерна и его подразделений, ревизионная работа, налоговые операции, закупочная и сбытовая деятельность, сдача оборудования в аренду и др.

4. Кадры – кадровая политика, переподготовка и повышение квалификации, социальная политика.

5. Техника – в концерне 5 руководителей по технике, между которыми распределены 15 предприятий концерна и его филиалов. Руководитель каждого направления осуществляет руководство над технической политикой подчиненных ему отделений и предприятий.

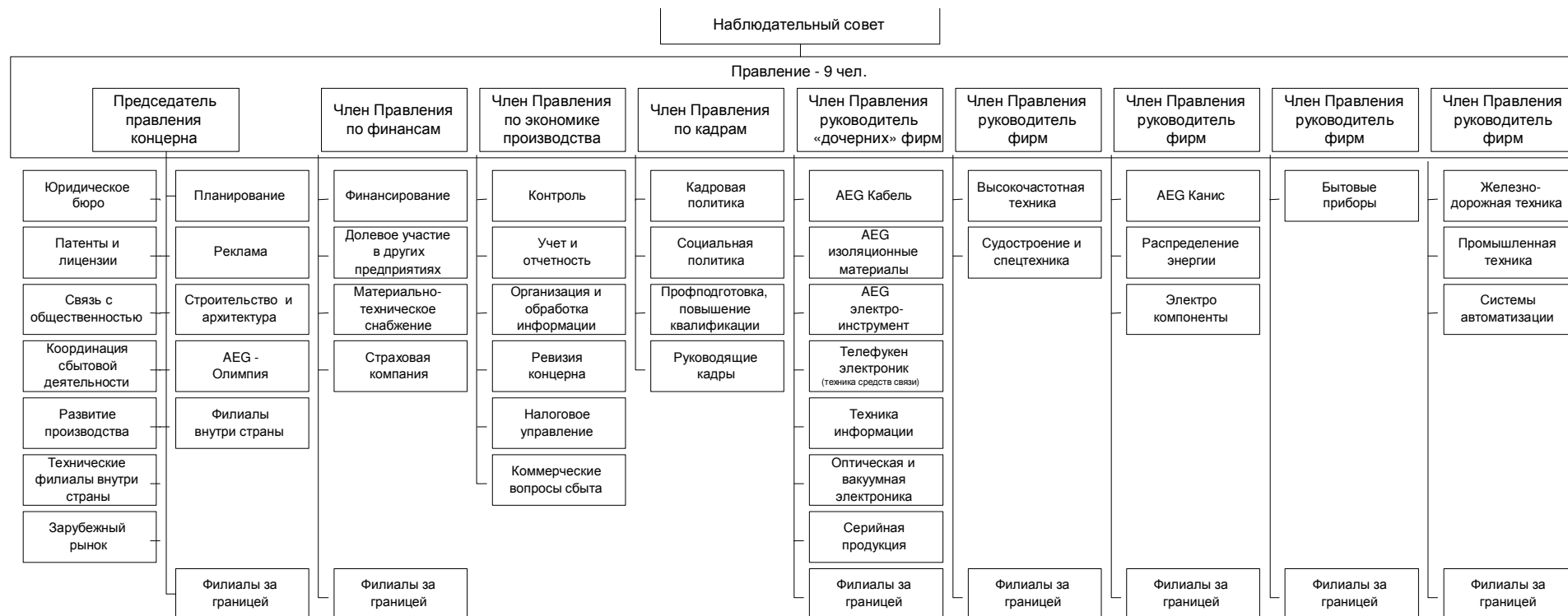
Схема организационной структуры концерна приводится на рис. 7.

Несколько слов об одной из «дочерних» фирм концерна.

АЕГ «Канинс» – это «дочернее» отделение концерна, является обществом с ограниченной ответственностью.

Численный состав АЕГ «Канинс» – 2200 сотрудников. В состав фирмы входят 2 завода, один в Эссене, другой в Нюрнберге.

Номенклатура продукции: турбодетандеры, газовые турбины, трубоагрегаты, компоненты для газотурбинных установок.



Основные данные:

Оборот конcernа	- 11,2 млрд.марок
Численность	- 76000 чел.
Капиталовложения	- 701 млн.марок
Собственный капитал	- 2242 млн.марок

Рис. 7. Организационная структура конcernа AEG

АЕГ «Канинс», как и другими акционерными компаниями, управляет наблюдательный совет численностью 12 человек и правление численностью 3 человека.

Фирма «Канинс», как и другие компании, имеет ограниченную самостоятельность и занимается производством и решением оперативных вопросов.

Правление АЕГ «Канинс» осуществляет работу в 3-х направлениях: Коммерция – Сбыт – Техника. Руководитель каждого направления имеет самостоятельный статус и подчиняется вышестоящему руководителю в концерне. Управление по системе «тройка». Решения принимаются коллегиально и оформляются протоколом.

Численность работающих (2200 чел.) распределена по направлениям деятельности следующим образом:

- проектирование, конструирование – 220 человек;
- производство – 2 завода – 1200 человек; из них непосредственно у станков – 750-800 человек. Остальные – планирование производства, проверка качества продукции, ремонт оборудования и его обслуживание, техника безопасности;
- материально-техническое снабжение – 200 человек. Сюда относится складское хозяйство и отгрузка продукции;
- планирование и контроль – 100 человек. Здесь числятся также кадры, администрация, охрана. Большое внимание уделяется контролю затрат;
- сбыт продукции – 500 человек, из них 200 человек осуществляют шеф-монтаж оборудования.

Ниже приводится схема организационной структуры одной из «дочерних» фирм концерна – фирмы «Канинс» (рис. 8). Ознакомление о ее содержании позволяет судить о принципах ее деятельности.

Столь значительное внимание организации производства, менеджмента, инвестициям и т.д. в этих 3 немецких фирмах уделено по следующим причинам:

1. Это давнишние традиционные и надежные партнеры российского «Газпрома».
2. Опыт централизации функций менеджмента в этих фирмах, равно как и в компании «Бритиш Петролеум», является современным и прогрессивным, не случайно он широко используется в российских нефтегазовых компаниях.

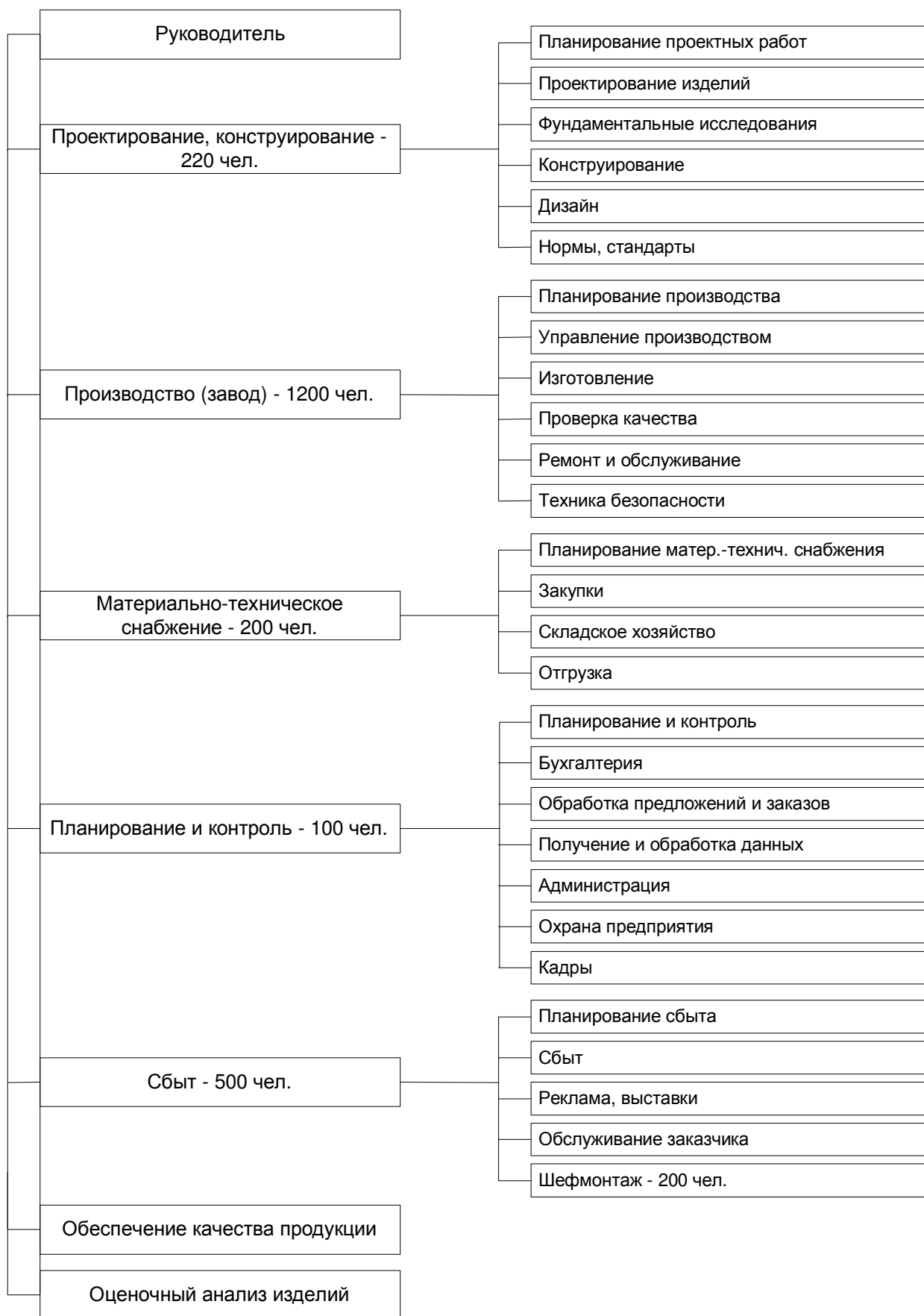


Рис. 8. Типовая структура фирм концерна AEG фирма «Канинс»

2.3. Нефтяные компании США

К наиболее крупным компаниям мира относятся «Эксон», «Шеврон», «Мобил», «Амоко» и др.

1) «Эксон» (США):

Объемы добычи нефти составляют, по данным на 1991 год, 1658 баррелей в день. Добыча газа – 5,58 млрд фут³/день.

Эта НК занимает ведущие позиции в нефтегазовом бизнесе. Она работает на всех континентах, включая Мексику, Индонезию, Северное море. Заводы компании разбросаны по всему миру: 5 в США и 27 в других странах мира. Компания имеет 50 химических заводов в 23 странах мира. Они производят полимеры, серу, ароматические углеводороды и т.д. По сумме доходов она занимает второе место в мире после «Дженерал моторс». Здесь работает свыше 100 тыс. человек.

2) «Шеврон» (США):

Работает более чем в 100 странах мира. Доходы на 1991 год – 41 млрд \$ в год, в том числе от продажи нефтепродуктов – 17 млрд, от продажи сырой нефти – 13 млрд.

3) «Мобил» (США):

Имеет 47 предприятий в 8 странах мира. Работает 13 тыс. человек. Основной профиль – нефтехимия. В год производит продукции на 4 млрд \$. Реализация продукции в 100 странах мира.

4) «Амоко» (США):

Сфера ее деятельности – добыча нефти и газа, трубопроводный и морской транспорт. По данным 1991 года, добыча в сутки: нефть – 745 баррелей, природный газ – 3720 млн фут³, нефтепродукты – 1052 баррелей. Чистый доход компании составляет 644 млн \$ в год.

Американские нефтегазовые компании, как и компании немецких коллег, отличает высокий уровень централизации функций менеджмента в головных компаниях.

Перечисленные выше компании характеризуются следующими общими признаками:

- централизованная политика инвестирования, управления финансовыми потоками, техническая политика;
- разбросанность по многим странам мира;
- значительное количество разнообразных производств.

2.4. Национальные компании Ближнего и Дальнего Востока и других стран мира

Помимо крупных частных компаний мира на территории ряда государств функционирует ряд национальных нефтегазовых компаний с определенным участием частных фирм Запада. Их отличает:

- высокий удельный вес в экономике страны и высокие налоговые поступления;

- подкрепление политической независимости государства развитой нефтегазовой отраслью и ее высокими доходами;
- значительные объемы добычи и экспорта нефти, и низкая себестоимость ее добычи позволяет этим странам состоять в ОПЕК и влиять на формирование как объемов экспорта, так и уровня мировых цен.

Видное место среди НК мира занимает корпорация «Саудиш Арамко». Объем добычи нефти превышает 392 млн т в год. Компания работает в сотрудничестве с американскими и английскими фирмами, приобретая у них лицензии на новые технологии и новые виды оборудования. Фирма обладает относительно небольшим фондом высокодебитных скважин, который позволяет получать фонтанным способом нефть высокой кондиции и при этом низкой себестоимости.

Среди других неамериканских нефтяных фирм мира второе место занимает государственная НК Венесуэлы «Петровен». Объем добычи нефти составляет 148 млн т в год. Нефть является основным богатством этого государства. Помощь в организации разбуривания и эксплуатации нефтяных месторождений оказывают иностранные фирмы (корпорация «Шелл»).

Третье место среди неамериканских компаний мира занимает «Национальная Иранская компания». Первоначально добыча нефти в этом регионе осуществлялась американскими и английскими фирмами. После революции 1978 года Иран национализировал нефтяную промышленность.

«Индонезийская государственная НК». Длительное время добычей нефти занимались голландские и английские колонизаторы. Лишь по окончании Второй мировой войны Индонезия стала самостоятельной и нефть заняла видное место в структуре ее доходов.

Алжирская государственная нефтяная компания «Сонтра». Продолжительное время добыча нефти была в руках французских колонизаторов, и лишь после приобретения независимости в 1962 году нефть стала собственностью Алжирской республики.

Учитывая возрастающую роль государственных компаний в развитии мировой нефтяной промышленности, следует более подробно остановиться на отдельных тенденциях их развития.

Значительные исследования в этой области осуществлены рядом авторов, в т.ч. Н.М. Байковым. Результаты его исследований по этой проблеме опубликованы в «Нефтяном хозяйстве» №7 за 2001 г. Основные направления этого процесса он сводит, прежде всего, к констатации явлений, ставших импульсом к значительному росту капиталовложений. Он определяет следующие группы факторов, характерных для развития нефтяной и газовой промышленности мира:

1. Всевозрастающие трудности по открытию новых запасов для возмещения добычи нефти в регионах с падающей добычей.
2. Концентрация основных мировых запасов нефти в небольшой группе нефтяных компаний, принадлежащих отдельным государствам, которые постепенно превращаются в жизнеспособных конкурентов.
3. Распространение новых технологий в развивающиеся страны.

4. Снятие контроля над энергетическими рынками. Можно уже говорить о некоторых предсказуемых последствиях. Одним из них является то, что крупные компании в перспективе будут уступать свои позиции в осуществлении международных проектов. Это происходит из-за более жесткой конкуренции со стороны набирающих силу государственных нефтяных компаний.

Другие важные перемены в развитии нефтегазовой промышленности связаны с изменениями ее организационной структуры, обусловленными слияниями компаний. За последние три года корпорацией BP были поглощены корпорации «Амосо» и «Atlantic Richfield»; корпорацией «Exxon» – корпорация «Mobil», корпорацией «Total» – компания «Petrofina» и «Elf Aquitaine». Наибольшие слияния произошли между региональными «дочерними» компаниями «Shell Oil Co» и «Техасо Inc». Большинство этих корпораций представляют собой исторически сложившиеся интегрированные компании.

Это отличается стремлением сократить издержки производства и повысить конкурентоспособность. При этом корпорации отказываются от деятельности в таких областях, как химия и нефтепереработка. Основными направлениями деятельности становятся разведка на нефть и газ и их добыча.

В период 1950-2000 открыто много месторождений с низкими издержками производства, и большая часть из них в значительной степени уже истощена. Разведку на нефть и газ приходится вести в труднодоступных регионах с высокими издержками производства, о чем уже упоминалось выше. Новые месторождения, расположенные в регионах с дорогостоящей добычей, должны восполнить добычу нефти из месторождений с падающей добычей. Бурение скважин в этих районах осложнено и требует использования дорогостоящего оборудования.

За последние 4-5 десятилетий в США произошло постепенное, но долгосрочное на перспективу увеличение глубин бурения скважин и соответственно удорожание буровых работ.

Новые технологии, особенно внедрение трехмерной сейсморазведки и горизонтального бурения, в определенной степени снизили затраты на бурение и риск для конкретной скважины. Однако общая тенденция удорожания проектов сохраняется, что связано в основном с бурением более глубоких скважин. Кроме того, для нефтяных компаний США возрастает политический риск, что связано с их ориентацией на осуществление разведочных работ и за рубежом.

При возрастающих глубинах бурения и затратах на разведку, при осуществлении отдельных проектов более привлекательно нескольким компаниям объединяться для проведения совместных операций. При этом риски распределяются между его участниками, снижая таким образом негативные последствия от допущенных ошибок на отдельную компанию.

Это требует достоверности предусматривающих взаимную и предсказуемую сбалансированность обязательств и вознаграждений для ее участников.

Особенностью современного развития нефтяной промышленности является то, что основные запасы нефти и газа в мире находятся под контролем неамериканских компаний. В настоящее время 20 неамериканских компаний контролируют 87% мировых доказанных запасов нефти. Что же касается амери-

канских компаний, только две – корпорации «Еххон Мобил» и «Chevron» – входят в этот список и соответственно занимают 12-е и 19-е места.

Распределение запасов нефти в ряде компаний мира приведены в табл. 6.

Таблица 6

Нефтяные компании мира	Распределение запасов нефти в крупнейших государственных и частных компаниях, млрд т
Saudi Arabia Oil Co	35,48
Iraq National Oil Co	15,41
Kuwait Petroleum Corp.	12,88
Abu Dhabi National Oil Co	12,63
National Iranian Oil Co	12,29
Petroleos de Venezuela SA	10,43
National Oil Corp.(Libya)	4,04
Petroleos Mexicanos	3,89
China National Petroleum Corp.	3,29
Nigeria National Petroleum Corp.	3,08
Petroleos Brasileiro SA (Brazil)	2,00
Lukoil (Russia)	1,47
British Petroleum	1,39
Royal Dutch/Shell	1,37
Sonatrach (Algeria)	1,26
Sonangal (Angola)	0,74
Petroleum Development Oman	0,74
Petramina (Indonesia)	0,68
Dubai Petroleum Co.	0,55
Oil & Natural Gas Corp. (India)	0,54
Нефтяные корпорации США	
Еххон Мобил	1,50
Chevron	0,64
Texaco	0,49
Общие запасы мира	141,68

Из табл. 6 вытекает, что распределение запасов среди 20 самых крупных компаний сильно различается между собой. Основная доля запасов сосредоточена в нескольких компаниях, занимающих первые верхние строчки. Например, только одна нефтяная компания Саудовской Аравии («Saudi Aramco») располагает более 25% мировых запасов, а вместе с Ираком – 36%. Верхние пять компаний (все государственные) располагают 63% запасов.

Снижается роль американских компаний. Так, запасы корпорации «Еххон Мобил» не превышают даже 1/25 запасов компании «Saudi Aramco» (1,5 млрд т по сравнению с 35,5 млрд т у «Saudi Aramco»). Остальные государственные национальные компании располагают 80% всех запасов. В то же время государственные компании не заняли центральных мест на мировых рынках нефти.

Государственные нефтяные компании могут приобрести необходимый опыт и специальные знания для активных действий на мировом рынке. Так, усилия компаний в таких странах, как Индия и КНР, направлены на повышение своей конкурентоспособности. Для всех крупнейших нефтяных корпораций ис-

точником большого риска и неопределенности является то обстоятельство, что им принадлежит лишь небольшая доля мировых запасов нефти. Раньше корпорации традиционно имели возможность участвовать в разработке большей части этих запасов без их приобретения путем заключения разного вида концессионных соглашений. Современная ситуация такова, что ряд нефтеперерабатывающих стран ставит вопрос о приобретении современной технологии и опыта вместо передачи контроля за разработкой своих ресурсов иностранными компаниями.

Необходимо учесть, что частные нефтяные корпорации своим слабым позициям в области запасов противопоставляют высокий уровень менеджмента и свою способность маневрировать ресурсами. Эти корпорации могут найти средства, располагая большим опытом, смогут разрабатывать крупнейшие месторождения на свой страх и риск.

И все же в перспективе все более возможным начинает вырисовываться такой вариант разработки крупных месторождений мира, при котором по условиям заключенного соглашения основными партнерами будут выступать национальные нефтяные корпорации.

Таковы современные тенденции развития национальных государственных нефтяных компаний.

Контрольные вопросы

1. Какие особенности отличают различные современные организационные формы ?
2. Каковы основные принципы управления в западных фирмах ?
3. Охарактеризуйте основные нефтегазовые фирмы мира.
4. Какие особенности отличают британскую корпорацию «Бритиш Петролеум»?
5. Какие особенности отличают немецкий концерн «Рургаз» ?
6. Какие особенности отличают немецкий концерн «Маннесманн»?
7. Как осуществляется централизация управленческих функций в корпорации «Бритиш Петролеум» и концернах «Рургаз» и «Маннесманн»?
8. Дайте характеристику «дочерних» структур перечисленных выше немецких концернов.
9. Охарактеризуйте организационную структуру головной фирмы корпорации «Рургаз» и ее «дочерних» предприятий.
10. Охарактеризуйте организационную структуру головной фирмы компании «Маннесманн» и ее «дочерних» предприятий.
11. Дайте характеристику наиболее крупных нефтяных компаний США.
12. Дайте характеристику особенностей национальных нефтяных компаний мира.

Глава 3. Оценка отдельных аспектов мировой экономики нефти и газа

3.1. Капитальное строительство. Тенденции направления инвестиций. Наиболее крупные совместные инвестиционные проекты

В экономической науке проблеме рационального размещения капитальных вложений посвящен ряд исследований. Одно из последних исследований в этом направлении аккумулировано в статье Н.М. Байкова и опубликовано в «Нефтяном хозяйстве» №6 за 2001 год.

Прогнозируется, что капиталовложения в разведку и добычу нефти и газа в мире, по мнению многих западных экспертов, в 2001 г. могут вырасти более чем на 20-30% по сравнению с 2000 г. Капиталовложения в мире превысят показатели 2000 г. Аналогично будут возрастать капиталовложения в разведку и добычу нефти и газа в США.

По данным аналитиков, фактические капиталовложения по США в 2001г. могут увеличиться почти на 50% по сравнению с 2000 г. Ожидается, что изменение уровня капиталовложений в разведку и добычу с большой вероятностью связано с ростом цен на нефть и с меньшей – с оживлением экономической активности. Отмечается, что в 2000 г. компании в своих планах по капиталовложениям предусматривали рост их на уровне 18-22%, а фактический рост составил 48%. Подобное можно ожидать в 2001 г. Объемы ассигнований на инвестиции определяются исходя из перспективы. Предполагалось, что большая часть средств независимых нефтяных компаний будет использована на покупку находящихся на завершающей стадии разработки нефтяных и газовых месторождений у крупных корпораций. Однако последние не проявили желания распродавать такие месторождения. Наоборот, некоторые независимые нефтяные компании США заявили, что они имеют намерения в своих проектах инвестиции в 2001 г. прирастить на 40%.

Значительные суммы средств, созданных в 2000 г. из-за высоких цен на нефть и газ, позволяют нефтяным корпорациям продолжить наращивание инвестиций в нефтяную и газовую отрасли и в 2001 г., и далее.

В то же время, хотя объемы капиталовложений в нефтяную и газовую промышленность США и Канады и некоторых других стран в 2001 г. возрастут, однако темпы прироста будут значительно ниже, чем в 2000 г. Капиталовложения нефтяных компаний США и Канады за пределами своих стран также увеличатся по сравнению с их снижением в 2000 г. относительно 1999 г.

При планировании своих инвестиционных программ нефтяные компании принимают во внимание оценки Международного энергетического агентства (МЭА) о возможных изменениях на ближайшую перспективу мирового спроса на нефть и газ, а также ожидаемых колебаний цен на эти продукты. По данным МЭА, спрос на нефть в мире в 2001 г. достигнет 3850 млн т по сравнению с 3775 млн т в 2000 г. За этот период произошли значительные колебания как объемов поставок нефти, так и в мировых ценах на нефть. Общий объем предложения нефти в 1999 г., по данным агентства, был равен 3705 млн т, так как страны ОПЕК

начали сокращать объемы добычи. Снижение объемов поставки нефти на мировой рынок совпало с крайне низким уровнем коммерческих запасов в странах – импортерах нефти, что резко увеличило цены на нефть. В 2000 г. мировые цены на нефть в среднем составили 27,51 долл/баррель (234-235 долл/т).

В США спрос на газ увеличился от 615 млрд м³ в 1999 г. до 643 млрд м³ в 2002 г. Значительно возросло потребление природного газа для выработки электроэнергии. Потребление его достигло максимального уровня не только в период зимнего отопительного сезона, но и резко увеличилось в летние месяцы в период работы холодильных установок. Рост потребления газа привел к скачку цен на него до беспрецедентного уровня. В декабре 2000 г. цена на газ на устье скважины достигла 235 долл. за 1000 м³ и в среднем за год составила 133 долл. за 1000 м³, в то время как средняя цена газа на устье скважины в 1999 г. составила 50,7 млрд м³ по сравнению с 45,9 млрд м³ в декабре 1999 г.

Западные корпорации, работающие в сфере нефти и газа, как правило, отличаются крупномасштабными проектами, рассчитанными на перспективу. Следует подчеркнуть, что в настоящее время ведущие нефтегазовые фирмы Запада и Востока уделяют возрастающее внимание вложению своих средств в российскую экономику.

Наиболее крупные совместные инвестиционные проекты западных стран, как правило, связаны с «Газпромом» России. Им совместно с крупными зарубежными компаниями предполагается осуществить в интервале 2001-2015 гг. следующие проекты:

1) Проект «Голубой поток» – это магистральный газопровод от поселка Джубга (Краснодарский край) на Турцию, Болгарию и далее. Этот проект реализуется совместно с давними италийскими партнерами – фирмами «ЭНИ», «Аджип». Кроме этих фирм также участвуют турецкие и болгарские фирмы. Газопровод был закончен к концу 2002 г. и перекачивает ежегодно 20-24 млрд м³ газа. Предполагается, что сюда будет подаваться газ с нового Заполярного месторождения (Ямал), которое также осваивается с участием ряда зарубежных фирм. Суммарные запасы газа здесь оцениваются в 1,8-2 трлн м³. Капитальные вложения на пусковой комплекс (40 млрд м³) составляют 40 млрд рублей. В дальнейшем в период 2005-2007 гг. объемы добычи газа по этому месторождению составят 80-100 млрд м³ в год. В свою очередь на эти цели потребуется дополнительно 300-350 млрд рублей.

Необходимо отметить, что в 1 полугодии 2002 г. в реализации этого проекта наметился определенный спад временного фактора из-за задержки с поставкой оборудования и труб от одной из итальянских фирм. Одновременно произошла активизация отдельных организаций «Зеленых» в России, которые начали ревизовать ранее согласованные позиции проекта. Однако эти препятствия имели временный характер и к настоящему времени были устранены. Ввод газопровода в декабре 2002 г.

2) Другой проект, который будет осуществляться группой зарубежных и российских компаний, – это разработка на территории Иркутской области крупного газового Ковыктинского месторождения (запасы – 1,5-2 трлн кубометров газа). Создан консорциум по разработке этого месторождения. В нем участвуют

российские («Интеррос», «Сиданко») и зарубежные компании («Бритиш Петролеум»). Общая оценка стоимости проекта 12 млрд \$. Предполагается, что за 36 лет эксплуатации этого месторождения будет добыто 1,1 трлн м³, в том числе для нужд России – 0,4 трлн м³, на экспорт – 0,7 трлн м³. Предполагается разработка суперпроекта «Азиатско-Тихоокеанская энергетическая программа», которая предполагает сооружение трансконтинентального газопровода: Иркутская область – Монголия – Китай – Корея – Япония. Его протяженность – 3360 км. По оценке экспертов ее сооружение обойдется в 10-12 млрд \$. Этот совместный проект должен дать дополнительные поступления в бюджет порядка 30 млрд долларов за 30 лет эксплуатации.

Следует отметить, что реализация этого проекта неоправданно затянулась по разного рода причинам, в том числе из-за отсутствия должной координации в деятельности зарубежных и российских фирм. Неоправданную медленность в реализации этого проекта проявила администрация Иркутской области, возможно, в связи с проведением очередных выборов в области.

Необходимо отметить заинтересованность в реализации этого проекта со стороны правительства и ряда промышленных корпораций Японии и Китая, которые ощущают острый недостаток в этом виде топлива.

3) Крупный совместный проект зарубежных и российских компаний – это разработка шельфа Баренцева моря и сооружение газопровода на Скандинавию и в Северную Европу. В этом проекте участвуют «Тоталь» (Франция), «Фортум» (Финляндия), «Норск Гидро» (Норвегия), «Коноко» (США), «Газпром» (Россия). Запасы шельфа оцениваются примерно в 3,2 трлн м³. По предварительной оценке разработка только одного Штокмановского месторождения обойдется в 14 млрд \$. Начало разбурирования месторождения предполагается в 2005-2006 гг. Рассматриваются 2 варианта сооружения газопровода. Его протяженность 3,3 тыс. км. Стоимость проекта 8-10 млрд \$. Расчеты показывают, что за 30 лет эксплуатации шельфа и газопровода российский бюджет получит 36 млрд \$. Предполагается, что долевое участие партнеров будет 50:50. Предполагается, что 1/3 часть штокмановского газа пойдет на Западную Европу, а 2/3 – на северные области России.

В настоящее время западные фирмы совместно с российской стороной рассматривают 2 варианта прокладки магистрального газопровода на север Западной Европы – сухопутный – через Финляндию, Швецию, Данию и морской – по дну Финского залива. Окончательный вариант по мере его утверждения позволит принять решения об объемах капитальных вложений и соответственно об уровне эффективности проекта. Ввод в эксплуатацию Штокмановского газового месторождения позволит решить проблемы газификации России. Предполагается газифицировать производственные и социальные объекты таких областей, как Мурманская, Карельская, Архангельская, Вологодская, Ярославская и др. Предполагается, что к 2015 году цена российского газа на экспорт составит 150-180 \$ за 1000 кубометров, как минимум, отпуск газа российским покупателям составит 15-17 \$ за 1000 м³.

Как уже упоминалось выше, рост мировых и внутренних цен на газ предопределяли сложность разработки новых газовых месторождений на севере

России и морском шельфе. На уровне цены также не может не сказаться сложность строительства и эксплуатация подводных магистральных газопроводов по дну Баренцева, Балтийского и Черного морей.

Кроме этих проектов есть ряд совместных проектов: «Сахалин 1», «Сахалин 2» (Япония, США, Россия), совместные проекты азербайджанских и казахстанских фирм с ОАО «Лукойл» по разработке западной и восточной части Каспийского моря. В этих проектах будут задействованы финансовые ресурсы таких западных фирм, как «Шеврон», «Мобил», «Амоко» (США), «Бритиш Петролеум».

Не исключается также участие западных корпораций и концернов в разработке месторождений природного газа на севере полуострова Ямал.

3.2. Мировые цены на нефть, их динамика, факторы, влияющие на их уровень, роль ОПЕК

В действующей практике мирового нефтяного бизнеса применяются следующие виды цен на нефть и газ:

- мировые цены;
- договорные цены, вытекающие из договора поставщика и потребителя;
- корпоративные цены – цены, действующие внутри корпорации;
- централизованно утверждаемые цены.

Как показывает анализ, динамика мировых цен подвержена значительным колебаниям. Если на 1.01.1998 г. цена 1 барреля нефти (средняя цена между сортами нефти марок «брент» и «юралс») составляла 10 долларов США), на 1.01.1999 г. она составляла 20 долларов, на 1.01.2000 г. – 28-30 долларов, на 1.01.2001 г. – 26-29 долларов. В настоящее время, после событий 11 сентября 2001 г., ее уровень упал (на 1.01.2002 г.) до 19-20 долларов. К началу второго полугодия 2002 г. ее уровень вновь возрос до 23-26 долларов. На 1.02.2003 г. она возросла до 30 долларов.

Как правило, на уровень мировых цен на нефть влияют следующие факторы:

- спрос и предложение;
- климатические колебания;
- войны и военные конфликты;
- экономические кризисы и спады в отдельных странах (Аргентина, Сингапур и т.д.);
- политические потрясения (смена правительств, политические кризисы и т.д.).

В немалой степени существенным фактором для колебания мировой цены на нефть является регламентирование объемов добычи и экспорта нефти, осуществляемое ОПЕК, а также в отдельных случаях диктат арабских стран – производителей нефти.

Организация ОПЕК детально анализирует динамику добычи и экспорта нефти во всех странах мира. Штаб-квартира организации расположена в Авст-

рии в г. Вене. Руководство ОПЕК использует в своей деятельности рекомендации консалтинговой фирмы «Центр глобальных энергетических исследований», которые выдает рекомендации по итогам своих исследований.

К концу 2000 г. ОПЕК приглашала Россию стать действительным ее членом. Однако Россия в силу дипломатических соображений отказалась.

ОПЕК регулярно анализирует уровень мировой цены на нефть, заложенной в бюджеты отдельных государств. Так, по данным на 01.01.2001г., этот уровень составляет в бюджетах разных стран:

- Алжир	– 23 \$ за баррель;
- Венесуэла	– 26 \$ за баррель;
- Индонезия, Иран	– 24 \$ за баррель;
- Кувейт	– 20 \$ за баррель;
- Нигерия	– 26 \$ за баррель;
- Саудовская Аравия	– 27 \$ за баррель;
- Россия	– 23 \$ за баррель (примечание: российский бюджет на 2003 г. скорректирован на иные цены).

Естественно, что на структуру мировой цены на нефть не может влиять уровень ее себестоимости, которая существенно колеблется между отдельными странами мира – производителями нефти.

Ниже приводятся данные об издержках добычи нефти в начале 90-х годов, опубликованные в журнале «Нефть России» №2 за 2001 г.

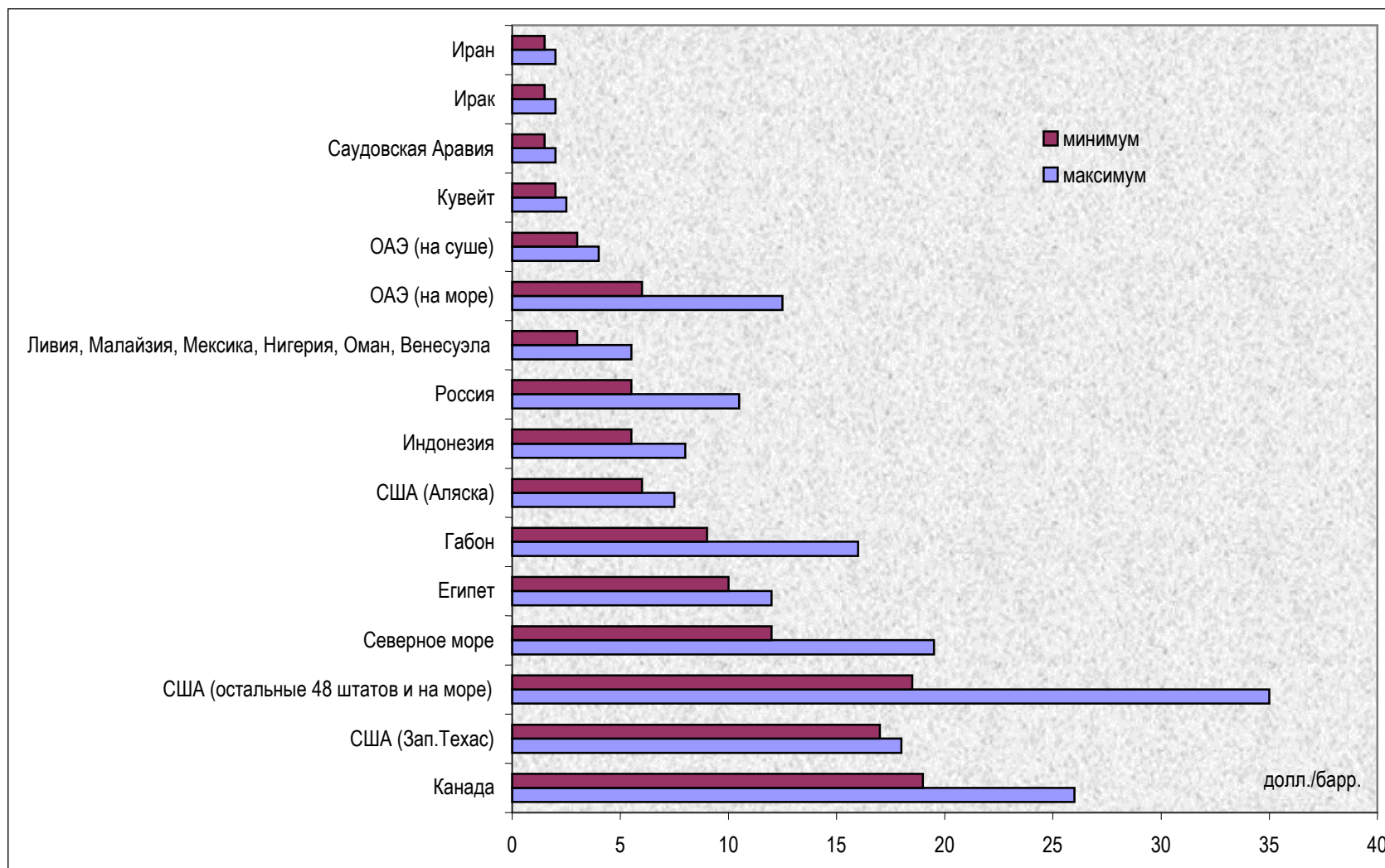


Рис. 9. Примерный уровень средних издержек добычи нефти в различных районах земного шара в начале 90-х годов

Элементарное сравнение уровня издержек отдельных стран с динамикой мировых цен позволяет сделать определенные выводы.

В начале 90-х годов на самом низком в мире уровне продолжали оставаться издержки добычи на Ближнем и Среднем Востоке: в Саудовской Аравии, Ираке и Иране они не превышали 1 доллара за баррель, в Кувейте – 2 долларов за баррель. Наиболее высокими в это время были издержки добычи в США и Канаде, а также в Северном море. Россия с издержками 5-10 долларов за баррель попадала в середину диапазона.

Впоследствии динамика издержек добычи нефти в разных регионах была разнонаправленной. В районах наиболее дорогой добычи имело место интенсивное снижение издержек. В местах же наиболее дешевой добычи, где стимулы к снижению издержек практически отсутствовали, происходила, как минимум, стагнация издержек, а по некоторым расчетам – и их рост.

В результате такого рода динамики к концу десятилетия иерархия нефтедобывающих государств по уровню издержек добычи претерпела существенные изменения. Если сравнить с издержками в начале 90-х годов, то окажется, что наиболее кардинальное снижение издержек произошло в морской добыче нефти: на акваториях США и в Северном море. В первом случае издержки снизились в среднем в 9 раз, во втором – в 3-5 раз (первая цифра – для всех североморских месторождений, вторая – для новых проектов). Этот вывод вполне коррелируется с изложенными выше аргументами.

Более того, происходит определенное выравнивание издержек в районах концентрации достижений научно-технического прогресса, каковыми сегодня являются места морской нефтедобычи.

Ниже приводятся данные об уровне этих издержек добычи нефти к концу 90-х годов. В ней представляются определенные противоречия (см. рис. 9). Данные, приведенные на рис. 10, предоставляются нам более реальными.

Данные рис. 10 подтверждают приведенные выше аргументы о некоторых тенденциях изменения издержек производства.

Элементарное сравнение уровней издержек производства в отдельных странах мира, в частности по странам Арабского Востока, Ливии, Мексики, Венесуэлы и других стран, позволяет сделать вывод об их заинтересованности как в высоком уровне мировой цены, так и в безболезненном для них снижении уровня этой цены.

Как известно, государственный бюджет России в период 1999-2002 г. получил значительную «подпитку» благодаря высокому уровню мировой цены на нефть.

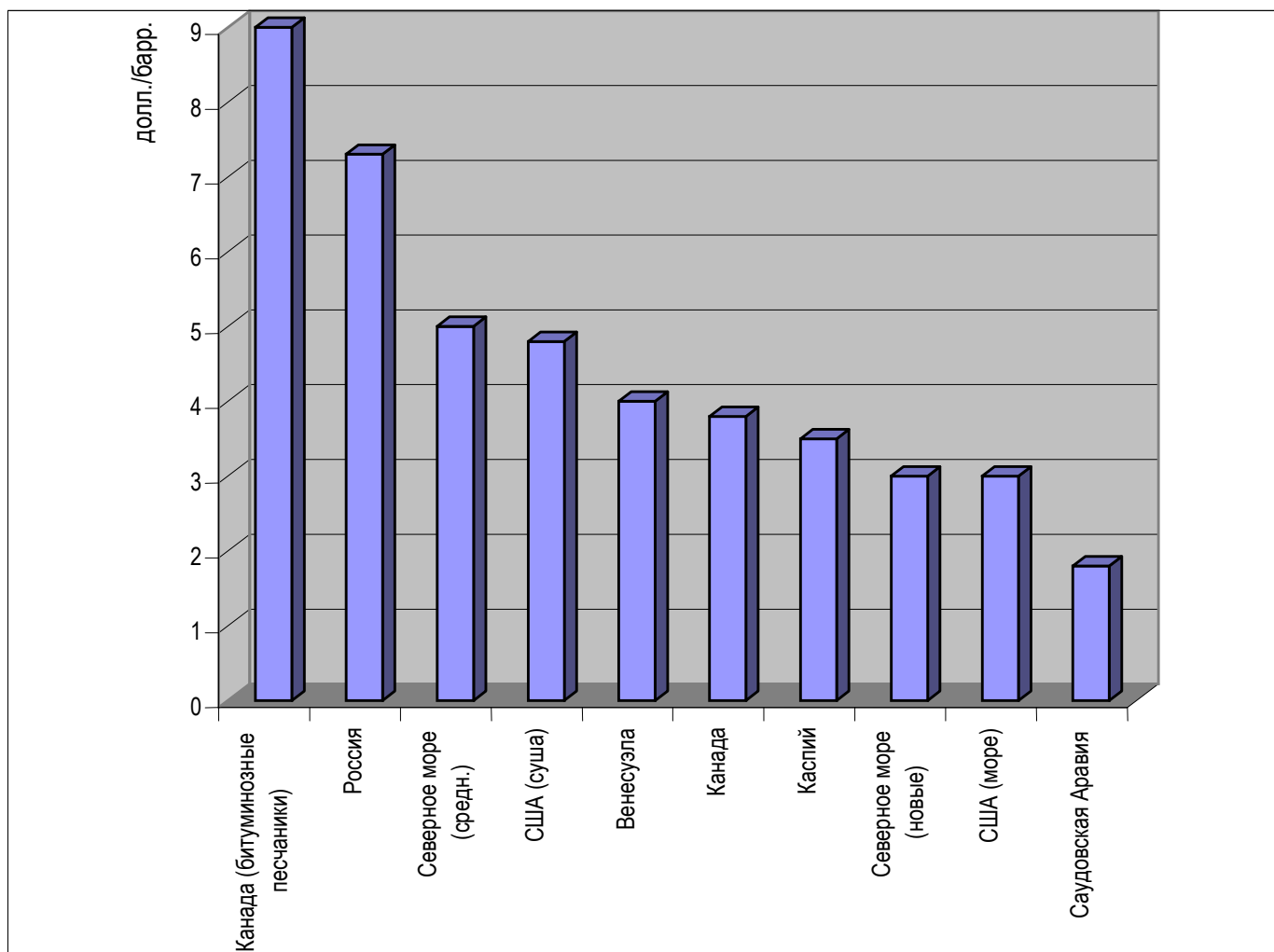


Рис. 10. Примерный уровень средних издержек добычи нефти в различных районах земного шара в конце 90-х годов

Мировая цена на природный газ является более стабильной величиной и составляет 100 долларов за 1000 м³. Ее уровень не зависит от ОПЕК и арабских стран. В данном случае ценовую политику определяет Россия, объем добычи газа которой составляет около 30 % в общей структуре добычи газа в мире. Что касается газа, отпускаемого Россией республикам СНГ (Украине, Белоруссии, Грузии, Армении), то он реализуется по цене 50-70 долларов за 1000 м³.

В ближайшее десятилетие можно прогнозировать существенное увеличение мировой цены на газ на 50-70%. Это объясняется значительным ростом ресурсов России в связи с эксплуатацией новых газовых месторождений на полуострове Ямал, шельфе Баренцева моря и Иркутской области, находящихся в достаточно сложных климатических условиях.

3.3. Внешнеэкономические связи отдельных стран мира

Внешнеэкономические связи зарубежных стран с Россией можно классифицировать следующим образом:

- 1) экспорт нефти и газа;
- 2) импорт продукции из-за границы на бартерной основе;
- 3) контакты между фирмами разных стран;
- 4) СП (совместные предприятия).

Экспорт нефти и газа обеспечивают следующие рынки сбыта: европейский нефтяной рынок (западная часть) обеспечивают арабские страны, Норвегия, Великобритания. Нефтяной рынок Восточной Европы (Чехию, Польшу, Словению, Румынию и др.) и республики СНГ (Украину, Белоруссию, Армению, Грузию) обеспечивает нефть России. В Западной Европе России принадлежит незначительная часть нефтяного рынка (Ирландия, Швейцария).

На европейском газовом рынке монополистом практически является Россия. Основные объемы поставки газа в Западной Европе – Германия (концерны «Рургаз», «Маннесман», «АЕГ»), Франция (фирма «Газ де Франс»), Италия (Фирмы «Эни» и «Аджип») и др. Газовый рынок Восточной Европы полностью обеспечивается Россией. Потребности нефтегазового рынка в Америке покрываются Канадой, Венесуэлой, Мексикой.

Африканский нефтяной рынок обеспечивается добычей нефти из арабских стран, Ливии, Нигерии, Алжира. Азиатский нефтяной рынок обеспечивают Ирак, Индонезия, Китай, Австралия.

Как уже упоминалось, азиатский рынок потребления газа испытывает серьезные проблемы, в особенности это касается Китая и Японии.

Экспорт нефти и газа в ряд стран мира, например в Западную и Восточную Европу, покрывается импортом продукции на бартерной основе. В частности, в Россию поставляются:

- из Германии трубы разных диаметров, оборудование для КС и НПС;
- из Франции химические реагенты для подготовки и перекачки нефти и газа, а также для экологических целей;
- из Венгрии автобусы «Икарус» и тракторы «Магирус»;
- из Чехии самосвалы «Татра»;

- из Белоруссии тракторы «Беларусь», автомобили МАЗ и БелАЗ.

Со странами Западной и Восточной Европы расчеты идут по мировым ценам; с СНГ применяются некоторые льготы.

Контакты с зарубежными фирмами. В их процессе подписываются протоколы намерений, долгосрочные соглашения, производится обмен технологиями и как итог – создаются СП. АО «Коминнефть» имело широкий круг контактов с зарубежными фирмами. В 1994 году оно принимало в год по 50-60 иностранных делегаций. Республику Коми в этот, а также последующие годы посещали делегации из следующих стран мира: Соединенные Штаты Америки, Канада, Япония, Кувейт, ОМАН, Польша, Венгрия, Хорватия, Чехия, Словакия, Словения, Франция, Голландия, Бельгия, Израиль, Турция и т.д. В итоге встреч происходил обмен технической информацией, а также изучался опыт управления и организации производства в западных фирмах. В результате этих обменов предприятия Коми осуществили внедрение:

- 1) канадских технологий проводки скважин (Северный Воез);
- 2) американской технологии закачки пара в пласт;
- 3) голландских технологий возделывания картофеля;
- 4) израильских технологий хранения продуктов питания на базах.

Анализ практики общения менеджеров разных стран позволяет выявить понятие обобщения особенностей деловой этики и делового этикета в отдельных странах.

Опыт показал, что при осуществлении внешнеэкономических связей следует иметь в виду специфические особенности делового этикета, характерные для зарубежных партнеров.

Например, германские фирмы: их специалисты отличаются аккуратностью, педантичностью, обязательностью и т.д. Немцы любят титулы и звания. Немцы расписывают свою деловую жизнь по дням и часам. На встречи с ними опаздывать не рекомендуется. Немцы экономят время как при общении, так и при ведении телефонных переговоров. У них не принято дарить сувениры, даже если им что-то дарят.

Китай: китайские менеджеры не принимают решения без досконального изучения проблемы, поэтому рекомендуется заранее знакомить их о целях и задачах вашей поездки. У них придается важное значение неформальным контактам. Если вас смущают экзотические блюда, то демонстративно не отказывайтесь. Подарки и сувениры могут делаться в целом – фирме, а не отдельным лицам.

Турция: деловые переговоры с турками начинаются с неформальной встречи с чаем или кофе. Часто эта встреча решает судьбу всех переговоров. Турки любят дарить и получать подарки.

Япония: японские бизнесмены начинают переговоры через посредника. Любые переговоры начинаются с обмена визитными карточками (обязательно). Отсутствие карточки у их партнера может озадачить и даже оскорбить японца. При переговорах четко соблюдается соответствие уровней делегаций. Если японцы считают, что к ним приехала делегация не того уровня, то это расцени-

вается как потеря «собственного лица». Японцы избегают рукопожатий, предпочитают поклоны.

Финляндия: особенности финнов – трудолюбие, основательность, упорство. У них репутация замкнутых людей, но они обладают чувством юмора и любят пошутить. Следует избегать дарить им подарки, чтобы не поставить партнера в неловкое положение. Однако финны не чуждаются и не избегают сувениров. Например, финны любят русские самовары, распись (шкатулки, игрушки), икру, водку. Переговоры иногда могут быть продолжены и в сауне, где могут решаться серьезные деловые вопросы.

3.4. Системы налогообложения в отдельных странах мира – производителях нефти

Наиболее эффективной практикой налогообложения является система налогов, применяемая в США.

Система налогов в нефтяной промышленности США является важнейшим инструментом формирования технической политики нефтяных компаний, направленной не на удовлетворение текущих потребностей в нефти, а на обеспечение долгосрочной надежной перспективы ее добычи и на удовлетворение экономических интересов всех задействованных субъектов – компаний, местных, штатных властей и федерального правительства. Нефтяная компания, прежде чем начать разведочные работы на нефть, а затем и разработку месторождения, вынуждена покупать участок земли у фермера или брать в концессию его у муниципальной власти (правительства) и с момента строительства, бурения или установки оборудования платить налоги.

В нефтяной промышленности США действуют три вида налогов – местный (муниципальный), «штатный» и федеральный (государственный).

Местный или муниципальный налог называется налогом на собственность и составляет в разных местах США от 0,1 до 1,5% в год от стоимости основных фондов. Величина этого налога, изменяющаяся в широком диапазоне, определяется собственником участка, в зависимости от ценности земли, ее недр и от стремления привлечь капитал для пополнения местного бюджета.

Регулирующее воздействие этого вида налога заключается в том, что компании не выгодно заводить излишнюю собственность на участке с бедными недрами и затягивать работы во времени.

«Штатный» налог состоит из двух частей: 1) налог на эксплуатацию недр или на добычу нефти и 2) подоходный корпоративный налог. Налог на добычу нефти взимается с рыночной стоимости добываемой нефти (с оборота капитала), независимо от того, получила компания прибыль или нет, и изменяется он в широких пределах от 0,5% (штат Кентукки) до 12,5% (штат Аляска). Подоходный корпоративный налог также различный по штатам и взимается в размере 4-9% от доходов компаний (за вычетом местного налога) после реализации нефти.

Размер «штатных» налогов (и первого, и второго) устанавливается властями штатов (губернаторами) в зависимости от политики их в стимулировании

добычи нефти, увеличения нефтеотдачи пластов, с учетом продуктивности нефтяных месторождений. Регулирующее воздействие штатного налога состоит в том, что он заставляет любую компанию одновременно проявлять осторожность к реализации новых проектов разработки нефтяных месторождений, увеличивать извлекаемые запасы и сознательно идти на риск в применении новых технологий, пользуясь преимуществом снижения подоходного налога.

Федеральный или государственный налог по своей сути также является корпоративным подоходным налогом. Это единственный налог, который устанавливается конгрессом страны. Налогооблагаемая прибыль (доход) определяется по довольно сложной формуле. Из валовых поступлений от добычи нефти (рыночной стоимости добытой нефти) вычитаются все виды затрат, произведенных компанией:

- арендные платежи (земельная рента, «роялти»);
- местные налоги;
- «штатные» налоги;
- эксплуатационные затраты;
- амортизация оборудования и других основных фондов и так называемые «неосязаемые» затраты или «скидка на истощение недр».

Вычитание из валовых поступлений первых пяти видов затрат компаний определяет их прибыль, которая в других отраслях промышленности и облагается федеральным налогом.

Уменьшение налогооблагаемой прибыли на «неосязаемые» затраты в нефтяной промышленности представляет собой льготу для нефтяных компаний в связи с истощением запасов нефти, вследствие чего ухудшаются условия для использования установленного оборудования и как бы обесценивается вложенный капитал. Размер «скидки на истощение недр» составляет 10-22% от вложенного капитала или 30-70% от облагаемой налогом прибыли в зависимости от стадии и методов разработки месторождений. На ранней стадии разработки, т.е. при малом истощении запасов нефти, скидка меньше, а на поздней стадии разработки, особенно с применением методов увеличения нефтеотдачи пластов – больше. Этой привилегией скидки с облагаемого дохода на истощение недр пользуются в первую очередь мелкие («независимые») нефтяные компании, чем они отличаются от всех других компаний (машиностроительных, химических и даже угольных и газовых), которые не имеют такой льготы. Определенная таким образом сниженная прибыль у нефтяных компаний облагается федеральным налогом, одинаковым по всей стране, и составляет 34% от прибыли.

Регулирующее воздействие федерального налога заключается в стимулировании прироста извлекаемых запасов путем применения методов увеличения нефтеотдачи пластов.

Оставшаяся часть прибыли (68%) у нефтяных и любых других компаний является «чистой» прибылью, которая должна превышать сложившуюся на рынке так называемую «норму прибыли» от вложенного капитала. В 80-х годах в США норма прибыли составляет 12-13% от вложенного капитала. Если «чистая» прибыль выше этой нормы, компания процветает, деятельность ее активи-

зируется и расширяется. При меньшей прибыли компания не может конкурировать с другими фирмами и сворачивает свое производство.

В 1989 г. конгресс США и президент Джордж Буш приняли решение о дополнительном стимулировании нефтяных компаний к приросту извлекаемых запасов нефти и применению методов увеличения нефтеотдачи пластов путем введения 10 % скидки – уменьшения процента на «инвестиционный кредит», увеличения «скидки на истощение недр» до 27,5% до полной окупаемости проектов и нераспространения на них так называемого «альтернативного минимального налога», составляющего 20% от дохода, пока цена на нефть не превысит 220 дол/т (30 дол/бар). Установленные Конгрессом США налоговые льготы для нефтяных компаний позволили им применять третичные методы добычи и увеличивать извлекаемые запасы нефти даже при падении цен на нефть в 80-90х годах и дополнительно получать на развитие ежегодно по 1,5-2,5 млрд долларов.

Кроме того, в отдельных нефтяных странах мира (Канада, Норвегия) система налогообложения нефтегазовых компаний предусматривает систему льгот временного, полного или частичного освобождения от налогов, взимаемых с нефти и газа на определенных месторождениях:

- 1) месторождения, находящиеся на ранней стадии разработки;
- 2) месторождения, находящиеся на поздней стадии разработки;
- 3) месторождения, эксплуатируемые в экстремальных климатических и природных условиях;
- 4) месторождения с аномальными сортами нефти (высоковязкая нефть, нефть с высоким содержанием серы, сероводорода, парафина и т.д.).

Таким образом, подобная политика позволяет гибко, через систему льгот и привилегий, стимулировать работу компаний в невыгодных условиях. Кроме того, в западной практике существует система оффшорных зон. Это территории, где зарегистрированная фирма получает льготы по налогам (остров Кипр, Гибралтар, Виргинские и Каймановы острова и т.д.).

3.5. Совместные предприятия, принципы их формирования. Опыт Норвегии и Китая

Одним из направлений внешнеэкономических связей является создание совместных предприятий. Оно получило широкое распространение в международной практике. Так, в частности, корпорация «Бритиш Петролеум» имеет совместные предприятия в Мексике, Индонезии, Нигерии и т.д.

Как правило, СП начинаются с учреждения единого уставного капитала (общего имущества) сторон, соотношение взносов: 50/50, 40/60 и т.д. В последующем прибыль СП распределяется пропорционально взносам. Российская сторона может вносить свой пай основными фондами (скважины, трубопроводы и т.д.), зарубежная сторона – валютой.

Условия и характер (вид) деятельности фирм будут разные – одни предлагают свою технологию, другие – технику, третьи – только посреднические услуги, а принцип расчета с ними устанавливается примерно один и тот же – оценка добываемой нефти по мировым ценам, одинаковое налогообложение их и разделение с российскими партнерами полученной прибыли пропорциональ-

но вложенному капиталу. Иными словами – зарубежные фирмы выступают на равных с российскими предприятиями, с одинаковым риском и правом на налоги и прибыль, без учета интересов государства, как собственника природных ресурсов, в получении своей доли дохода.

В мировой практике разведки и разработки нефтяных месторождений все правовые и финансовые вопросы привлечения иностранных фирм уже давно детально и хорошо отработаны, приняты специальные законы, обязывающие не проводить конкурс претендентов и устанавливать такие налоги и выплаты, которые позволяют минимизировать до выгодного предела прибыль зарубежным партнерам и получать целесообразный максимум дохода собственнику природных ресурсов.

Наиболее широко услугами зарубежных крупнейших нефтяных компаний в открытии и разработке месторождений в последние 15-20 лет пользовались Норвегия и Китай. Норвежское правительство разделило свой сектор моря на блоки площадью 800 км² (20х40) каждый и объявило тендер – призыв всех потенциальных компаний к участию в торгах на конкурсной основе. Таким же образом действовала и Великобритания в своем секторе моря. Право на поиск месторождений в Северном море в каждом конкретном блоке получала та компания (или группа их), которая выиграла торги по нескольким критериям – больше платила земельную ренту (арендную плату 2,5-5 дол/га), была способна выдержать самые строгие экологические требования в море, обеспечить надежность, безопасность для персонала при разведке и разработке месторождений и была согласна на жесткие правительственные экономические условия освоения ресурсов. При этом лицензия на разведку предоставляется компании на определенный период. И только лицензия на добычу нефти, на разработку месторождения предоставляется как исключительная (единственная) на основе переговоров.

Разработка любого нефтяного месторождения в Северном море производится с обязательным участием Норвежской государственной нефтяной компании «Статойл», с долей капитала от 80 до 51%, которую она устанавливает в зависимости от продуктивности месторождения и норвежских интересов. С общего дохода от добычи нефти (стоимости добытой нефти по мировой цене) выплачивается роялти (плата за пользование недрами) норвежскому правительству в размере 8%, если добыча менее 2 млн т/год, и 16%, если добыча от 2 до 16,5 млн т/год. После выплаты роялти с оставшейся части дохода выплачивается фирмой четыре вида налогов – корпоративный, муниципальный (местный), так называемый выравнивающий и специальный – нефтяной. Первые три налога в сумме составляют 50,8% от дохода, а четвертый в размере 35% взимается с прибыли, т.е. после вычета всех затрат на добычу, роялти и первых трех налогов.

В результате всех этих выплат у компании остается чистая прибыль на уровне установившейся в результате конкуренции в Северном море нормы прибыли в размере 16-20% от вложенного капитала или в 2-2,5 раза выше банковского процента. При меньшей чистой прибыли компании будет не выгодно работать в условиях повышенного риска и суровых условий Северного моря, а

при большей прибыли компании норвежское государство будет терять свою законную часть доходов от собственных ресурсов нефти.

Аналогичная система участия зарубежных компаний в разведке и разработке нефтяных месторождений действует и в Китае.

В 1979 году Государственный Совет КНР утвердил модель контракта, в котором определил все правовые и финансовые условия и поручил Китайской национальной морской нефтяной корпорации начать продавать зарубежным компаниям участки Южного Желтого моря для разведки на нефть. Первое соглашение было подписано Корпорацией с Эльф Акитен (Франция) на проведение за счет КНР сейсмической разведки в Южном Желтом море. На основе полученной выручки за семь лет эти компании пробурили 78 поисково-разведочных скважин, которые обнаружили 25 структур, из них 12 оказались нефтеносными, в т.ч. 11 с промышленными притоками нефти. Добыча нефти началась в 1990 году и составила 1 млн т/год.

В западной части Южного Желтого моря, на границе с Вьетнамом, зарубежными фирмами с 5 разведочно-буровых кораблей было пробурено 92 поисково-разведочных скважины, с помощью которых обнаружено 3 нефтяных и 5 газовых месторождений. На основе всех проведенных зарубежными фирмами поисково-разведочных работ без затрат Китайской стороны ресурсы нефти в Южном Желтом море оцениваются сейчас в 9,8 млрд т и газа в 8 трил м³.

Деятельность зарубежных нефтяных компаний при разведке и разработке нефтяных месторождений в Южном Желтом море осуществляется на основе тщательно отработанной системы. Согласно этому разработаны детальные процедуры привлечения зарубежных фирм для совместной разведки и разработки нефтяных месторождений на шельфе Китая, основное содержание которых заключается в следующем:

1. Выделяется бассейн (границы зоны и блоков) для оценки ресурсов нефти.
2. Устанавливается законодательная модель контракта.
3. Определяется форма и содержание заявочных документов на торгах:
 - извещение о торгах,
 - порядок подачи заявлений и предложений иностранными фирмами,
 - соглашение о конфиденциальности (секретности),
 - соглашение о покупке информации по сейсмической разведке, выполненной китайской стороной,
 - техническая, сервисная, подготовительная информация для деятельности фирм.
4. Объявление торгов (в газетах, на пресс-конференции или рассылка модели контракта 20-25 фирмам).
5. Прием заявочных предложений от зарубежных фирм.
6. Оценка поступивших предложений (заявочных документов) и выделение трех предпочтительных претендентов.
7. Переговоры с тремя фирмами по условиям возможных контрактов. Выбор из трех предпочтительных фирм одной и подписание с ней контракта.

С начала добычи нефти вводится сложная система ее разделения на части: 50% общей добычи нефти считается нефтью «возмещения стоимости», ко-

торая используется для оплаты эксплуатационных затрат и принадлежит государству. Другая половина нефти считается нефтью «инвестирования добычи», которая используется для выплаты капитальных затрат компании на разведку в пределах контура нефтеносности месторождения, на разработку и на выплату налогов и прибыли. Все затраты, сделанные компанией на бурение пустых («сухих») скважин и проведение законтурных работ (сейсмически), остаются не оплаченными китайской стороной. Эти затраты на риск оплачиваются компанией за счет будущей своей доли прибыли.

Такие затраты на риск, произведенные иностранными компаниями на поиск и разведку во всем Южном Желтом море в течение 18 лет (по данным китайских специалистов), составляют 2,0-2,5млрд долларов.

После того, как выплачены компании все ее расходы на разведку месторождения, доходы от нефти «инвестирования добычи» используют для покрытия затрат на разработку, на выплату процентов (роялти) и прибыли, которая распространяется между китайской корпорацией и зарубежной фирмой на основе переговоров в зависимости от уровня добычи. Плата за пользование недрами (роялти) в Китае составляет 17,5% от общей добычи нефти, а налоги на доход зарубежных компаний в Южном Желтом море установлены китайским правительством в размере 40% от прибыли выше 1 млн дол.

Прибыль зарубежных фирм определяется умножением общей прибыли на коэффициент (фактор X), меньше 1, который является предметом переговоров.

В итоге, чистая прибыль иностранных фирм в Китае не превышает 18% от вложенного капитала в разведку и разработку морских месторождений, т.е. такая же, как и в Норвегии.

Таким образом, правительства Норвегии и Китая, не располагая необходимыми финансовыми и техническими средствами для освоения нефтяных ресурсов в сложных условиях морских месторождений, в принципе на одной основе привлекают капитал, современные технические средства, технологии и компетенцию специалистов передовых зарубежных компаний, с максимально возможным сохранением своих экономических интересов, как собственника природных ресурсов, с одновременной подготовкой национальных кадров.

В 90-е года зарубежные фирмы проявили большой интерес к участию в деятельности совместных предприятий на территории Республики Коми. Среди этих фирм «Галф Канада» (Канада), «Марк и Рич» (Швейцария), «Курт Вайсрок» (Германия), «Бритиш Гэс» (Англия), «Куэст Энерджи» (Австрия) и др. Применительно российским условиям 90-х годов основным смыслом привлечения зарубежных партнеров в Россию являлись инвестиции. Помимо этого положительными сторонами сотрудничества являлось также: заимствование и использование новых технологий; создание новых рабочих мест; своевременная выплата налогов; возможность оказания спонсорской помощи спорту, медицине, образованию и т.д.; возможность оказания материальной помощи слабо защищенным слоям населения. Интерес зарубежной стороны заключался в получении значительных прибылей.

Деятельность СП в России сдерживалась отсутствием твердых «правил игры» со стороны правительства России в части налогообложения. Путем вы-

хода из этой ситуации является принятый Государственной Думой закон о совместном разделе продукции (СРП). Он гарантирует иностранным партнерам неизменность взимаемых с них налогов на 12-15 лет. Кроме того, он предусматривает существенные льготы по налогам для западных инвесторов.

Помимо СП на территории РФ, российские НК создают СП в других странах мира, например, НК «Лукойл» имеет подобного рода СП в Болгарии и Прибалтике, США (группа автозаправочных станций), Хорватии (завод химических реагентов) и т.д.

В работе отдельных российских СП в свое время имел место ряд недостатков:

- 1) отношение к разработке недр;
- 2) на первых порах СП ввозили в Россию неоправданное количество специалистов (их можно было набрать на месте);
- 3) разница в оплате труда внутри СП между российскими и иностранными специалистами;
- 4) разница в оплате труда между специалистами СП и другими российскими предприятиями.

В настоящее время в России продолжает функционировать ряд крупных СП, в частности «Полярное сияние», но большинство мелких и средних СП теряет зарубежных партнеров и превращается в ЗАО (закрытое акционерное общество). Процесс создания СП в России и за рубежом продолжается и получает дальнейшее развитие.

3.6. Методы работы с персоналом, менеджмент персонала

В настоящее время в мировых нефтегазовых фирмах в практической работе с персоналом придерживаются основных принципов теории менеджмента. Кроме этого, работа с людьми в отдельных корпорациях имеет свои особенности:

Германия: в германских фирмах уделяется много внимания формированию и реализации действенного резерва кадров на выдвижение. Практикуется в тех случаях, когда освобождается вакантное место в цехе или отделе, то предпочтение оказывается специалистам, уже работающим здесь, которые находятся в резерве на выдвижение и по своим деловым качествам заслуживают служебного роста. Немецкий менталитет в этом случае способствует безболезненному переходу специалиста в новое качество, без панибратства и без ущерба для производственной и трудовой дисциплины.

В Великобритании: в таких корпорациях как «Бритиш Петролеум» проводится целенаправленная работа с молодыми специалистами. По приходу из учебного заведения его пробуют в разных сферах деятельности, в пределах полученной специальности. Не секрет, что например, молодой инженер-нефтяник может работать в цехе (бригаде), в аппарате фирмы, в науке, в проектировании, в маркетинге, в информационно-компьютерном обслуживании, в снабжении и т.д. Определяя склонность и потенциал молодого инженера, фирма испытывает

его в отдельных сферах деятельности, прежде чем окончательно принять решение о его дальнейшей судьбе, об его оптимальном использовании.

Британские фирмы в ряде случаев идут на то, чтобы на новых порах платить молодому специалисту относительно высокую зарплату по сравнению с штатным расписанием. Это позволяет ему ощутить внимание руководства фирмы к себе и, кроме того, имеет и практическую необходимость. Вчерашний студент, носивший джинсы, майки с эмблемами, бейзболку, кроссовки и т.д., пришедший на работу в престижную фирму, должен в корне поменять свой наряд на фирменный пиджак, обувь, набор рубашек, галстуков и т.д. Все это требует имидж фирмы, и фирма помогает молодому специалисту в этом.

Корпорация «Бритиш Петролеум» при работе с персоналом исходит из принципа необходимости постоянного совершенствования стиля работы, поощряя таланты, энтузиазм и преданность делу сотрудников. На этой основе БП находит конструктивные, быстрые и гибкие ответы на ускоряющиеся изменения и тем самым добивается действенных конкурентных преимуществ.

По мнению руководства «Бритиш Петролеум», только смелая и новаторская стратегия позволит ей оставаться самой успешно действующей нефтяной компанией мира в 90-е годы и далее.

По сравнению с другими фирмами «Бритиш Петролеум» предлагает привлекательные условия как в смысле дивидендов на акции, так и в смысле долгосрочных перспектив роста корпорации. Корпорация высоко ценит своих сотрудников, считая, что для каждого из них ценность корпорации означает надежное место работы. Компания предлагает интересную работу, энергично поддерживает служебный рост сотрудников и предлагает им привлекательную карьеру. Фирма стремится признавать как индивидуальный вклад, так и коллективную работу, помогает сотрудникам находить баланс между их ответственностью на работе и в семьях.

Япония: японские корпорации отличают патриархальные отношения между руководством и подчиненными. Действует принцип: «одна фирма – одна семья». Руководство фирмы не только регулярно появляется в цехах и отделах, но и выборочно посещает семьи рабочих. В Японии стимулируется и всячески поддерживается работа в одной фирме, что подкрепляется системой льгот, привилегий, стажевых выплат, в виде кредитов на приобретение жилья, автомашин, видеотехники и т.д.

Подобные патриархальные отношения не исключают жесткой дисциплины и значительных отличий в уровнях оплаты труда и ряда иных негативных сторон, присущих капиталистическому способу производства.

США: работа с персоналом здесь строится на основе постоянного тестирования, которому служащие подвергаются каждые 3-5 лет. В числе тестов есть и такие тесты, как: способен ли менеджер руководить женским коллективом. В США много внимания уделяется подбору деловой одежды, обстановки в офисе и т.д. Уделяется много внимания наличию у руководителя штата референтов, помощников, секретарей. В большинстве американских фирм хороший референт обеспечивает более эффективный ритм деятельности президента компа-

нии, регулируя поток посетителей, телефонных звонков, деловые встречи, визиты и т.д.

В США уделяется много внимания вопросам психологии не только с действующими работниками, но и с ветеранами (потенциальными пенсионерами). В США, как и в других странах, много внимания уделяется созданию соответствующего микроклимата на работе (взаимоотношения внутри коллектива, комнаты отдыха и психологической разгрузки, тренажерные залы и т.д.).

Только, пожалуй, в американских компаниях психологи работают с людьми, которым предстоит уйти на пенсию. Психологи выявляют у будущих пенсионеров их хобби, которые могут им пригодиться при выходе на заслуженный отдых (склонности к путешествиям, к охоте, к рыбалке, к огородничеству, и т.д.). Если подобные склонности имеются у потенциального пенсионера, то они могут быть развиты, а если нет, то могут быть привиты заново. Уделяется немало внимания при этом психологической совместимости двух пенсионеров, мужа и жены, которым при выходе на пенсию предстоит 24 часа в сутки находиться вместе.

Таким образом, фирмы США работают не только с действующим персоналом, но и думают об их будущем.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные направления инвестиций в нефтяных корпорациях мира ?
2. Перечислите наиболее крупные совместные инвестиционные проекты западных и российских компаний.
3. Какие факторы влияют на формирование мировых цен на нефть и газ ?
4. Какие особенности отличают внешнеэкономические связи нефтегазовых держав мира ?
5. Каковы особенности налогообложения на Западе (на примере США) ?
6. Каковы общие принципы формирования совместных предприятий ?
7. Каковы особенности формирования совместных предприятий (на примере Китая и Норвегии) ?
8. Каковы основные направления работы с персоналом в зарубежных фирмах ?
9. В какой степени опыт управления Запада используется в нефтяных компаниях России, а также может быть использован в дальнейшем ?
10. В какой степени опыт налогообложения Запада может быть использован в России ?

Глава 4. Перспективы развития нефтегазового комплекса мира и рынков нефти и газа

В настоящее время ситуация с запасами нефти и газа на 1.01.2001 г. и объемы добычи нефти и газа за 2000 г. выглядят следующим образом:

Запасы нефти – 141 млрд т

Добыча нефти за 2000 г. – 3,35 млрд т

Запасы газа – 149 трлн м³

Добыча газа за 2000 г. – 2,1 трлн м³

Отдельные аспекты развития нефтегазового комплекса мира, а также мирового рынка нефтегазовых ресурсов в отдельных странах подробно изложены в соответствующих разделах.

Перспективы дальнейшего развития нефтегазового комплекса мира и рынков сбыта нефти и газа может осуществляться в разрезе отдельных направлений, изложенных в главе 1. Естественно, что эти проблемы будут решаться с учетом возможных геополитических изменений в мире, происшедших после событий 11 сентября 2001 г.

На ближайшее время перспективы и направления развития нефтегазового комплекса мира могут быть охарактеризованы необходимостью решения отдельных проблем, стоящих перед ним:

1. Низкая обеспеченность запасами нефти ряда крупнейших нефтегазовых держав мира (США, Великобритания, Норвегия и др.) предопределяет:

1.1. Необходимость всемерного наращивания геологоразведочных работ на нефть.

1.2. Выход на отдаленные и ранее считающиеся нерентабельные нефтяные месторождения.

1.3. Поиск замены нефти другими видами топлива (уголь, торф).

1.4. Использование нетрадиционных видов энергии (энергия солнца, ветра, океана, горячих источников и т.д.).

1.5. Проведение целенаправленной политики ресурсосбережения во всех сферах деятельности.

1.6. Переход ряд стран на завоз нефти из стран Ближнего Востока и иных стран.

В этом свете после событий 11 сентября 2001 г. происходят существенные изменения в геополитической обстановке мира, намечаются совершенно новые тенденции. Например, в I полугодии 2002 г. США начали экспортировать нефть из России. Время подтвердит жизненность этих тенденций.

1.7. Одним из направлений решения проблем низкой обеспеченности нефтяными ресурсами отдельных стран является наращивание разведочных работ и добычи нефти на море. Ряд американских компаний намерены развивать морское бурение в таких регионах, как Мексиканский залив, морская часть Ньюфаундленда, побережье Бразилии и Индонезии.

Все это в совокупности должно восстановить престиж такой солидной нефтяной державы, как США. Наращивание объемов буровых работ и добычи нефти намечают Англия и Норвегия и, в первую очередь, на Северном море.

Это предопределяет необходимость сооружения новых и безопасных платформ на акватории Северного моря. Здесь намерены объединить усилия «Шелл», «Эксон» и «Арко Бритиш лимитед». Они организовали консорциум для работ в этом регионе. Суммарная стоимость вложений на первый период – 875 млн евро. (Наименование проекта – «Шируотер»).

Следует отметить, что накопленный опыт работы на Северном море может быть использован Россией при проведении работ на Баренцевом и Охотском морях.

2. Наращивание объемов добычи нефти и газа государственными и национальными компаниями других стран мира.

Как уже упоминалось в предыдущих разделах, в настоящее время значительно возрос авторитет крупных национальных компаний в таких странах, как Иран, Венесуэла, Мексика, Индонезия. Основной капитал компаний формируется за счет собственных источников при поддержке государства. В то же время в их развитии участвуют, в определенной степени, и западные частные компании. Национальные компании этих стран развиваются достаточно динамично, в основном обеспечении запасами, и в перспективе значительно повысят свою значимость в нефтегазовом комплексе мира.

3. Следующее направление – это развитие добычи нефти в африканских странах, как Ливия, Ангола, Египет. В этих странах не исключена российская поддержка инвестициями, техникой и технологиями. В свое время СССР, а впоследствии Россия, оказывали серьезную поддержку развитию нефтяной промышленности этих стран. По разным причинам в 70-80 годы эта поддержка была свернута. В настоящее время Россия в лице НК «Лукойл» оказывает серьезную помощь Египту в поисках нефти и газа, а также наращивании объемов добычи нефти.

4. Страны арабского Ближнего Востока не испытывают особых проблем с развитием нефтегазовой отрасли. Обеспеченность запасами во многих странах этого региона превышает 100-150 лет и более. Исключение составляет Ирак, обладающий более чем значительными запасами нефти, но в силу политической ситуации (эмбарго, блокада и т.д.) он вынужден ограничивать объемы добычи и экспорта нефти. Эта страна сохраняет определенные контакты с нефтяными компаниями России, которые подчас носят неофициальный характер.

5. Идет процесс формирования самостоятельных компаний по нефтепереработке в Западной Европе и США. Здесь усиливают свою роль и значение ряд перерабатывающих компаний: «Ультрамар», «Петро плюс» (мощностью 380 тыс. баррелей в сутки), «Суноко» (724 тыс. баррелей в сутки), «Тоско» (920 тыс. баррелей в сутки).

Процесс конкуренции самостоятельных компаний Запада и Востока, а особенно в сфере нефтехимического производства, позволит не только улучшить технологию производства, повысить выход нефтепродуктов, но и значительно увеличить производство продуктов нефтеорганического синтеза.

6. Выше уже упоминалось о проблеме дефицита нефти и газа в высокоразвитых странах Дальнего Востока, таких как Япония и Китай. Эти крупные промышленные державы испытывают острый дефицит в нефти и газе, ныне поставляе-

мыми им морским путем. Решение этой проблемы может быть осуществлено лишь в 2005-2006 году по мере ввода в эксплуатацию Ковыктинского газового месторождения в России и строительства магистрального газопровода Иркутская область – Монголия – Корея – Китай – Япония. Предварительные договоренности об этом достигнуты, будет создан консорциум по сооружению этого газопровода из числа фирм заинтересованных государств.

7. Несмотря на то, что Китай является достаточно крупной нефтяной державой (150 млн тн), тем не менее испытывает потребность в ресурсах нефти (20-30 млн тн). Решение этой проблемы может быть осуществлено с помощью российской компании «Юкос», с которой Китай заключил соглашение о строительстве нефтепровода из Западной Сибири, первая очередь которого в 2003 г. будет транспортировать 10-12 млн тн.

8. Имеет место такая серьезная проблема, как экспорт нефти республик СНГ (Азербайджан, Узбекистан, Туркмения) в Западную Европу. В 1998 г. эти страны заключили соглашение с Западными странами о сооружении нефтепровода из этих стран в обход России, через Грузию и Турцию (проект «Джейхан»). Более разумное решение было принято Казахстаном, который в сотрудничестве с Россией в 2001 году осуществил сооружение магистрального нефтепровода Тенгиз – Астрахань – Новороссийск и, в основном, решил проблему выхода казахской нефти на Европейский рынок. Что же касается проекта «Джейхан», то заключенное о нем соглашение медленно реализуется. В настоящее время ставится под сомнение наличие ресурсов под полную загрузку трубы, реальность запасов нефти республик в расчете на перспективу и эффективность проекта в целом.

9. Еще более сложной проблемой является проблема выхода туркменского и узбекского газа на внешний рынок, в частности в Западную Европу. Здесь имеют место ряд соглашений о строительстве газопровода в обход России, однако по ряду причин этот проект не реализуется. В настоящее время в связи с изменением геополитической обстановки в мире возможно рассмотрение вопроса о выходе газа республик Средней Азии на внешний рынок через Афганистан и Пакистан к Индийскому океану и последующим транспортом его в сжиженном виде морским путем в страны Европы и Азии.

10. Значительно вырастают потребности в газовом топливе стран Западной Европы (Германия, Дания, Франция, Турция). Намечающийся здесь дефицит будет покрываться экспортом газа из России. Это будет иметь место в 2006-2010 гг. по мере ввода в эксплуатацию Штокманского газового месторождения, а также ряда месторождений на полуострове Ямал.

11. Весьма острой проблемой для нефтегазового комплекса мира являются колебания мировых цен на нефть за последние 10 лет. После событий 11 сентября 2001 года уровень мировых цен претерпевает значительные колебания. По этой причине нет недостатка в прогнозных отношениях тенденций их развития на перспективу. Один из достаточно авторитетных прогнозов определяет тенденции снижения цен на нефть, в т.ч. в 2003 г. – до 23,6 долл. / баррель, в 2004 г. – 21,6 долл. /баррель, в 2005 г. – 19,68 долл./баррель. Реальность этих пессимистических прогнозов будет зависеть от геополитической обстановки в мире,

усилий ОПЕК, от позиции крупнейших нефтегазовых держав мира, в том числе и России. Что же касается мировых цен на природный газ, то большинство авторитетных источников сходятся на том, что она будет иметь тенденцию к значительному росту. Ее уровень, ныне составляющий 100 долл. за 1000 м³, возрастет в ближайшие 8-10 лет до уровня 170-180 долл., как минимум. Определяющей в этом случае будет позиция России, которая была и остается крупнейшим производителем и экспортером природного газа в восточном полушарии. Подобные тенденции роста мировых цен на природный газ объясняются тем, что Россия выходит с разработкой новых отдельных месторождений, находящихся в сложных климатических и географических условиях (Ямал, Иркутская область, шельф Баренцева моря). Весьма сложным и дорогостоящим также будет прокладка новых магистральных газопроводов: Иркутская область – Монголия – Корея – Китай – Япония; Ямал – Западная Европа; Баренцево море – Северная Европа. Это скажется на росте уровня мировой цены на природный газ.

Резюмируя изложенное выше, следует отметить значительный рост авторитета и значимости России на мировом рынке нефти и газа. Возрастает темп степени влияния России на процесс функционирования мирового рынка нефти и газа. В то же время нельзя отрицать позитивное влияние использования нефтяными компаниями России зарубежного опыта менеджмента и работы с персоналом, развития внешнеэкономических связей.

Таким образом, через взаимные связи и контакты, обмен опытом и информацией будет осуществляться дальнейшее развитие интеграционных схем и повышение авторитета России на мировом рынке нефтегазовых ресурсов.

Контрольные вопросы

1. Какие проблемы являются наиболее острыми для большинства стран мира – производителей нефти и газа ?
2. Каким образом могут решаться проблемы недостаточной обеспеченности отдельных стран сырьем ?
3. Какие факторы влияют на динамику мировых цен на нефть ?
4. Какие тенденции могут иметь место для дальнейших перспектив изменения цен на нефть ?
5. В какой степени вероятно значительное увеличение цен на природный газ ?
6. Каким образом могут решаться проблемы экспорта нефти из республик СНГ в Западную Европу ?
7. Как могут решаться проблемы экспорта газа из Туркмении и Узбекистана в Западную Европу и на Восток ?
8. Каким образом могут решаться проблемы обеспечения газом таких крупных индустриально развитых стран, как Япония и Китай ?
9. Каковы новые тенденции экспорта нефти и газа в Северную Европу ?
10. Каковы новые тенденции в развитии экономических взаимоотношений между США и Россией, в том числе и в сфере экспорта нефти ?

Терминологический словарь

Акция – ценная бумага, дающая ее владельцу право собственности части уставного капитала и получение дивидендов.

Ассоциация – организационная структура, объединяющая однородные предприятия для решения совместных задач (в области технической политики, борьбы за свои права и т.д.).

Баррель – мера объема нефти (1 тн содержит 7,3 барреля).

Дивиденды – размер дохода получаемого владельцами акций.

Дисалван – химический реагент, используемый в подготовке нефти.

Договорная цена – взаимное согласование между поставщиком и потребителем о цене продукции, принятой в договоре.

Ингибитор коррозии – химический реагент.

Квота экспортная – норма (лимит), ограничивающая объем экспорта нефти и газа.

Консорциум – группа компаний, объединяющая свои силы и средства для совместного решения крупных проблем, единой цели.

Концерн – нефтяная или газовая компания, ограничивающая рамки своей производственной деятельности территорией своего государства.

Корпорация – компания, не ограничивающая рамки своей деятельности территорией одной страны, а работающая в разных странах.

Лицензия экспортная – документ, предоставляющий право вести экспортные операции.

Метанол – химический реагент, применяемый для устранения гидратообразования.

Нефтеорганический синтез – углубленная переработка нефти с применением нефтехимических процессов, позволяющих получать, помимо продуктов известной переработки, ароматические углеводороды.

ОПЕК – международная организация стран производителей и экспортеров нефти.

Экспорт – вывоз и реализация продукции за рубеж.

Этика деловая – система норм и правил поведения при осуществлении деловых контактов.

Библиографический список

Основная литература

1. Алекперов В.Ю. Вертикально – интегрированные нефтяные компании. – М.: 1999.
2. Байков Н.М. Состояние мировых запасов нефти и газа и объемы их добычи // Нефтяное хозяйство. – 2001. – №2.
3. Байков Н.М. Возрастающая роль государственных нефтяных компаний в развитии нефтяной промышленности // Нефтяное хозяйство. – 2001. – №3.
4. Байков Н.М. Рост капиталовложений в нефтяную и газовую промышленность // Нефтяное хозяйство. – 2001. – №6.
5. Байков Н.М. Состояние фонда нефтяных скважин Канады и США // Нефтяное хозяйство. – 2001. – №7.
6. Некрасов А.С., Синяк Ю.В. Стратегия на мировых энергетических рынках // Нефть, газ и бизнес. – 1999. – №1-2.
7. Москвин А.Г. Российский газ на мировом рынке // Материальные ресурсы России – 1999. – №6.
8. Внешнеэкономическая деятельность предприятия/ Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; Под ред. проф. Л.Е. Стровского. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1999.
9. Балабанов И.Т. Внешнеэкономические связи: Учебное пособие /И.Т. Балабанов, А.И. Балабанова. – М.: Финансы и статистика, 1998.
10. Миловидов К.Н. Критерии и методы оценки эффективности воспроизводства запасов нефти и газа. – М.: Недра, 1988.
11. Миловидов К.Н. Нефтяная промышленность России в переходном периоде: Учебное пособие. – М.: ГАНГ, 1997.
12. Миловидов К.Н. Введение в экономику нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие. – М.: ГАНГ, 1997.
13. Миловидов К.Н. Проблемы либерализации европейского рынка газа /К.Н. Миловидов, А.Н. Дмитриевский, Н.В. Нижегородова // Нефть, газ и бизнес. – 2000. – №2.
14. Никитин Б.А. Нефтегазоносность шельфа Арктики: Взгляд в XXI век /Б.А.Никитин, А.И. Ровнин // Геология нефти и газа. – 1999. – №12.
15. Ремизов В.Н. Об экспорте газа в страны азиатско-тихоокеанского региона / В.Н. Ремизов, В.А. Понаморов // Минеральные ресурсы России.–1999.– №10.
16. Сургучев М.Л. Об условиях участия иностранных фирм в развитии нефтяных месторождений. – М., 1990.
17. Сургучев М.Л. Нефть – цены, налоги, прибыль. – М., 1990.
18. Цикл лекций «Школы общественных и международных дел им. В. Вильсона при Принстонском университете», 1990 г.
19. Опыт экономического и социального развития Японии, предложения по его использованию и советской экономике (отчет о поездке), 1990 г.
20. Организация и управление в многоотраслевой корпорации (материалы советско-американского семинара). М., 1999 г.

21. Принципы организации и функционирования корпорации «Бритиш Петролеум» (отчет об участии в семинаре), 1990 г.

Дополнительная литература

1. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах // Консультант директора. – 1995. – №5.
2. Ульянова Е. Деятельность корпорации ENI приносит дивиденды // Нефть России. – 2001. – №8.
3. Ремес С. После вступления России в ВТО... // Нефть и капитал. – 2001. – №7,8.
4. Фешераке Ф. Китайская нефть // Нефть и капитал. – 1998. – №6.
5. Сапожников П. Иракское предупреждение России // Коммерсант. – 1999. – №11.
6. Галаджий И. Плацдарм захвачен, на очереди его расширение // Нефть России. – 2000. – №3.
7. Ястребцов Г. Партнеры на рынке газа // Эксперт. – 1999. – №8.
8. Юдина Л. Каспий: где выход из тупика // Эксперт. – 2000. – №5.
9. Тутушкин А. Россия возвращается в Северную Африку // Эксперт. – 1999. – №7.
10. Компания Газпром в Европе (обзор) // Эксперт. – 1997. – №44.
11. Юдина Л. Газпром – Рургаз // Коммерсант. – 1998. – №11.
12. Вяхерев Ю.Р. Газэкспорт – крупнейший экспортер Российского газа // Газовая промышленность. – 1999. – №10.
13. Васильева Е. Мировой рынок и Сибирский газ // Коммерсант. – 1999. – №11.
14. Макаров И. Северный маршрут туркменского газа // Нефть и капитал. – 2000. – №6.
15. Алиев Н. Нефтяные проекты Азербайджана // Нефть и капитал. – 1999. – №4.
16. Вольски А. Энергомосты в Китай и Японию // Коммерсант. – 1999. – №10.
17. Богомолов П. Британия: взгляд с буровой платформы // Нефть России. – 2001. – №2.
18. Абитбуль Ж. У долгосрочных контрактов – долгая жизнь // Коммерсант. – 2001. – №10.
19. Мишин В. От шах – Дениза до Джейхана // Нефть России. – 2001. – №6.
20. Кларк Д. Транскаспийский газопровод – новый путь к экспортным рынкам // Нефть и газ. – 2000. – №11.
21. Сержанов С. Узбекистан привлекает инвестиции // Нефть и капитал – 2000. – №4.
22. Белоусов В. Нефть постсоветского Казахстана // Нефть и капитал. – 1995. – №6.
23. Смирнов Г. Казахстан может увеличить добычу углеводородов вдвое // Нефть и капитал. – 1995. – №10.
24. Друзенко Е. Большая нефть Казахстана // Нефть и капитал. – 1995. – №6.
25. Кажегельдин А. Россия должна покупать нашу нефть // Нефть и капитал. – 1996. – №4.

26. Невежин Ю. Стартует проект XXI века: Иркутск – Китай //Эксперт. –1998. – №11.
27. Стобл Р. Бритиш газ: взгляд в будущее //Коммерсант. – 1999. – №10.
28. Сапожников П. Дешевой нефти не будет //Коммерсант. – 2000. – №8.
29. Юдина Л. Газпром и Винтерсхалл будут вместе осваивать месторождения Ямала //Эксперт. –2001. – №4.
30. Юдина Л. Нефть и газ: Восточный вариант //Эксперт. – 1999. – №7.
31. Сафин Р. Сверка часов по Гринвичу //Нефть России. – 2002. – №2.
32. Скибинская И. Запасов нефти в мире становится больше //Коммерсант. – 2000. – №10.
33. Мишин В. Дойдет ли нефть до Джейхана //Нефть России. – 2001. – №2.
34. Базиладзе М. Малая нефть Грузии //Нефть России. – 2001. – №2.
35. Храмцов В. Интеграционный альянс //Эксперт. – 2000. – №11.
36. Иванов Н. Нефтепровод национальной безопасности //Нефть и капитал. – 1998. – №10.
37. Джелагония В. Нефтяные миражи //Эхо планеты. – 1999. – №12.
38. Фомин И. Транскаспийский газопровод //Нефть и капитал. – 2000. – №8.
39. Берроуз М. Каспийская игра (по страницам журнала «Economist») //Финансовые известия. – 1999. – №11.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Нефтегазовые державы мира.....	4
1.1. Роль нефти и газа на мировом рынке энергоресурсов	4
1.2. Современное состояние нефтяной и газовой промышленности отдельных стран мира. Тенденции развития, ресурсная база, проблемы развития.....	5
1.3. Роль России на мировом рынке нефти и газа, состояние, перспективы развития, нефтяные компании	9
1.4. Нефть и газ «постсоветского пространства» /Республики СНГ/	15
Глава 2. Крупнейшие нефтегазовые компании мира, тенденции развития, особенности инвестиционной и финансовой деятельности, взаимодействие головных и «дочерних» структур.....	19
2.1. Корпорация «Бритиш Петролеум»	22
2.2. Немецкие концерны «Рургаз», «Маннесаман», «АЕГ» и их «дочерние» фирмы	27
2.3. Нефтяные компании США	46
2.4. Национальные компании Ближнего и Среднего Востока и других стран мира	46
Глава 3. Оценка отдельных аспектов мировой экономики нефти и газа	51
3.1. Капитальное строительство. Тенденции направления инвестиций. Наиболее крупные совместные инвестиционные проекты	51
3.2. Мировые цены на нефть, их динамика, факторы, влияющие на их уровень, роль ОПЕК	54
3.3. Внешнеэкономические связи отдельных стран мира.....	59
3.4 Системы налогообложения в отдельных странах мира – производителей нефти.....	61
3.5 Совместные предприятия, принципы их формирования, опыт Норвегии и Китая.....	63
3.6 Методы работы с персоналом /менеджмент персонала/ в отдельных компаниях и странах мира.....	67
Глава 4. Перспективы развития нефтегазового комплекса мира и рынков нефти и газа.....	70
Терминологический словарь	74
Библиографический список	75
Оглавление	78

Учебное издание

Витович Борис Александрович

Мировая экономика нефтегазовых ресурсов

Учебное пособие

Редактор В.П. Кипрова

Технический редактор Л.П. Коровкина

Корректор Т.И. Косолапова

План 2003 г., позиция 39. Подписано в печать 09.03.2004.

Компьютерный набор. Гарнитура Times New Roman.

Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная.

Усл. п. л. 4,6. Уч.-изд. л. 4,1. Тираж 150 экз. Заказ №178.

Ухтинский государственный технический университет.

169300, г. Ухта, ул. Первомайская, 13.

Лицензия ПД №00578 от 25 мая 2000.

Отдел оперативной полиграфии УГТУ.

169300, г. Ухта, ул. Октябрьская, 13.