

# ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ СТРУКТУР НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ СБЫТА

УДК 338.012

**Наталья Игоревна Решетько**,  
к.э.н., доцент каф. Маркетинга и коммерции  
Московского государственного университета  
экономики, статистики и информатики (МЭСИ)  
Тел.: 8 (495) 442-63-44  
Эл. почта: NIReshetko@mesu.ru

В статье оценивается роль отечественно-топливно-энергетического комплекса в обеспечении национальной и глобальной энергобезопасности. Также, в ней излагаются особенности и тенденции развития национальных нефтегазовых предприятий, их роль в обеспечении национальной и глобальной энергобезопасности. Кроме того, в статье делается акцент на систематизацию проблем развития нефтегазового комплекса, влияющих на разработку эффективных международных стратегий их развития.

В качестве итоговых результатов, приведена система факторов оценки привлекательности различных сегментов международного рынка для развития отечественных нефтегазовых предприятий и создан механизм их экспертной оценки.

**Ключевые слова:** национальная и глобальная энергобезопасность; конкурентоспособность предприятия нефтегазовой отрасли, оценка конкурентоспособности, факторы конкурентоспособности, проблемы развития ТЭК на международных рынках.

**Natalia I. Reshetko**,  
PhD in Economics, the Department of Marketing  
and Coomerce,  
Moscow State University of Economics, Statistics  
and Informatics (MESI)  
Tel. (495) 442-63-44  
E-mail: NIReshetko@mesu.ru

## PROBLEMS OF ENSURING COMPETITIVENESS OF THE RUSSIAN OIL AND GAS STRUCTURES ON THE INTERNATIONAL SALES MARKETS

In article the role of domestic fuel and energy complex in ensuring national and global power safety is estimated. Also, in it features and tendencies of development of the national oil and gas enterprises, their role in ensuring national and global power safety are stated. Besides, in article the emphasis on systematization of problems of development of the oil and gas complex, effective international strategy of their development influencing development is placed. As total results, the system of factors of an assessment of appeal of various segments of the international market for development of the domestic oil and gas enterprises is given and the mechanism of their expert assessment is created.

**Keywords:** national and global power safety; competitiveness of the enterprise of oil and gas branch, competitiveness assessment, factors of competitiveness, problem of development of energy industry in the international markets.

### 1. Роль отечественного ТЭК в обеспечении национальной и глобальной энергобезопасности.

Для многих стран мира энергетика является ключевой отраслью, от которой зависит развитие их экономики, а также социально-экономическое состояние общества. Отрасли ТЭК - важный фактор национальной безопасности в целом и его экономической составляющей в частности. Этим объясняется особое внимание со стороны органов государственного управления к обеспечению энергетической безопасности. Усиление интернационализации и глобализации энергетики как отрасли, а также энергетической взаимозависимости стран всё больше подтверждает тезис о невозможности отдельно взятой стране, даже крупной и экономически могущественной, самостоятельно обеспечить свою национальную энергетическую безопасность. Поэтому на передний план международного энергетического сотрудничества выдвигаются проблемы обеспечения международной энергетической безопасности на национальном, региональном и глобальном уровнях.

Понятие энергетической безопасности чаще всего связывают с обеспечением надёжности и непрерывности функционирования предприятий ТЭК, в частности нефтегазовых предпринимательских структур, выступающих основными образующими ТЭК. Для России, являющейся северной страной с огромной географической протяжённостью и суровым климатом, чрезвычайно важным является развитие и надёжное функционирование нефтегазового комплекса. Наметившийся рост российской экономики предполагает увеличение внутреннего и внешнего спроса на нефтегазовые энергетические ресурсы. Учитывая роль нефтегазовой отрасли ТЭК для обеспечения притока валютных поступлений, сохранение и расширение экспорта продукции его отраслей, разработка международных стратегий развития нефтегазового комплекса РФ, имеет огромное значение для внешнеэкономических позиций России.

Сложившаяся практика выхода и развития отечественных энергетических компаний делает лишь первые шаги. Ощущается острая потребность в формировании полноценной концепции управления международным развитием нефтегазовых компаний на зарубежных рынках, способной скоординировать предпринимательскую активность на наиболее привлекательных их сегментах с максимальной пользой от использования существующего конкурентного потенциала. Требуют совершенствования системы оценки и критерии определения привлекательности сегментов международного рынка, уровня конкурентного потенциала и конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур нефтегазовой отрасли, классификации рисков в осуществлении операций на международных рынках и механизмы их анализа, методы формирования стратегии международного развития предпринимательской активности нефтегазовой компании.

Формирование адекватного механизма организации и управления международной деятельностью нефтегазовых предпринимательских структур в России в настоящий момент является необходимым условием обеспечения глобальной и национальной энергобезопасности.

### 2. Особенности и тенденции развития национальных нефтегазовых предприятий и их роль в обеспечении национальной и глобальной энергобезопасности

Основными особенностями и тенденциями развития нефтегазового комплекса ТЭК РФ влияющими на обеспечение глобальной и националь-

ной энергобезопасности являются следующие:

1. Россия обладает крупнейшей ресурсно-сырьевой базой в пределах своей территории. По данным МПР России, в 2009 г. было зарегистрировано около 2900 нефтегазовых месторождений, из которых около 2000 было распределено на основании выданных лицензий.

2. Россия ежегодно наращивает темпы добычи нефти, природного газа и газового конденсата, потребности в которых год от года растут как в Европейских странах, так и странах Азии и США. Добыча нефти к 1996 г. уменьшилась до уровня 1971 г., но в начале 21 века объемы добычи начали увеличиваться. В 2010 году превзойден показатель 1978 г (более 494,2 млн. тонн нефти и газового конденсата).

3. Значительная часть нефти, газа и угля, добываемых в стране, идет на экспорт странам Европы (рис. 1). За 1992–2010 гг. только нефти и нефтепродуктов было вывезено около 5 млрд. тонн. В 2008–2010 гг. Россия занимала соответственно 9, 12, 11-е места среди крупнейших стран – экспортеров.

4. ТЭК России и его нефтегазовая компонента занимает особое место во внутренней экономике страны.

Таблица 1  
Доля ТЭК в структуре экономики России по итогам 2010 г., %

Объем промышленного производства	30
Налоговые поступления в бюджет	42
Экспорт	46
Выбросы в атмосферу	48

В 2010 году 44% доходов бюджета России и 20% внутреннего валового продукта сформировано нефтегазовой отраслью; дефицит бюджета без учета нефтегазовых доходов и внешних заимствований за последние 10 лет вырос с 1,7% ВВП в 2000 году до 13,7% ВВП в 2010 году.

5. Основная часть нефтегазовых месторождений расположена на суше. Однако освоение ресурсно-сырьевой базы в России осуществляется не самым рациональным образом. В 90-х гг. стало особенно заметно истощение нефтяных и газовых месторождений из-за существенного свёртывания геологоразведочных работ.

6. Нефтяной отрасли соответствует один из максимальных инвестиционных мультипликаторов, прежде всего за счет того, что более 94% используемого в нефтегазовой отрасли оборудования и материалов – отечественного производства.

7. Неопределенность на мировом рынке энергоносителей и специфика правового регулирования нефтегазовой отрасли в России препятствует реализации планов государственного стимулирования инвестиций, приводит к отказу от ряда налоговых льгот, стимулирующих развитие отрасли, повышает экономические и социальные риски.

8. Особенности структуры нефтяной отрасли. Отрасль включает в себя 13 крупных вертикально интегрированных нефтяных компаний, добывающих 87,7% нефти в стране, и 113 мелких компаний с объемом добычи 9,2% соответственно. Более 3 % добычи нефтяного сырья осуществляет ОАО «Газпром». В 1999 году добыто 304,8 млн. т нефти и газового конденсата, из которых экспортируется около 40%.

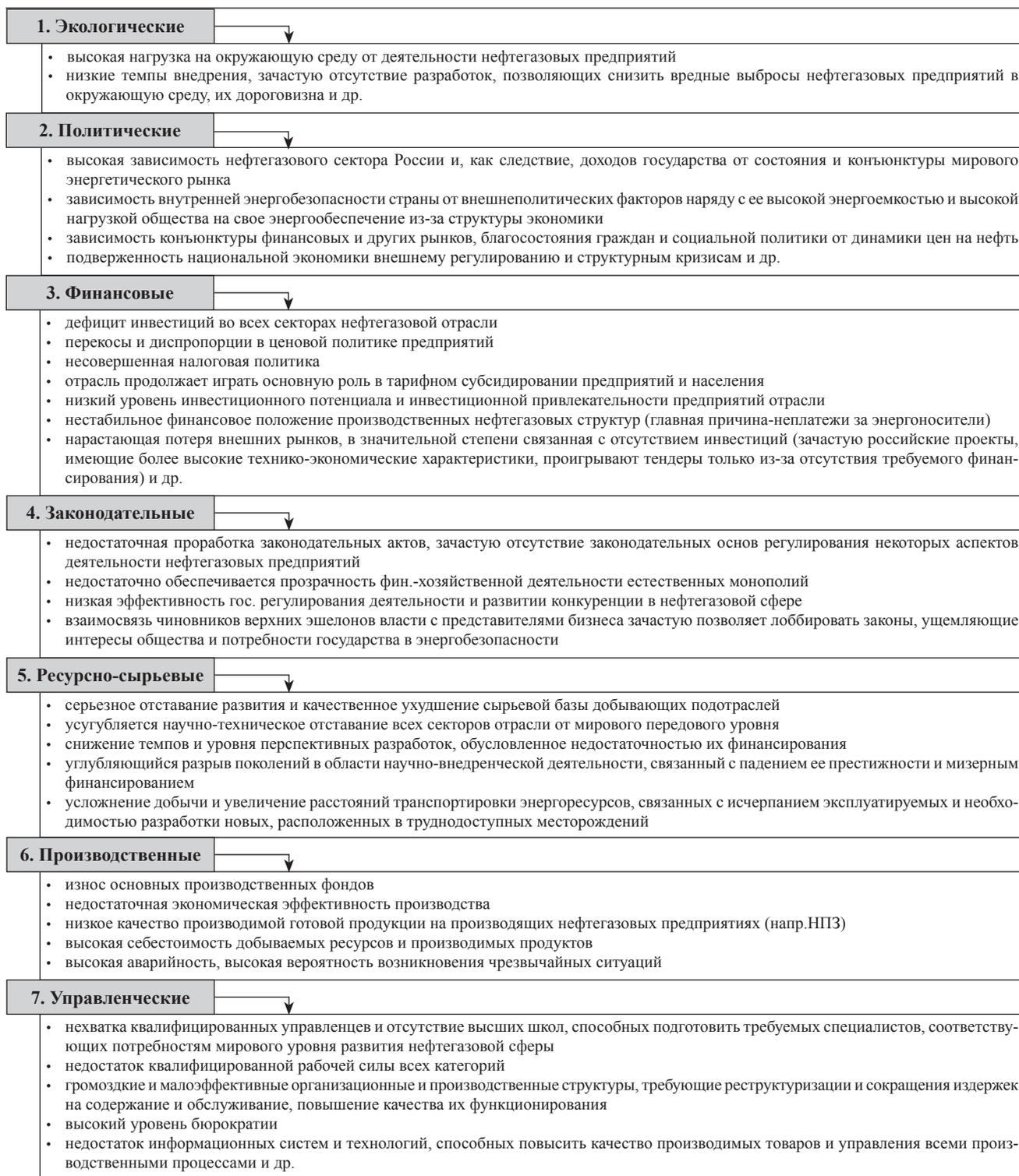
В составе компаний работают 28 нефтеперерабатывающих заводов суммарной мощностью по первичной переработке 296 млн. т/год, имеющих загрузку 57 % (1999 г.). Износ производственных мощностей более 70%.

9. Особенности структуры газовой отрасли. 92% добычи газа (1999 г.) осуществляется ОАО «Газпром», около 5 % - нефтедобывающими компаниями. В 42 дочерних

Таблица 2

Прогнозы спроса и предложения энергетических ресурсов

Показатели, год	2000	2005	2010	2015	2020
<i>Внутренний спрос, млн. ТУТ</i>	898	910–955	925–1000	945–1055	970–1160
– газ	434	437–452	438–464	454–480	446–500
– жидкие	203	202–210	201–221	200–240	207–275
– твердые	177	185–202	199–222	208–232	224–256
– нетопливные	83	86–91	87–93	87–104	93–128
<i>Внешний спрос, млн. ТУТ</i>	507	555–570	580–600	575–610	555–600
– газ	239	292–295	322–310	326–306	328–305
– жидкие	245	240–250	230–260	220–268	200–256
<i>Суммарный расход, млн. ТУТ</i>	1413	1475–1540	1515–1610	1530–1670	1540–1790
<i>Собственное производство, млн. ТУТ</i>	1383	1445–1510	1485–1575	1500–1640	1510–1750
– газ, млрд. м <sup>3</sup>	590	645–660	680–700	690–725	700–750
– нефть и конденсат, млн. т.	305	297–320	290–335	280–335	270–350
– уголь и прочие твердые, млн. т	251	260–285	280–320	300–350	335–400
– атомная энергия, млрд. кВтч	120	127–145	140–170	150–225	165–330
– гидроэнергия, млрд. кВтч	165	166–169	170–177	180–190	190–200
– возобновляемые нетрадиц. энергоресурсы, не менее, млн. ТУТ	1	2–4	3–7	5–12	8–20
<i>Импорт, млн. ТУТ</i>	30	30–31	32–40	31–41	30–42
– газ	7	4–5	7–12	5–14	3–15
– жидкие	11	10–12	10–13	12–13	13–14



**Рис. 1.** Систематизация проблем развития нефтегазовой отрасли РФ, прямо и косвенно влияющих на эффективность формирования международной стратегии развития нефтегазовых структур

предприятиях ОАО «Газпром» 8 предприятий по добыче газа и 17 предприятий по его транспорту. В 1999 году добыто 590,7 млрд. куб.м. газа, из которого экспортируется около 35%. Протяженность магист-

ральных газопроводов России - 151 тыс. км, количество компрессорных станций - 250 шт. с суммарной мощностью 40 млн.-квт. Имеется 21 подземное хранилище газа и 6 газоперерабатывающих заводов.

Износ производственных мощностей более 60%.

10. Несмотря на трудности и проблемы развития отрасли, систематизированные автором на рис. 2 и отражающие факторы прямого и

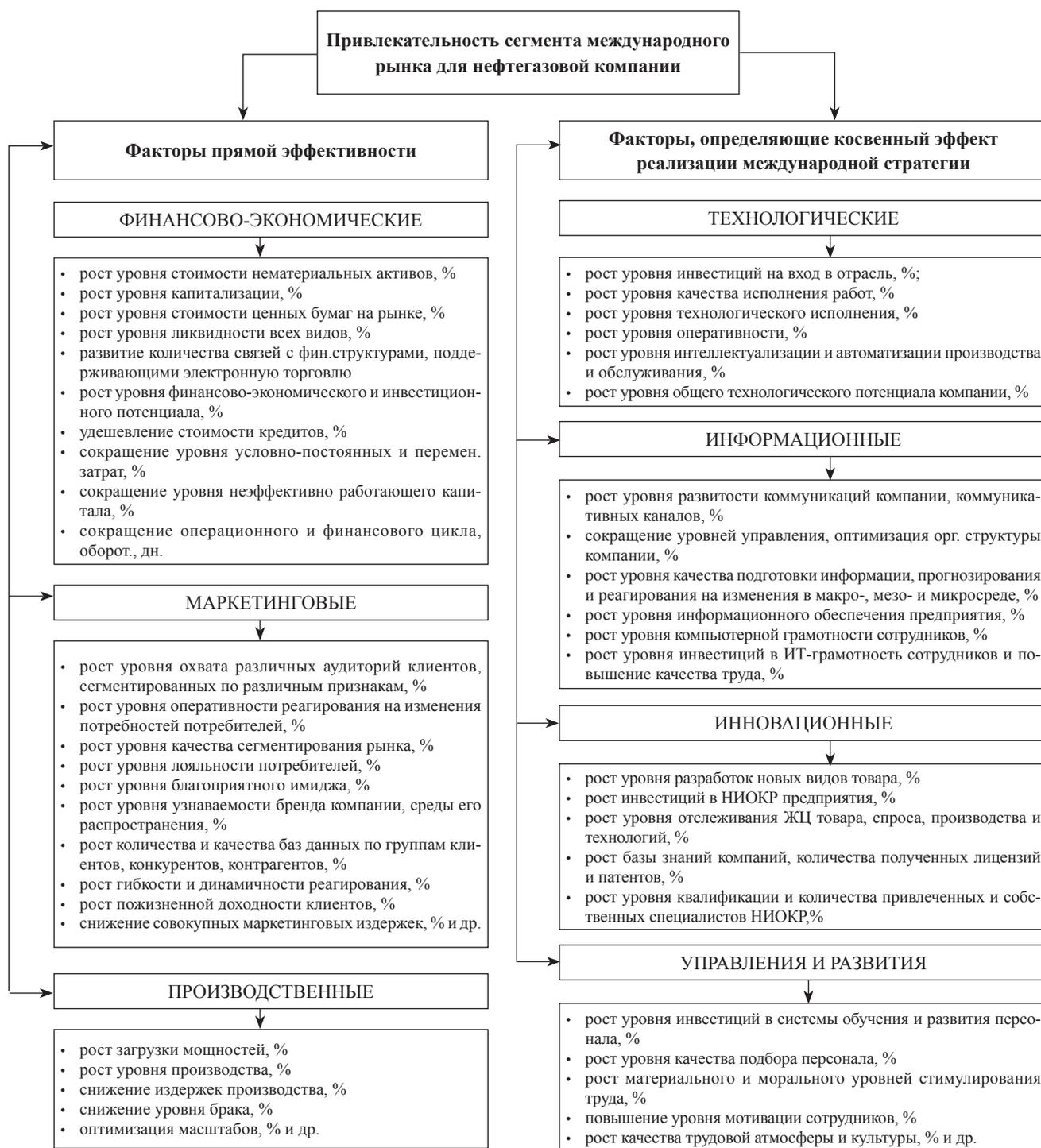


Рис. 2. Классификация факторов привлекательности регионов международного рынка для нефтегазовых предприятий

косвенного влияния на эффективность формирования и реализации стратегии международного развития нефтегазовых структур, были выявлены благоприятные прогнозы развития нефтегазовой отрасли (табл. 2).

11. Серьёзной проблемой для российского ТЭК является неэффективное и нерациональное потребление

энергии в экономике, о чём свидетельствует ухудшение показателей энергоёмкости.

12. Российский топливно-энергетический комплекс продолжает оставаться одним из основных источников негативного промышленного воздействия на окружающую среду.

### 3. Система факторов оценки привлекательности различных сегментов международного рынка для развития отечественных нефтегазовых предприятий и создан механизм их экспертной оценки.

В рамках проведенного исследования было предложено 7 групп



**Рис. 3.** Схема процесса экспертной оценки привлекательности сегмента международного рынка (рынка стран СНГ) для нефтегазовой компании ОАО «Лукойл»

факторов, включающих в себя ряд направлений-критериев оценки по которым можно оценить привлекательность регионов международного рынка для нефтегазового предприятия (рис. 1):

1. финансово-экономические
2. технологические
3. маркетинговые
4. производственные
5. информационные

6. инновационные
7. факторы управления и развития кадрового потенциала компании

Таким образом, была разработана и предложена система критериев оценки данных факторов и экспертный оценочный механизм, пример реализации которого приведен ниже на примере оценки приоритетности данных факторов для функционирования компании ОАО «Лукойл» на

рынке СНГ, проведенному по методу экспертного опроса мнений.

Экспертная оценка значимости факторов привлекательности сегмента стран СНГ международного рынка для ОАО «Лукойл» осуществлялась с привлечением ведущих специалистов в области стратегического развития и международного маркетинга исследуемого предприятия. Помимо формальных показателей (должность, учёное степень и звание, стаж, число публикаций по исследуемой проблеме) к экспертам были предъявлены определённые требования, в частности: заинтересованность в результатах экспертизы, информированность, объективность.

На основе изучения и анализа компетентности кандидатов была сформирована экспертная комиссия, состоящая из 15 человек. Экспертам предоставлялась типовая форма оценки с перечнем предварительно разработанных факторов привлекательности и включающих их компонент, подлежащих оцениванию. Каждому эксперту предлагалось дать ранговую оценку значимости каждого фактора привлекательности и входящих в него компонент, при этом эксперт присваивает ранг 1 самому актуальному фактору, дающему максимальную отдачу от взаимодейс-

Таблица 3

**Ранжирование факторов привлекательности международного рынка стран СНГ для ОАО «Лукойл»**

Фактор привлекательности	Средний ранг	Относительный ранг
1. Финансово-экономические, в т.ч:	1,9	1
2. – рост (капитализации) рыночной стоимости	2,1	2
3. – повышение финансово-экономического потенциала и деловой активности компании	2,6	3
4. Технологические	3,8	4
5. Маркетинговые, в т.ч.:	5,1	5
6. – увеличение пожизненной доходности отдельных целевых клиентов	6,2	6
7. – повышение гибкости и динамичности конкурентной и рыночной стратегий компании, ее большая конкурентоспособность	7,2	7
8. Производственные	7,9	8
9. – создание и поддержка программ минимизации издержек и повышения качества	8,8	9
10. – модернизация производства, обеспечение высокого уровня производства за счет доступа к западным технологиям	10,0	10
11. Информационные	11,4	11
12. Инновационные	11,6	12
13. Управления персоналом	12,9	13
14. – повышение инвестиций в системы внутреннего обучения и развития собственного персонала	14,1	14
15. – возможность набора высококвалифицированного персонала с опытом работы в своей области с данного сегмента международного рынка	14,3	15

ствия и выхода на данный сегмент международного рынка, ранг 2 получает второй по актуальности фактор и т.д. Ранг 15 присваивается фактору, влияние которого не покажет существенного результата при выходе ОАО «Лукойл» на данный сегмент международного рынка. Экспертный опрос включил следующие стадии (рис. 3). При обработке экспертных оценок вначале проводилась оценка степени значимости факторов по каждому эксперту. Затем определялись средние ранги по каждому фактору с использованием двух методов: средних арифметических рангов и метода медианных рангов.

Использование этих методов одновременно находится в согласии с концепцией устойчивости, рекомендующей использовать различные методы для обработки одних и тех же данных с целью выделить выводы, получаемые одновременно при всех методах.

Балльная оценка весомости отдельных факторов (и их ключевых компонент) привлекательности международного рынка стран СНГ для компании ОАО «Лукойл», исходя из средней оценки значимости одного фактора, представлена в табл. 3.

По данным табл. 3 видно, что, при достаточно высоком уровне согласованности экспертов, наиболее актуальным при принятии решения о выходе на рынок стран СНГ для ОАО «Лукойл» является финансово-экономический фактор привлекательности, и возможность наращивания капитализации стоимости компании и ее инвестиционной привлекательности в его структуре (заявившим соответственно 2 и 3 место по степени значимости).

### Литература

1. Решетько Н.И. Функции и уровни управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.

2. Решетько Н.И. Цели управления и критерии конкурентоспособности предприятия. Сборник

научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.

3. Решетько Н.И. Подходы и методы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.

4. Бебрис А.О., Решетько Н.И. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 17. С. 113-118.

5. Кузнецов В.И., Матсоян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 26-33.

6. Решетько Н.И. Роль CRM-систем в разработке и реализации стратегии развития предприятия. Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 6. С. 138-141.

7. Решетько Н.И. Разработка методических подходов к выбору конкурентной стратегии развития предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013

8. Кузнецов В.И. О социальной ответственности предприятий и проблемах социальной отчетности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. № 1. С. 32-34.

9. Решетько Н.И. Экспертиза выбора конкурентной стратегии развития предприятия. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013

10. Решетько Н.И. Показатели оценки инновационного потенциала в системе общей конкурентоспособности предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ.

конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013

11. Кузнецов В.И. Сагиева Г.С. Анализ результатов научно-технической деятельности в России сквозь призму патентной активности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. № 5. С. 89-95.

### References

1. Reshetko N.I. Functions and levels of management of enterprise structures competitiveness. The collection of scientific works on materials of the international scientific and practical conference «Topical Issues of Science and Education», Tambov, on December 30, 2013.

2. Reshetko N.I. Purposes of management and criteria of competitiveness of the enterprise. The collection of scientific works on materials of the international scientific and practical conference «Topical Issues of Science and Education», Tambov, on December 30, 2013.

3. Reshetko N.I. Approaches and methods of an assessment of competitiveness of enterprise structures. The collection of scientific works on materials of the international scientific and practical conference «Topical Issues of Science and Education», Tambov, on December 30, 2013.

4. Bebris A.O., Reshetko N.I. Formation of mechanisms of development of enterprise structures in the conditions of the competition. Vestneyk Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya). 2011. № 17. S. 113-118.

5. Kuznetsov V.I., Matsoyan D.O. Management of long-term competitiveness of enterprise structures in construction. Sovremennaya konkurenciya. 2012. № 2. S. 26-33.

6. Reshetko N.I. Role of CRM systems in development and realization of strategy of development of the enterprise. Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2007. № 6. S. 138-141.

7. Reshetko N.I. Development of methodical approaches to a choice of competitive strategy of development of enterprise structures. Science and education in life of modern society: the collection of scientific works on materials of the International scientific and practical conference on November 29, 2013: Part 18. Tambov, 2013

8. Kuznetsov V.I. About social responsibility of the enterprises and problems of the social reporting. *Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO*. 2012. № 1. S. 32-34.

9. Reshetko N.I. Examination of a choice of competitive strategy of development of the enterprise. Science and education in life of modern society: the collection of scientific

works on materials of the International scientific and practical conference on November 29, 2013: Part 18. Tambov, 2013

10. Reshetko N.I. Indicators of an assessment of innovative potential in system of the general competitiveness of enterprise structures. Science and education in life of modern society: the collection of scientific works on

materials of the International scientific and practical conference on November 29, 2013: Part 18. Tambov, 2013

11. Kuznetsov V.I., Sagieva G.S. The analysis of results of scientific and technical activity in Russia through a prism of patent activity. *Ekonomika, statistika i informatika. Vestneyk UMO*. 2010. № 5. S. 89-95.