Вестник ЦЭМИ РАН. 2018-2023

ISSN 2658--3887

URL - <http://cemi.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 3 Том 2. 2019

Влияние внутренних и внешнеэкономических условий на стратегию развития крупной нефтяной компании (на примере компании ЛУКОЙЛ)

Евсеева Ольга Владимировна

*Центральный экономико-математический институт РАН
Moscow, Нахимовский проспект, 47*

Аннотация

Основным объектом анализа в данной статье является ЛУКОЙЛ. Дается анализ аргументов, которые использовались в 1990-х годах при приватизации и либерализации российской нефтяной отрасли, формировании нескольких вертикально интегрированных нефтяных компаний и последствиях их работы как на внутрироссийских рынках нефтепродуктов, так и на мировых рынках нефти и нефтепродуктов. Анализируется реакция на изменение конъюнктуры и условий продаж нефти и нефтепродуктов как на мировом, так и на внутрироссийском рынках. Амплитудная волатильность условий на обоих рынках вынуждает российские нефтяные компании не только подстраивать свою стратегию к меняющимся рыночным условиям, но и корректировать миссию компании, параметр, который, как правило, менее волатилен в стратегиях. Детально анализируются две стратегии, которые получили условные названия: «2012-2021» и «2018-2027». Показывается, что при ухудшении внешнеэкономической конъюнктуры, нефтяные компании смещают акцент своей стратегии в сторону российских рынков.

Ключевые слова: стратегия, миссия, цели, внешние и внутренние экономические условия, нефтяная компания, цена нефти, экспортная пошлина, акцизы, НДС, рынки сбыта, бизнес, добыча нефти, нефтепереработка, акционеры, дивиденды.

Дата публикации: 07.02.2020

Ссылка для цитирования:

Евсеева О. В. Влияние внутренних и внешнеэкономических условий на стратегию развития крупной нефтяной компании (на примере компании ЛУКОЙЛ) // Вестник ЦЭМИ РАН. – 2019. – Т. 2. – Выпуск 3. URL: <https://cemi.jes.su/s265838870008408-1-1/>. DOI: 10.33276/S265838870008408-1

1 Введение

2 Слово «стратегия» произошло от древнегреческого «στρατηγία» – «искусство полководца» и используется для обозначения общего не детализированного плана деятельности, который охватывает длительный период времени и нацелен на достижение выбранной долгосрочной цели. На протяжении большей части времени развития человеческой цивилизации понятие «стратегия» использовалось для описания, планирования и управления военной деятельностью. Однако в середине 20 в. с распространением методологии системного подхода стали говорить о существовании стратегий практически в любом виде деятельности. Особенно значимым оно оказалось для коммерческих предприятий в связи с появлением и развитием (во многих видах человеческой деятельности) конкуренции. Стало общепринятым представление о том, что осознание менеджментом предприятия стратегии его развития может стать эффективным инструментом успешности предприятия на всем протяжении жизненного цикла.

3 Когда речь идет о традиционной сфере бытия стратегии – войне, цель стратегии достаточно ясна – это победа в войне. «Искусство полководца» состоит в определении и использовании подходящих инструментов достижения победы. Ситуация многократно усложняется, когда необходимо определить стратегию, например, коммерческого предприятия, поставляющего свою продукцию на рынок.

4 Изменение экономических и политических условий в современном мире постоянно ставит перед компанией задачи не только сохранения своих позиций на рынке, но и их укрепления и наращивания потенциала.

5 Правильно сформулированная стратегия обезопасит компанию в условиях высоких рисков и динамично меняющейся, труднопрогнозируемой экономической и политической среды, а также в условиях непредсказуемой, часто меняющейся налоговой системы.

6 Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии компании и достижение ее целей.

7 Миссия – это наиболее общее описание взаимодействия организации с обществом и государством, его представляющим, это философия данной организации, ее заявление обществу. Соответственно, в рационально сформулированной Миссии должно быть показано, что компания полезна, более того – необходима социуму. Это особенно важно, когда компания формулирует свою Миссию в переходный период, когда плановая государственная экономика трансформируется в рыночную систему. Рациональность при таком подходе проявляется в осознании того, что государство отказывается от многих своих прав в ведении бизнеса в пользу трансформируемой компании. Поэтому важно показать обществу, что в результате трансформации вновь образуемая частная или частно-государственная компания остается «Другом общества» и не имеет долгосрочных планов действовать во вред обществу и государству. Если такой рационально действующей Миссии не сформулировать, для создаваемой компании возникает угроза ее национализации.

8 Необходимость выбора миссии для компании была признана выдающимися руководителями еще давно. Например, Г. Форд видел Миссию созданной им автомобильной компании в выпуске автомобилей, которые смогут покупать из своих доходов широкие массы населения страны. Поскольку территория США весьма велика, рост ее экономики в значительной мере зависел от стоимости транспортной работы для широких слоев населения. (Мескон, Альберт, Хедоури, 1998).

9 Сегодня Миссия Ford звучит следующим образом: «Мы – глобальная семья и гордимся своим наследием, предоставляя персональную свободу передвижения людям по всему миру».

10 Вот еще несколько примеров миссий: Миссия BMW: «BMW Group является ведущим поставщиком в мире премиальных продуктов и премиальных услуг для индивидуальной мобильности».

11 Миссия Harley-Davidson: «Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов!» (Шведов, 2019).

12 Цель - это четкое описание тех заданий, которые необходимо выполнить для того, чтобы воплотить миссию в реальность.

13 Цели компании могут быть кратко- и долгосрочными, а также изменяться в ходе ее деятельности, в то время как миссия может оставаться неизменной на протяжении всего периода деятельности фирмы.

14 Таким образом, миссия и цели предприятия представляют собой единое целое философское ядро ее деятельности - миссия отвечает на вопрос «зачем нужна наша компания?», а цели отвечают на вопрос «что нужно сделать для того, чтобы осуществить миссию и, соответственно, оправдать ее существование?». Только при наличии такого ядра компания будет осуществлять свою деятельность эффективно и методично.

15 Успешная бизнес стратегия - это основа развития и функционирования любого предприятия, но эффективное стратегическое планирование в нефтяной отрасли является необходимым еще и ввиду ее особой значимости для бюджета страны, особенно в переходный период.

16 При приватизации нефтяной промышленности в России появились нефтяные компании с разной структурой собственности: частные, частно-государственные и государственные.

17 Роль нефтяных компаний в развитии экономики страны очень велика, что в значительной мере обусловлено рентой, извлекаемой нефтяными компаниями, при продаже российской нефти на мировом рынке. В этих условиях российское общество чрезвычайно заинтересовано в понимании целей тех стратегий, которых придерживаются нефтяные компании. Ведь эти цели не обязательно гармонизированы с целями развития общества. Работ в этой области очень мало, и в этой статье делается попытка осветить стратегии нефтяных компаний в контексте меняющихся внешних и внутренних экономических условий. В качестве примера в данной статье рассматриваются стратегии нефтяной компании ЛУКОЙЛ. Этот выбор обусловлен тем, что в структуре собственности этой компании российское государство играет незначительную роль, что делает рассогласование между стратегией компании и стратегией развития экономики страны потенциально более вероятной.

18 **1.Об объекте анализа – компании ПАО «ЛУКОЙЛ»**

19 ЛУКОЙЛ - крупнейшая российская частная ВИНК, на ее долю приходится около 1% доказанных запасов углеводородов и более 2% мировой нефтедобычи. Основные виды деятельности Компании - операции по разведке и добыче нефти и природного газа, производство и реализация нефтепродуктов. ЛУКОЙЛ осуществляет разведку и добычу в 12 странах мира, основные работы сосредоточены в России, Средней Азии и на Ближнем Востоке. Нефтеперерабатывающие заводы ЛУКОЙЛ расположены вблизи ключевых рынков сбыта в России и в четырех странах Европы. В шести странах ЛУКОЙЛ имеет мощности по производству высококачественных масел.

²⁰ Для сбыта собственной продукции ЛУКОЙЛ обладает широкой развитой сетью оптовых и розничных каналов сбыта, включая сеть АЗС в 18 странах мира, инфраструктуру для бункеровки судов в четырех странах, авиазаправку «в крыло» в 33 аэропортах России.

²¹ Кроме этого, ЛУКОЙЛ владеет электрогенерирующими и распределительными энергетическими мощностями на юге России, а также в Болгарии и Румынии. Среди активов и газовые электростанции, и объекты возобновляемой энергетики.

²² В заявлениях Компании так позиционируется ее ключевая деятельность – «Наша бизнес-модель основана на принципе эффективной вертикальной интеграции в целях создания добавленной стоимости и обеспечения высокой устойчивости нашего бизнеса путем диверсификации рисков» (www.lukoil.com) .

²³ **2. Особенности условий формирования стратегий российскими нефтяными компаниями**

²⁴ Российские нефтяные компании с момента своего образования после приватизации нефтяной промышленности работают в особых условиях, отличных от тех, в которых функционирует большинство российских промышленных экономических агентов. В чем состоит специфика?

²⁵ В газовой отрасли действовавший государственный концерн Газпром, охватывавший все предприятия газовой отрасли России, не был разделен на части, он был преобразован в ОАО «Газпром», так что в отрасли появилась компания с монопольной рыночной властью. При этом государство оставило себе доминирующий пакет акций Газпрома, усилив свое влияние в отрасли тем, что сохранило государственное регулирование цен газа.

²⁶ В электроэнергетике государство сформировало доминирующий отраслевой холдинг РАО «ЕЭС России», также сохранив государственное регулирование цен электроэнергии.

²⁷ В нефтяной же отрасли при приватизации государством было создано несколько (вначале 11) крупных нефтяных компаний. Поскольку во многих нефтяных компаниях у государства не было контрольного пакета акций, возник риск дегармонизации стратегий таких компаний со стратегией развития экономики страны.

²⁸ В каждой из 11 созданных нефтяных компаний государство интегрировало добычу нефти с ее переработкой в нефтепродукты и продажей продукции компании на соответствующих внутренних и внешних рынках, то есть по своему строению в отрасли стали действовать вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) –«от скважины до бензоколонки». На внешних рынках они продавали, в основном, нефть, на внутренних – нефтепродукты. Они производились собственными нефтеперерабатывающими заводами (НПЗ). Для продажи нефтепродуктов была организована сбытовая сеть.

²⁹ Российская экспортная нефть практически не влияла в момент приватизации на мировую цену нефти. Поэтому российское правительство разрешило всем 11 ВИНК экспортировать нефть, конкурируя между собой на мировом рынке нефти (Чернавский, 2013). Так как цена нефти, продаваемой на мировом рынке, была значительно выше цены нефти, продаваемой на российском оптовом рынке, одной из важнейших задач ВИНК стало распределение потока добываемой нефти между внешним и внутренним рынками.

³⁰ Мировой рынок нефти очень привлекателен для российских нефтяных компаний, так как влияние международного картеля ОПЕК, приводит к тому, что мировая цена нефти

поддерживается на более высоких уровнях, чем уровень мировых предельных издержек добычи нефти. Глобализация мировой энергетики создает перспективу использования части доходов российских нефтяных компаний на разработку месторождений нефти, расположенных за рубежом. Это же относится и к перспективе приобретения зарубежных НПЗ.

³¹ Мировая цена нефти очень волатильна и в значительной мере находится под воздействием не экономических (политических, религиозных, культурных и др.) факторов. Непредсказуемые амплитудные колебания мировой цены нефти находятся в очень широком диапазоне значений. Это создает определенные трудности при выполнении российскими нефтяными компаниями своих обязательств перед государством и своими контрагентами и клиентами.

³² Основными условиями внешней среды, влияющими на изменение стратегий нефтяных компаний, являются: динамика мировых цен на нефть, рост/снижение объемов потребления первичных энергоресурсов, темпы экономического роста, численность населения и эффективность энергосберегающей политики, изменение курсов валют, а также принятые политические решения, например, введение санкций и ограничений.

³³ Важнейшим же условием, характеризующем внутреннюю среду российской экономики, является действующая система налогообложения нефтяных компаний в России. Подробнее остановимся на основных налогах, которые платят нефтяные компании, это: НДС, экспортные пошлины, акцизы.

³⁴ В России все полезные ископаемые принадлежат государству. Правительство выдает добывающим компаниям лицензии на эксплуатацию месторождений, после того как начинается добыча, государство взимает с добывающих компаний определенную сумму за каждую единицу добытого из-под земли полезного ископаемого. Это и есть налог на добычу полезных ископаемых – НДС.

³⁵ НДС является аналогом «роялти» – компенсации, выплачиваемой компанией государству за то, что оно разрешило компании использовать государственный ресурс – в данном случае нефть – по своему усмотрению. НДС был введен в 2002 г. и регулируется Налоговым Кодексом РФ (ч.II, глава 26). Ставка НДС устанавливается в абсолютном выражении (руб/т добытой нефти) и применяется с использованием двух специальных коэффициентов, один из них характеризует текущий уровень мировых цен на нефть, второй – степень выработанности запасов нефти на участке недр.

³⁶ Еще один нефтяной налог – экспортные пошлины, которыми облагаются продажи нефти и нефтепродуктов за границу. Экспортные пошлины регулируются Законом РФ от 21.05.1993 N 5003-1 "О таможенном тарифе", который ныне действует в редакции от 01.05.2019 г. С 2002 года в России был установлен механизм определения ставки экспортной пошлины в зависимости от уровня мировых цен на нефть. Сегодня экспортные пошлины на нефть рассчитываются в зависимости от среднего за месяц уровня цен на нефть марки Юралс на мировых рынках. Экспортные пошлины на нефтепродукты также определяются с учетом мировой цены на нефть. Ставки пошлин на нефть и нефтепродукты устанавливаются Правительством РФ. При этом ставки экспортных пошлин на нефтепродукты устанавливаются на более низком уровне по отношению к экспортной пошлине на нефть, чтобы стимулировать увеличение переработки нефти внутри страны и наращивать экспорт нефтепродуктов. Дифференциация ставок экспортных пошлин на нефть и нефтепродукты представляет собой, по сути, значительную «таможенную субсидию» нефтепереработке, за счет которой обеспечивается операционная прибыльность российских НПЗ. В настоящее время Правительство активно использует принцип равнодоходности в механизме установления пошлин на нефть и на нефтепродукты.

Следование условию равнодоходности поставок на экспорт и на внутренний рынок превышение ставки пошлины на нефть над ставкой пошлины на нефтепродукты путем тарифной защиты повышает доходность сектора нефтепереработки. Если бы этого фактора не было, то в условиях недостаточной модернизации нефтеперерабатывающих мощностей значительный объем переработки стал бы убыточным. Действующие формулы расчета ставок экспортной пошлины и НДС обеспечивают прогрессивность данных налогов по отношению к мировой цене на нефть.

³⁷ В условиях высокой экспортной ориентации российского нефтяного сектора и зависимости доходов сектора от мировых цен, данные налоги обеспечивают прогрессивный рост налоговых платежей в бюджет. С ростом мировых цен на нефть возрастает как абсолютная величина налоговых платежей, так и доля налоговых изъятий в общем доходе (Бобылев, Идрисов, Синельников-Мурылев, 2012).

³⁸ Экспортная пошлина играет существенную регулируемую роль в структуре поставок нефти и нефтепродуктов на внешний и внутренний рынок. Ведь нефтяные компании могут посчитать более прибыльной ориентацию на экспорт в ущерб переработке. Экспортные пошлины играют важную роль и в формировании цен на нефть и на нефтепродукты на российском внутреннем рынке. Цены на нефть и нефтепродукты, реализуемые на внутреннем рынке, устанавливаются на том уровне, чтобы обеспечить такую же доходность, что и при их реализации на экспорт. Такой уровень равен мировой цене минус экспортная пошлина, минус транспортные издержки. Экспортная пошлина, таким образом, обеспечивает разрыв между мировыми и внутренними ценами на нефть и нефтепродукты, обеспечивая существенно более низкий уровень внутренних цен, тем самым обеспечивая, как уже было сказано, экономическую эффективность отечественной нефтепереработки.

³⁹ Важную роль в налогообложении российского нефтяного комплекса также играют акцизы. В настоящее время порядок обложения акцизами регулируется Налоговым Кодексом РФ (часть II, глава 22 «Акцизы»). Налогоплательщиками по уплате акциза на нефтепродукты на территории РФ являются производители нефтепродуктов. На территории других стран, где компания осуществляет операционную деятельность, акцизы оплачивают производители или сбытовые компании, в зависимости от местного законодательства. Фактически акцизы на нефтепродукты, как и на другие подакцизные товары, включаются в цену товара и оплачиваются покупателем. Акцизами облагаются автомобильный бензин, дизельное топливо, моторные масла для дизельных и карбюраторных двигателей, а также прямогонный бензин.

⁴⁰ 1. **Структура и элементы стратегии нефтяной компании в условиях переходной экономики**

⁴¹ В эпоху господства государственной плановой экономики (в России – до 1992 г.) все предприятия нефтяной отрасли находились в государственной собственности и их жизненный цикл, а также функционирование определялось централизованной государственной плановой системой. У самих предприятий не было экономической необходимости разрабатывать стратегию своего развития. Предписываемые предприятию пятилетние и годовые планы считались вполне достаточными рамками для организации инвестиционной программы предприятия и текущей деятельности. Впервые стимул у предприятий разрабатывать собственные планы развития появились в конце 1980-х годов, когда был принят закон о предприятии, в соответствии с которым предприятия энергетического сектора экономики должны были постепенно переводиться в режим самофинансирования. После приватизации и либерализации промышленности разработка стратегии стала насущной необходимостью созданных ВИНК.

42 Как известно, ясности в том, как будет проходить трансформация плановой государственной системы в общество с рыночной экономикой, ни у кого не было. Рекомендации так называемого Вашингтонского консенсуса были разработаны для переходных экономик Латинской Америки, структура которых существенно отличалась от экономики России. Были сделаны попытки внедрить некоторые из этих рекомендаций, однако системы трансформации не существовало, и сам переход должен был осуществляться в основном эмпирически в условиях весьма неопределенного экономического и институционального контекста. В то же время менеджмент ВИНК достаточно ясно представлял себе, что российские нефтяные компании имеют очень хорошие перспективы выживания в сложившейся сложной и неопределенной экономической и законодательной среде. Основания для такой убежденности несомненно были, поскольку ВИНК получили право экспортировать один из самых дорогих видов природных ресурсов, которыми располагала Россия, - нефть на мировой рынок нефти. Это стимулировало нефтяные компании к разработке стратегий своего развития.

43 Как уже говорилось выше, необходимый элемент стратегии – это формулировка миссии компании.

44 После определения миссии компании начинается разработка системы подцелей, достижение которых, как ожидается, позволит реализовать миссию компании на принятом временном отрезке, а также инструментов, которые должны использоваться для реализации подцелей.

45 В менеджменте существует ряд правил, которые должны быть положены в основу формулирования целей компании: цели должны быть конкретными и измеримыми (это важно при осуществлении контрольных функций), цели должны быть ориентированы во времени - то есть должен быть отмечен горизонт прогнозирования, цели должны быть достижимы, а также цели должны быть взаимно поддерживающими и не входить в противоречия друг с другом. (Мескон, Альберт, Хедоури, 1998).

46 Последние годы в основе планирования и одновременно оценки деятельности компании прочно закрепились такие показатели как KPI- (ключевые показатели эффективности, англ. Key Performance Indicators) — показатели деятельности, которые помогают компании в достижении стратегических и тактических операционных целей. Они также очень удобны для осуществления функций контроля, поскольку отражают работу предприятия за весь период и позволяют вводить коррективы плана на следующий рабочий период.

47 В основе стратегии компании должны обязательно лежать обоснованные, эффективные и выполнимые производственные планы.

48 Любая стратегия предприятия и, в частности, нефтяной компании обосновывается и базируется на анализе обширной информационной базы: - анализ экономических факторов внешней и внутренней среды; - прогнозы развития рынка и, прежде всего, цен на нефть; - анализ исполнения планов за предыдущий период.

49 Таким образом, последовательность процесса разработки стратегии нефтяной компании можно отобразить в виде цепочки: анализ внешней и внутренней среды – прогнозы развития рынка – анализ исполнения планов за предыдущий период – формулирование миссии и целей – разработка производственных планов и задач – выработка на этой основе конкретной стратегии развития.

50 В крупных компаниях создаются специальные подразделения стратегического развития, функцией которых и является выполнение всех этих последовательных шагов, в результате которых формируется Стратегия компании на определенный период.

51 Стратегии ЛУКОЙЛ, разрабатываемые в разные периоды, имеют определенную структуру, связанную со спецификой вертикальной интеграции компании. Поэтому консолидированная Стратегия складывается из отдельных стратегий развития бизнес-сегментов и бизнес-секторов.

52 В каждой Стратегии содержатся, как показывает анализ, следующие блоки:

53 *1. Миссия, глобальные стратегические цели.*

54 В начале каждой Стратегии ЛУКОЙЛ формулируются миссия и видение, глобальные стратегические цели, подчеркивающие основные ориентиры Компании на планируемый период.

55 *2. Анализ выполнения планов.*

56 В Стратегии дается обзор и анализ достижений за истекший период (например, реализация масштабных проектов, внедрение передовых технологий, модернизация НПЗ, улучшение операционных показателей, рост свободного денежного потока и т.д.).

57 Оценка достижения стратегических целей производится на основе анализа исполнения KPI (в последние годы, в частности, таких как: объем добычи углеводородов, операционный доход (EBITDA), доля дивидендов в чистой прибыли, свободный денежный поток, рентабельность на задействованный капитал, инвестиционные расходы).

58 *3. Сценарные условия на планируемый период.*

59 Разработке Стратегии предшествует прогноз макроэкономических показателей, в которых Компании предстоит осуществлять свою деятельность, так называемых, Сценарных условий на планируемый период (в частности, % инфляции, курс рубля к доллару, цена на нефть, маржа нефтепереработки и др.).

60 *4. Стратегические цели по бизнес сегментам и секторам.*

61 Стратегические цели и ориентиры формируются на уровне бизнес-сегментов и бизнес-секторов.

62 Бизнес-сегмент «Геологоразведка и добыча» (Upstream) включает бизнес-сектор «Геологоразведка и добыча в России» и бизнес-сектор «Геологоразведка и добыча за рубежом».

63 Бизнес-сегмент «Переработка и сбыт» (Downstream) включает бизнес-сектора «Нефтепереработка в России», «Нефтепереработка за рубежом», «Нефтехимия», «Нефтепродуктообеспечение в России», «Нефтепродуктообеспечение за рубежом», «Электроэнергетика».

64 В блоке «Финансы» формулируются прежде всего цели в области дивидендной политики.

65 *5. KPI на планируемый период.*

66 В Стратегии устанавливаются новые значения KPI на планируемый период.

67 KPI применяются в качестве инструмента целеполагания как на этапе разработки целевых ориентиров, так и на этапе конечной формализации контрольных показателей деятельности, относительно которых проводится оценка эффективности деятельности.

68 Таким образом, эмпирический анализ структуры разработки стратегии показывает, что менеджмент компаний, ответственный за эту разработку, сравнительно за короткое

время получил навык разработки стратегий развития компаний, уровень которого вполне соответствует уровню, разработки стратегий лучших зарубежных нефтяных компаний.

⁶⁹ В данной статье на примере двух Стратегий ЛУКОЙЛ, разработанных в разные годы, а именно в 2011г. и в 2017г. будет показано, какое влияние оказывали экономические факторы внешней среды на политику Компании и установочные цели, определяющие весь дальнейший ход ее деятельности.

⁷⁰ Каждый раз компания ЛУКОЙЛ реагировала на все кардинальные изменения и вызовы внешней среды, результатом чего являлась разработка очередной Стратегии развития на 10-летний период.

⁷¹ **4. Стратегия 2012-2021**

⁷² В 2011 году одновременно произошли существенные изменения как во внешней среде, так и во внутренней, оказывающие серьезное влияние на экономику нефтяных компаний и, заставившие компании, в том числе и ЛУКОЙЛ, пересматривать Стратегию своей деятельности. (Таблица 1).

⁷³ Один из основных определяющих факторов внешней среды - это цена на нефть на мировом рынке. В 2011г. цена на нефть марки Brent и Юралс выросла на 40% по сравнению с 2010г. Начался период установления высоких цен на нефть – до 110 долл. за баррель. Этому способствовало сочетание факторов, включая Арабскую весну 2011 года, а также войны в Ливии и Сирии, которые обвалили добычу нефти на территории этих стран. В 2012 году экспорт нефти Ирана был значительно подорван санкциями ООН из-за ядерной программы. Сланцевая добыча США имела в то время еще низкую эффективность.

⁷⁴ Во внутренней среде в 2011 г. также произошли серьезные изменения, Правительство страны предприняло очередной «налоговый маневр», выразившийся в изменении ставок экспортных пошлин и в изменении системы установки акцизов.

Макроэкономическое окружение						Таблица 1			
	2010*	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Нефть сорта Брент, \$/барр	79,6	111,3	111,7	108,7	99,0	52,4	43,7	54,3	70,9
Нефть сорта Юралс, \$/барр	78,3	109,1	110,6	108,0	98,0	51,9	42,5	53,0	69,8
НДПИ (нефть), руб./т	3064	4457	5066	5330	5827	6312	5777	8134	12468
Экспортные пошлины, руб./т									
Нефть, \$/т	273,9	409,2	404,2	392,1	366,5	120,3	75,7	86,7	128,5
Мазут, \$/т	103,5	208,5	266,7	258,8	241,9	91,4	62,1	86,7	128,5
Автобензин, \$/т	192,2	341,9	363,7	352,9	329,8	93,8	46,1	26,0	38,5
Дизельное топливо, \$/т	196,8	274,3	266,7	258,8	238,5	57,7	30,3	26,0	38,5
Акцизы на нефтепродукты, руб./т									
АБ ниже Евро-3	2657*	5995	7976	10100	11110	7300	12454	13100	13100
АБ Евро-5	3629**	5143	5978	5449	6450	5530	9484	10130	9454
ДТ ниже Евро-3	1188	2753	4200	5860	6446	3450	5009	6800	6492
ДТ Евро-5	1188	2247	3260	4418	4767	3450	5009	6800	6492
Среднегодовой курс рубля к доллару, руб./\$									
	30,4	29,4	31,1	31,9	38,4	61,0	67,0	58,4	62,7
Рублевая инфляция (на конец года)									
		6,1%	6,6%	6,5%	11,4%	12,0%	5,4%	2,5%	4,2%
* для АБ с ОЧ 80									
** для АБ с ОЧ выше 80									
Источник: ЛУКОЙЛ. Справочник аналитика. (2018).- http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports_info									

⁷⁶ Введение налогового маневра было обусловлено тем, что, несмотря на наличие государственного субсидирования нефтепереработки, в первой декаде 2000-х отсутствовали стимулы к модернизации мощностей переработки нефти в силу пониженной ставки экспортной пошлины на мазут. Рост переработки осуществлялся, главным образом, в результате максимальной загрузки существующих мощностей первичной переработки и строительства простых НПЗ. (VYGON Consulting, 2015)

⁷⁷ Производство и экспорт мазута продолжал расти, глубина переработки не увеличивалась. В 2011 г. из-за роста экспорта бензина даже возник дефицит его на российском рынке, что вызвало резкий скачок цен. Стратегия большинства компаний заключалась в получении максимального денежного потока от переработки нефти в рамках текущей налоговой системы, а не в модернизации мощностей НПЗ.

⁷⁸ Поэтому в 2011г. Правительством был проведен «налоговый маневр», результатом которого явилось снижение коэффициента для расчета таможенной пошлины на нефть с 65% до 60% и выравнивание пошлин на светлые и темные нефтепродукты на уровне 66% от пошлины на нефть, поэтому первоначально система называлась «60-66» и устраивала большинство компаний, поскольку снижала им налоговую нагрузку в нефтедобыче.

⁷⁹ Незадолго до выхода постановления Правительства РФ от 26.08.2011 г. № 716 “О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2010 г. № 1155”, запускающего систему «60-66», постановлением Правительства РФ от 27.12.2010 г. № 1155 «О расчете ставок вывозных таможенных пошлин на отдельные категории товаров, выработанных из нефти» была установлена пошлина на бензин в

размере 90% от пошлины на нефть. В этом проявилась протекционистская роль пошлины – сохранение 90% пошлин на бензин обосновывалось необходимостью обеспечения потребностей внутреннего рынка через снижение стимулов к экспорту. Кроме того, такой размер пошлины делал инвестиционную привлекательность строительства гидрокрекинга в два раза выше, чем каталитического крекинга.

⁸⁰ В соответствии с данным Постановлением ставку экспортной пошлины на темные нефтепродукты с 1 января 2015 г. планировалось установить в размере 100% от ставки пошлины на нефть. Данный налоговый маневр в конечном варианте стал называться «60-66-90-100».

⁸¹ Решение о выравнивании пошлин на нефть и темные нефтепродукты было важнейшим достижением этого налогового маневра. Эта ставка резко повышала операционную эффективность углубления нефтепереработки. Именно этот факт делал привлекательным инвестиции во вторичные мощности и способствовал запуску масштабных программ модернизации на российских НПЗ.

⁸² Практически одновременно с реализацией системы «60-66-90», которая обеспечивала положительный эффект для нефтяной отрасли, государство индексировало НДС и акцизы, компенсируя для себя выпадающие доходы бюджета. Такой налоговый маневр был направлен на решение регуляторных задач: в нефтедобыче – незначительное снижение налоговой нагрузки и фискальной роли экспортных пошлин с перекладыванием нагрузки в пользу НДС, в нефтепереработке – сокращение части неэффективного экспорта нефтепродуктов в пользу экспорта сырой нефти. (VYGON Consulting, 2015)

⁸³ С 2011 г. система исчисления акцизов на автомобильный бензин и дизельное топливо была также изменена. Во исполнение «Основных направлений налоговой политики РФ на 2010 год и на плановый период 2011 и 2012 годов» в главу 22 "Акцизы" НК РФ были внесены существенные поправки.

⁸⁴ В результате не только повышены ставки акцизов практически по всем видам подакцизных товаров, но и изменен порядок их исчисления и уплаты.

⁸⁵ С целью стимулирования производства более качественных нефтепродуктов ставки акцизов были дифференцированы по классам топлива: для более высоких классов топлива установлены более низкие ставки акцизов. Использован принцип убывающей шкалы ставок по мере повышения их качества (классов), предусмотренных Техническим регламентом ("О требованиях к автомобильному и авиационному бензину, дизельному и судовому топливу, топливу для реактивных двигателей и топочному мазуту", утвержденным Постановлением Правительства РФ от 27.02.2008 N 118.).

⁸⁶ Все вышеперечисленные факторы вызвали необходимость изменения стратегических направлений деятельности и побудили ЛУКОЙЛ разработать и представить в свет новую Стратегию развития на 2012-2021 г. г. (ЛУКОЙЛ - Стратегия 12-21 on Vimeo. 2012).

⁸⁷ Миссия Компании определялась в данной Стратегии следующим образом: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека».

⁸⁸ Анализируя данную формулировку можно сказать, что она достаточно широка и абстрактна, тем не менее, в ней выдержаны основные правила формирования миссии, которые мы находим во всевозможных учебниках по менеджменту организаций, в частности: она должна основываться на фундаментальных человеческих ценностях, которые присущи каждой личности (это обеспечит всеобщее признание и уважение), она должна быть четко и конкретно сформулирована, миссия должна быть краткой и легкой для восприятия. (Мескон, Альберт, Хедоури, 1998)

89 Для сравнения – Миссия Роснефти сформулирована похожим образом:

90 «Инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах» (www.rosneft.ru)

91 Глобальная стратегическая цель Компании на данный период заключалась в динамичном устойчивом развитии, соответствующем лучшим показателям мировых компаний по эффективности и конкурентоспособности.

92 Сценарные условия и прогнозы, закладываемые в Стратегию, были следующие. В мировой экономике прогнозировался дальнейший рост мирового ВВП, дальнейший рост спроса на энергоносители, связанный с ростом численности населения и доходов развивающихся стран. Ожидалось, что динамично растущий транспортный сектор в странах АТР обеспечит основной вклад в прирост спроса на нефть.

93 Компания исходила из стабильности цены на нефть и достаточно консервативного в текущей конъюнктуре прогноза ценового уровня – 100 долл./барр. В своих заявлениях относительно Стратегии Компании Вице-президент ЛУКОЙЛ Л. Федун, возглавляющий Блок стратегического развития Компании, сообщал: «резкое снижение цены на нефть представляется маловероятным. Этому будут препятствовать страны ОПЕК, которые после событий "арабской весны", существенно увеличили социальные расходы, и не допустят, чтобы цена опускалась ниже 100-110 долларов за баррель» (РИА. Новости. 2012).

94 Что касается прогнозов по газу, заложенных в Стратегию, то предполагалось, что зависимость Европы от импорта газа усилится, большинство газовых контрактов сохранит привязку к цене на нефть, существенный прирост добычи сланцевого газа также не ожидался ранее 2020 года.

95 При сохранении текущей налоговой нагрузки (система “60-66”) доходность российских НПЗ прогнозировалась на высоком уровне, выше, чем в Европе.

96 Ослабление курса рубля прогнозировалось к 2021 году, однако на уровне чуть больше 35 руб. за долл.

97 В 2011 г. для ЛУКОЙЛ наиболее остро встал вопрос о падении объемов добычи нефти (снижение на 5,5% по сравнению с 2010 г.), в частности, по причине ошибочной оценки запасов Южно-Хыльчунского месторождения. (Козлова, 2012)

98 Согласно планам Компании, ее добыча в ближайшие 10 лет должна была вырасти в полтора раза по сравнению с текущим уровнем, а средний прирост добычи углеводородов должен был составить более 3,5% в год. Прогноз по темпам роста добычи газа – более 10% в год, жидких углеводородов – более 2,3% ежегодно.

99 Ожидалось, что доля газа в структуре добычи углеводородов Компании к 2021 г. составит 27%.

100 Одна из стратегических целей Upstream на этот период – это обеспечение полного восполнения добычи приростом запасов, то есть значительный рост вовлечения запасов в разработку.

101 Запасы ЛУКОЙЛ за тот же срок должны были увеличиться на 10 млрд. барр. При этом, во многом, ставка в приросте запасов и добычи делалась на зарубежные проекты Компании (42% прироста запасов и 17% прироста добычи) Западная Курна-2, Гиссар, Карачаганак, Шах-Дениз и пр.

102 Ориентация на высокий уровень цен на нефть позволила Компании запланировать в портфеле проектов дорогостоящие работы на шельфовых проектах и на глубоководных.

¹⁰³ Совокупный за 10 лет свободный денежный поток по сегменту Upstream прогнозировался на уровне 59 млрд долл., из них до 24% предполагалось получить от зарубежных проектов (в том числе половину за счет Западной Курна-2).

¹⁰⁴ В Стратегии был намечен широкомасштабный рост инвестиционной программы в 150 млрд. долл., направленной на достижение целей по повышению добычи углеводородов, а также на завершение модернизации нефтеперерабатывающих заводов группы.

¹⁰⁵ Основные вложения были запланированы в сегменте Upstream до 125 млрд долл. (83% общих инвестиций Компании). Из них 25 млрд долл. планировалось инвестировать в иракское месторождение Западная Курна-2.

¹⁰⁶ Капвложения в нефтепереработку и сбыт – Downstream заложены были на уровне 25 млрд долл. (17%) преимущественно с целью модернизации НПЗ в РФ, а также в зарубежные нефтеперерабатывающие мощности, в частности, в модернизацию НПЗ Бургас в Болгарии, выкуп доли ISAB в Италии.

¹⁰⁷ Благоприятный налоговый режим в данный период в совокупности с высокими ценами на нефть благоприятствовал модернизации нефтеперерабатывающих активов и позволял получать стабильно высокий денежный поток. В сегменте Downstream совокупный денежный поток прогнозировался в диапазоне 57 млрд долл.

¹⁰⁸ Все нефтеперерабатывающие заводы ЛУКОЙЛ, согласно Стратегии 2012- 2021, должны были быть модернизированы.

¹⁰⁹ В связи с этим было запланировано увеличение качества и глубины нефтепереработки до 72% производства светлых нефтепродуктов на российских НПЗ и производство нефтепродуктов премиального качества.

¹¹⁰ В сегменте Сбыт были запланированы такие основные направления, как продвижение бренда “ЛУКОЙЛ”, расширение географии поставок (более 80 стран), рост среднесуточной реализации (на российских АЗС на 27%).

¹¹¹ По зарубежным сетям АЗС, в частности, в Турции, Украине, Польше, Сербии, запланировано сохранение объемов реализации и доли рынка.

¹¹² Основной упор в сегменте Нефтехимия был сделан на утилизацию собственного сырья в высокодоходную продукцию.

¹¹³ В блоке Финансы в качестве одной из важнейших целей был продекларирован рост акционерной стоимости ЛУКОЙЛ. Дивиденды на акцию должны были вырасти более чем в два раза и составить 11 долл. на акцию. Доля дивидендов в чистой прибыли – не менее 40%.

¹¹⁴ Как показала практика, многим прогнозам, заложенным в Стратегию 2012-2021, не суждено было сбыться, так как внешнеэкономические и политические условия существенно изменились.

¹¹⁵ 1. **Стратегия 2018-2027**

¹¹⁶ Появление на рынке нового источника предложения - нетрадиционной нефти привело к резкому падению цен на нефть, начавшемуся в 2014 году.

¹¹⁷ К 2015 году нефть в два раза упала в цене, и в два раза рухнул курс рубля по сравнению с уровнем 2011 года. (Таблица 1).

В 2013-2014 году резко обострились отношения между Украиной и Россией, в результате чего некоторыми западными странами были введены санкции против российских нефтяных компаний. Санкции были направлены прежде всего на ограничение и прекращение сотрудничества международных компаний с нефтяными компаниями России по поставкам оборудования и технологий для добычи нефти на арктическом шельфе и сланцевых форм добычи.

В то же время в 2014 г. Правительство провело очередной налоговый маневр, рассчитанный на трехлетний период с 2015 по 2017г.г. (ФЗ РФ "О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 24.11.2014 N 366). Во многом это было связано с тем, что большинство НПЗ не успели завершить программы модернизации к 2015г. В результате, по оценке аналитиков (VYGON Consulting, 2015) почти половина заводов в 2015 г. могла оказаться с отрицательной операционной маржой, что грозило либо дефицитом автобензина на внутреннем рынке, либо резким ростом цен для российских потребителей. Целью этого налогового маневра было: - существенное снижение ставок экспортных пошлин на нефть (чтобы по уровню они были ниже, чем в Казахстане); - дифференциация пошлин на светлые и темные нефтепродукты в пользу светлых и снижение ставок на светлые нефтепродукты (например, по товарному бензину они снижались с 78% в 2015 году до 30% в 2017); - сдвиг срока повышения ставок на темные нефтепродукты – до 100% от пошлин на нефть с 2015 г. (как задумывалось ранее) на 2017г.; - повышение ставок НДС, чтобы компенсировать бюджету выпадающие доходы; - одновременно введение льгот по выплате НДС (или вообще отмена): для трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ), для сверхвязкой нефти, для месторождений на шельфе, для малых, для истощенных месторождений; - введение адресных льгот по экспортной пошлине на нефть: на сверхвязкую нефть, на нефть с особыми физико-химическими характеристиками, добытую в определенных районах, освобождение от пошлин нефти морских месторождений; - корректировка акцизов для контроля за ростом внутренних цен на автобензин и другие нефтепродукты.

Этим маневром Правительство продолжало пытаться поощрить нефтяные компании модернизировать свои НПЗ.

Как отмечают эксперты (Халиуллин, 2017) – уйти полностью от экспортных пошлин при налоговом маневре в период 2015-2017 гг. было нельзя из-за неготовности российских НПЗ. При отмене пошлин сформировался бы дефицит на внутреннем рынке, который привел бы к резкому росту цен на нефтепродукты. Кроме того, нефтеперерабатывающая отрасль лишилась бы значительного денежного потока для финансирования программ модернизации НПЗ.

Однако в правительственных кругах давно уже высказывается мнение, что постепенно следует полностью отказаться от экспортных пошлин. Так, по оценкам (VYGON Consulting, 2015) федеральный бюджет стратегически заинтересован в уходе от системы таможенных пошлин по двум причинам: во-первых, изымать ренту в нефтедобыче можно через НДС, который взимается со всей добычи (без учета льгот), а не только с объемов экспорта, во-вторых, отмена экспортных пошлин убирает избыточную субсидию нефтепереработке.

Основные изменения в нефтяной отрасли РФ в тот период можно охарактеризовать следующим образом: - снизились затраты нефтяных компаний в результате девальвации рубля, а государство предоставило налоговые льготы для новых проектов добычи, что способствовало росту добычи нефти; - сократилась «таможенная субсидия» российским НПЗ в результате падения цен на нефть, в связи с этим снизилась рентабельность переработки нефти в РФ; - выросли акцизы на моторные топлива и повысились оптовые

цены на нефтепродукты; - произошло сдерживание роста розничных цен за счет строгого контроля со стороны ФАС и сокращение сбытовой маржи; - ужесточились экологические стандарты; - снизилось потребление моторных топлив в России, в связи с ухудшением ситуации в экономике страны; - увеличился выпуск светлых нефтепродуктов в связи с проведенной модернизацией большинства НПЗ, что могло привести к профициту на рынке автобензинов и усилению конкуренции на внутреннем рынке.

¹²⁴ Несмотря на происходящие существенные изменения во внешней и внутриэкономической среде, публикация новой Стратегии ЛУКОЙЛ задержалась на несколько лет. Это было связано с продолжающимся падением цен на нефть в течение последующих лет, с высокой неопределенностью прогнозов по уровню цен, а также с неопределенностью и риском, связанным с ожидаемыми изменениями в налоговой системе в стране.

¹²⁵ В марте 2018 г. на Дне инвестора в Лондоне ЛУКОЙЛ представил новую Стратегию на 2018-2027 годы. В ее названии была отражена и суть самой стратегии на этот период «Стратегия сбалансированного развития. Раскрывая потенциал» (Стратегия 2018-2027) (www.lukoil.ru).

¹²⁶ В действующей на сегодняшний момент Стратегии 2018-2027 Миссия Компании сформулирована иным образом, чем в предыдущей: «Быть конкурентоспособной нефтегазовой Компанией, обеспечивать сбалансированный рост бизнеса, руководствоваться в своей деятельности высокими стандартами качества, бережным отношением к природным ресурсам и принципами социальной ответственности.» Такая, безусловно, более понятная и продуманная, а не пафосная, формулировка Миссии Компании позволяет сформировать более определенные глобальные цели для ее осуществления.

¹²⁷ Новое видение деятельности Компании отражено в следующих формулировках глобальных стратегических целей: - максимизация акционерной стоимости, прогрессивная дивидендная политика; - устойчивый органический рост добычи с фокусом на высокоэффективную добычу нефти в РФ и раскрытие потенциала имеющейся ресурсной базы; - управление портфелем активов – один из стратегических приоритетов Компании.

¹²⁸ Выходу в свет Стратегии также предшествовала разработка в ЛУКОЙЛ документа «Основные тенденции развития мирового рынка нефти до 2030 года». Прогнозные данные были заложены в основу Стратегии.

¹²⁹ Был пересмотрен прогноз по ценам на нефть, в основу которого были положены следующие составляющие: - повышен прогноз потенциала роста добычи сланцевой нефти в США; - скорректировано допущение относительно готовности ОПЕК выступать в роли регулятора на рынке и сокращать добычу для поддержания цен; - изменен прогноз курса доллара США к мировым валютам, спрогнозирован более крепкий курс американской валюты.

¹³⁰ Новая Стратегия ориентирована на консервативный сценарий – цена нефти Brent на 10 лет прогнозируется на уровне 50 долл./барр. При этом в Стратегии зафиксировано, что при цене на нефть выше 50 долл./барр. денежный поток будет эффективно реинвестироваться и распределяться акционерам.

¹³¹ Анализ исполнения Стратегии «2012-2021 показал невыполнение планов по добыче, вводу запасов в разработку и эффективности внедрения новых технологий. Разведанные запасы углеводородов компании вопреки прогнозам сократились, упав с 17,3 млрд. баррелей в 2011 г. до 16,4 млрд. в 2017г. Точно так же не удалось достичь заявленных показателей добычи: она сократилась на 10%. Инвестиции не соответствовали

капитализации, не велась продажа неэффективных активов, недостаточным был уровень выплаты дивидендов. Можно констатировать, что в Стратегии «2012-2021» имел место излишний оптимизм в планах по добыче и приросту запасов, превышение капитальных затрат и задержка в сроках ввода ключевых проектов.

¹³² По сравнению с ожиданиями Стратегии «2012-2021» в секторе Downstream, напротив, произошли позитивные сдвиги – была завершена масштабная программа коренной модернизации НПЗ. Выход светлых нефтепродуктов на НПЗ Компании вырос за последние пять лет с 54 до 71%. Сегодня в Стратегии 2018-2027 для бизнес – сегмента Upstream поставлены минимальные цели по добыче углеводородов на имеющейся ресурсной базе при цене нефти 50 долл./барр. и предполагается ежегодный рост добычи на действующих месторождениях на 1%.

¹³³ При этом стратегической целью выдвинуто 100%-ное возмещение доказанных запасов. Основа для долгосрочного роста – восполнение ресурсной базы.

¹³⁴ Стратегические задачи бизнес сегмента Upstream определены как следующие: - повышение эффективности на зрелых месторождениях с целью ускорения вовлечения запасов, повышения коэффициента извлечения запасов (КИН), максимизации свободного денежного потока. Снижение удельных затрат на бурение, на строительство, операционных затрат для ускорения вовлечения запасов. Перевод запасов в доказанные за счет эксплуатационного бурения, перевод условных ресурсов в запасы за счет повышения эффективности, масштабирования и развития технологий; - ускорение вовлечения трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ) в разработку -важный фактор роста добычи. ТРИЗ составляют 17% всех запасов ЛУКОЙЛ в РФ: это высоковязкая нефть, низкопроницаемые коллекторы, Тюменская свита. Непрерывное совершенствование технологий горизонтального бурения и ГРП (гидроразрыв пласта); - эффективная реализация новых проектов в РФ (с минимальными расходами, в минимальные сроки): Западная Сибирь, Каспий, Балтика, Тимано-Печора. Основные инвестиции предполагается направлять в низкорисковые проекты в регионах присутствия с готовой инфраструктурой и масштабной ресурсной базой, а также масштабное наращивание объемов высокомаржинальной добычи; - выборочная международная экспансия в сегменте «Геологоразведка и добыча за рубежом». Курс на точечное наращивание объемов высоко-маржинальной добычи; - рентабельное вовлечение в добычу существующих запасов газа в РФ; - оптимизация портфеля: снижение рисков, повышение эффективности. Продажа и выход из высокорисковых, малоэффективных активов. Коренная реструктуризация международного Upstream, уменьшение долей участия в затратных, высокорисковых проектах.

¹³⁵ В сегменте Downstream приоритетом является рост операционной эффективности и реализация точечных инвестиционных проектов, направленных на улучшение структуры выпуска готовой продукции.

¹³⁶ Стратегические цели: - постоянное совершенствование НПЗ с максимизацией свободного денежного потока; - развитие нефтехимии и газохимии; - повышение эффективности сбытовой сети и развитие премиальных каналов сбыта с максимизацией свободного денежного потока. Стратегические задачи: - непрерывное повышение операционной эффективности НПЗ и оптимизация поддерживающих инвестиций (максимизация свободного денежного потока). Оптимизация загрузок и выходов продукции. Межзаводская оптимизация сырья. Повышение эксплуатационной готовности и энергоэффективности; - отказ от наращивания мощностей в нефтепереработке, точечные инвестиции в проекты с рентабельностью не менее 20% и окупаемостью менее 5 лет, для улучшения структуры корзины нефтепродуктов в РФ; - развитие нефтехимии на существующих площадках с монетизацией имеющегося сырья; - возможное развитие газохимии с монетизацией имеющегося сырья и интеграцией с существующими

площадками; - повышение эффективности сети АЗС и рост продаж в условиях конкурентного рынка. Модернизация и стандартизация сети в России. Рост продаж нетопливных товаров и услуг. Расширение сети собственных АЗС в России в приоритетных регионах для балансировки роста выпуска бензинов на российских НПЗ. Стандартизация и модернизация АЗС в России. Оптимизация расходов, включая аутсорсинг сервисов; - повышение эффективности сети АЗС за рубежом при оптимальном объеме инвестиций. Развитие продаж брендовых топлив. Развитие программ лояльности потребителей. Точечное строительство и модернизация станций с фокусом на развитие нетопливного бизнеса; - сохранение высокой доли рынка в авиа- и судовой бункеровке; - сфокусированный рост и запуск новых продуктов в сегментах масел и битумов; - рационализация портфеля: вывод (spin-off) убыточной переработки и сбыта за рубежом, снижение риска портфеля проектов, продажа непрофильного бизнеса и активов.

137 Распределение инвестиций на планируемый период до 2027 г. предполагается в пропорции 85% в бизнес-сектор Upstream, 15% – в Downstream.

138 При этом предпочтение по вложениям в каждом секторе отдается российским проектам. В Upstream 80% инвестиций планируется направить в низкорисковые и высокомаржинальные российские проекты в регионах с присутствием в них готовой инфраструктуры и масштабной ресурсной базы, 20% – в зарубежные проекты.

139 В секторе Downstream 80% инвестиций – это поддерживающие инвестиции в модернизацию НПЗ, развитие премиальных каналов сбыта и в точечные проекты по нефте- и газохими в России, 20% – в проекты за рубежом.

140 Президент Компании В.Ю. Алекперов подчеркнул, что компания планирует приобретать добывающие активы в России и за рубежом в регионах своего присутствия, делая приоритет на разведанных запасах, а нефтеперерабатывающие заводы покупать не будет. (www.lukoil.ru . Стратегия сбалансированного развития. 2018).

141 Основой Финансовой стратегии названы максимизация доходности бизнеса, сбалансированное распределение средств акционерам, покрытие дивидендов свободным денежным потоком.

142 **6. Фундаментальные особенности двух стратегий**

143 Стратегия 2012-2021:

144 Благоприятные внешние и внутренние условия позволили ЛУКОЙЛ сформировать достаточно агрессивную, но рискованную Стратегию развития на этот период. Прогнозируемый уровень цены на нефть марки Brent оценивался в 100 долл./барр.

145 Поэтому Стратегия была нацелена на активную экспансию за пределы России, расширение сырьевой базы за счет вхождения в новые зарубежные регионы и рынки, на масштабные инвестиции, на экстенсивный рост объемов добычи и выручки. Компания планировала увеличить свои запасы на 10 млрд. баррелей нефтяного эквивалента, нарастить объемы добычи на 50%.

146 Меры налогового маневра, предпринятые Правительством, создали на тот период благоприятные условия для установления планов по модернизации всех НПЗ, принадлежащих Компании.

147 Можно сказать, что в этой Стратегии во главу угла ставились количественные цели по увеличению запасов и объемов добычи, прежде всего, по расширению ресурсной базы, по включению в новые проекты, по приобретению новых объектов и т.д.

148 Стратегия 2018-2027:

¹⁴⁹ Новая стратегия принципиально отличается от предыдущей. В ряде случаев можно говорить о развороте на 180 градусов. Недаром Стратегия получила название – «Стратегия сбалансированного развития. Раскрывая потенциал».

¹⁵⁰ Появление на рынке нового источника предложения нетрадиционной нефти привело к резкому падению цен на нефть и пересмотру долгосрочных ожиданий. Стратегия опирается на консервативный ценовой сценарий. Цена на нефть, принятая в сценарии, ровно в два раза ниже, чем в предыдущей Стратегии, и установлена на уровне 50 долл./барр.

¹⁵¹ В результате экономического кризиса и произошедшего снижения спроса на сырье, а также в условиях неопределенности на финансовых и потребительских рынках, Компания переориентировалась с наращивания объемов на рост свободного денежного потока. Во главу угла были положены уже не количественные, а качественные цели: контроль издержек, повышение эффективности и производительности во всех бизнес-секторах.

¹⁵² Тем не менее, установленные законодательно льготы по НДС для ТРИЗ дали возможность Компании построить планы по троекратному увеличению добычи трудноизвлекаемых запасов.

¹⁵³ Неопределенность и непрозрачность в таможенной политике страны вынудила заложить в планы Компании направление инвестиций исключительно в высокорентабельные точечные проекты.

¹⁵⁴ Управление портфелем проектов явилось одним из стратегических приоритетов Стратегии. Сформирован долгосрочный сбалансированный портфель проектов, в котором сформулированы следующие приоритеты: - фокус на проекты в России, точечная международная экспансия; - умеренный риск-аппетит, основной фокус на низкорисковые проекты; - приобретение только добывающих активов, не рассматривается покупка перерабатывающих мощностей; - вывод нерентабельных активов.

¹⁵⁵ Существенно сокращен уровень капитальных затрат по бизнес-секторам по сравнению с предыдущей Стратегией.

¹⁵⁶ Компания планирует направлять половину доходов при цене выше 50 долл. за баррель на дивиденды акционерам и выкуп акций. Такая информация, по мнению аналитиков, должна способствовать росту котировок ЛУКОЙЛ. (Эксперт, 2018) 7.

Основные выводы

¹⁵⁷ 1. Внешние и внутриэкономические условия функционирования нефтяных компаний динамичны и труднопредсказуемы.

¹⁵⁸ 2. В связи с этим компании вынуждены отслеживать изменения внутренних и внешних условий и корректировать свои стратегии, совершенствуя при этом структуру Стратегии и в большей мере ориентируясь уже на этапе формулирования Миссии Компании на достижимые цели.

¹⁵⁹ 3. Сравнение двух последних стратегий ЛУКОЙЛ показывает, что при существенном изменении условий своего функционирования нефтяные компании могут кардинально менять свои стратегические направления. Так, при ухудшении внешней экономической конъюнктуры нефтяные компании сокращают ранее намеченную активную международную экспансию и планы по наращиванию своей собственности за рубежом, переориентируясь на восполнение собственной сырьевой базы и ставя акцент на повышение эффективности.

4. Гибкость стратегии позволяет компании укреплять свои позиции на рынке и наращивать свой потенциал в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной экономической и политической среды.

Библиография:

1. Бобылев Ю.Н., Идрисов Г.И., Синельников-Мурылев С.Г. (2012). Экспортные пошлины на нефть и нефтепродукты: необходимость отмены и сценарный анализ последствий. – М.: Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара. Научные труды № 161Р.
2. Виханский О.С.(2006). Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: «Экономист».
3. Козлова Д. (2012) Лукойл: Презентация стратегии на 2012-2021гг. – http://data.investfunds.ru/stocks_comments/24123/rmg_Review_160312.pdf
4. ЛУКОЙЛ. Справочник аналитика. (2018). – http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports_info.
5. ЛУКОЙЛ - Стратегия 12-21 on Vimeo.(2012). – <https://vimeo.com/42448258>
6. ЛУКОЙЛ. Стратегия сбалансированного развития. (2018). – <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/208114.pdf>
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (1998). Основы менеджмента. – М.: Изд-во «Дело».
8. РИА. Новости. (2012). Стратегия ЛУКОЙЛа на десять лет: рост запасов, добычи и дивидендов. – <https://ria.ru/20120314/594780281.html>
9. Халиуллин Р. (2017) Битва за льготы: краткий обзор налогов на нефть. – <http://neftianka.ru/bitva-za-lgoty/>
10. Чернавский С.Я. (2013). Реформы регулируемых отраслей российской энергетики. – М.; СПб.: Нестор-История. – 328 с.
11. Шведов А.(2019). Примеры миссий компаний и организаций по сферам деятельности. – https://re-shenie.ru/news/primiery_missii_kompanii_i_orghanizatsii
12. «Эксперт» №14(2018) «ЛУКОЙл» сосредоточивается: меньше амбиций, больше эффективности.(2018). – <https://expert.ru/expert/2018/14/lukoil-sosredotochivaetsya-menshe-ambitsij-bolshe-effektivnosti/>
13. VYGON Consulting. (2015). Нефтяные налоговые маневры: что дальше? – https://vygon.consulting/upload/iblock/2af/vygon_consulting_taxmaneuvers.pdf

The impact of the macroeconomic factors on the development strategy of a large oil company (for example, LUKOIL)

Olga Evseeva

CEMI RAS

Moscow, Nakhimovskiy prospekt 47

Abstract

The main object of analysis in this article is LUKOIL. The analysis of the arguments that were used in the 1990s during the privatization and liberalization of the Russian oil industry, the formation of several vertically integrated oil companies and the consequences of their work both on the domestic Russian oil products markets and on the world oil and oil products markets is given. It analyzes the reaction to changes in the situation and conditions for the sale of oil and oil products both on the world and domestic markets. The amplitude volatility of conditions in both markets forces Russian oil companies not only to adjust their strategy to changing market conditions, but also to adjust the company's mission, a parameter that, as a rule, is less volatile in strategies. Two strategies are analyzed in detail, which have received conventional names: "2012-2021" and "2018-2027". It is shown that when the external economic situation worsens, oil companies shift the focus of their strategy towards Russian markets.

Keywords: strategy, mission, goals, external and internal economic conditions, oil company, oil price, export duty, excise taxes, mineral extraction tax, sales markets, business, oil production, oil refining, shareholders, dividends.

Date of publication: 07.02.2020

Citation link:

Evseeva O. The impact of the macroeconomic factors on the development strategy of a large oil company (for example, LUKOIL) // Herald of CEMI. – 2019. – V. 2. – Issue 3.

URL: <https://cemi.jes.su/s265838870008408-1-1/>. DOI: 10.33276/S265838870008408-1