

Сейчас российским нефтяным компаниям приходится серьезно задумываться о своей долгосрочной стратегии – ведь мировые энергетические рынки радикально изменились, а ресурсная база российской нефтяной отрасли быстро стареет. Поэтому для них может оказаться весьма полезным опыт «кузин» из нефтедобывающих стран.

Ключевые слова: нефтяная промышленность, национальные нефтяные компании, эффективность, некоммерческие функции, государство, нефтедобывающие страны

Стратегии национальных нефтяных компаний

Индустриализация, интеграция, интернационализация, инновации*

Н. Н. ПУСЕНКОВА,

кандидат экономических наук,

*Институт мировой экономики и международных отношений,
Москва*

Добыл, переработал, сбыл

В стратегиях национальных нефтяных компаний (ННК) – и эффективных, и не очень, прослеживаются общие черты – **индустриализация, интеграция, интернационализация, инновации. Кроме того, как проводники государственной энергетической политики, они учитывают не только корпоративные, но и общенациональные интересы.**

Все ННК начинали как компании, разведывающие и добывающие нефть в своей стране. Постепенно многие стали переходить к вертикальной интеграции, развивая нефтепереработку и сбыт дома и за рубежом.

Продвижение в downstream дает компаниям дополнительные выгоды от производства и сбыта нефтепродуктов. Оно повышает стабильность предложения и гарантирует надежный доступ к рынкам сбыта. Вертикальная интеграция уменьшает транзакционные издержки, помогает фирмам контролировать

* Продолжение. Начало см.: ЭКО. – 2010. – № 9.

© ЭКО 2010 г.



весь процесс – от скважины до бензоколонки, смягчает воздействие резких скачков цен на нефть, поскольку цены на нефтепродукты сравнительно менее волатильны. И передовые ННК хорошо усвоили эту бизнес-премудрость.

Нам не дают покоя успехи Saudi Aramco в нефтедобыче, но ведь она сильна не только в ней. Уже в середине 1980-х гг. *Саудовская Аравия* поняла: необходимо укрепить независимость королевства за счет диверсификации и контроля собственной базы клиентов. Руководство Saudi Aramco считает, что ключ к надежному сбыту – наличие своих НПЗ, объем переработки которых покрывал бы 50% нефтедобычи.

На сегодня у Saudi Aramco есть пять НПЗ в стране мощностью в 1,4 млн бар. в день и два СП – с ExxonMobil (400 тыс. бар. в день) и с Shell (290 тыс. бар. в день). Все нефтеперерабатывающие мощности Саудовской Аравии составляют 2,1 млн бар. в день.

Кроме того, Aramco владеет долями в нескольких НПЗ в США, Южной Корее, Японии, на Филиппинах и Греции, с общей мощностью 1,75 млн бар. в день, т.е. совокупная мощность НПЗ компании составляла в 2008 г. 3,8 млн бар. в день¹.

Компания развивает нефтепереработку, строя и модернизируя НПЗ в стране и за рубежом. Так, в 2006 г. была обнародована стратегическая цель – довести мощности НПЗ в королевстве до 3 млн бар. в день и увеличить мощность иностранных заводов на 1–2 млн бар. в день к 2011 г. Инвестиции в НПЗ с высокой степенью переработки гарантируют сбыт саудовской средней и тяжелой нефти, доля которой в будущей добыче превысит 25%².

В 2008 г. Saudi Aramco объявила, что собирается вложить 129 млрд дол. с 2009 по 2014 гг. в расширение и модернизацию своей нефтегазовой инфраструктуры³. Задача – стать одним из пяти ведущих нефтепереработчиков в мире и крупнейшим производителем нефтехимической продукции.

¹ A Citizens' Guide to National Oil Companies, Part B Data Directory. The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. – October 2008. P. 506.

² URL: http://www.rice.edu/energy/publications/docs/NOCs/Papers/NOC_SaudiAramco_Jaffe-Elass-revised.pdf

³ URL: http://www.marketwatch.com/news/story/saudi-aramco-spend-129-billion/story.aspx?guid-%7B30B8BEAA-6841-49E7-92E0-E0DE3C5A5A6B%7D&dist-msr_3

Так, в США Aramco и ее партнер Royal Dutch/Shell планируют нарастить мощности НПЗ в Луизиане и Техасе, которыми они владеют в рамках СП Motiva.

Сейчас Aramco экспортирует 60% нефти и львиную долю нефтепродуктов в Китай, Японию, Южную Корею и Индию. Чтобы закрепиться в этом регионе, она активно проникает в downstream новых потребителей. В 2007 г. Aramco (25%), ExxonMobil (25%) и Sinopec (50%) начали строить первый в Китае интегрированный нефтеперерабатывающий и нефтехимический комплекс стоимостью 4,5 млрд дол. и мощностью 240 тыс. бар. нефти в день в провинции Fujian⁴.

В самой Саудовской Аравии осуществляется четыре крупных нефтеперерабатывающих и нефтехимических проекта. Они серьезно укрепят позиции страны в сфере нефтепереработки, позволят перейти от экспорта нефти к экспорту нефтепродуктов и превратят ее в крупный региональный центр нефтехимии. Показательно, что Saudi Aramco не допускает иностранные компании в нефтяной upstream, но приветствует их как партнеров в downstream. Там они могут помочь с технологией, ноу-хау и выходом на важные рынки сбыта.

Aramco строит два современных экспортно-ориентированных НПЗ мощностью по 400 тыс. бар. в день. НПЗ Jubail (с Total) стоимостью 9,6 млрд дол. станет одним из самых передовых в мире. Он будет выпускать дизельное и авиационное топливо, а также производить 700 тыс. т параксилена, 140 тыс. т бензена и 200 тыс. т пропилена в год. НПЗ Yanbu (с CopocoPhillips) стоимостью 12 млрд дол. будет перерабатывать тяжелую арабскую нефть в высококачественные нефтепродукты с низким содержанием серы. В разгар кризиса оба проекта временно отложили, но когда ценовая конъюнктура улучшилась, работы по ним возобновились, и они будут введены в действие в 2013–2014 гг.⁵

Далее, летом 2009 г. Saudi Aramco и Dow Chemical объявили о строительстве за 22 млрд дол. нефтехимического комплекса и расширении НПЗ Ras Tanura на 400 тыс. бар. в день. Нефтехимическое предприятие будет запущено в 2015 г., на

⁴ URL: <http://www.ihsglobalinsight.com/SDA/SDADetail17885.htm>

⁵ URL: <http://www.constructionweekonline.com/article-7628-yanbu-jubail-ksa/1/print/>

⁶ URL: <http://www.reuters.com/article/idUSLDE62G1DT20100324>

два года позже намеченного. Но компании рассчитывают благодаря кризису сократить затраты по проекту на 4 млрд дол.⁶

Кроме того, еще в 2008 г. Saudi Aramco и Sumitomo Chemical ввели в эксплуатацию проект PETRORabigh стоимостью 9,8 млрд дол. В его рамках была увеличена мощность НПЗ Rabigh с 400 тыс. бар. в день до 825 тыс. бар. в день. НПЗ был интегрирован с новым нефтехимическим заводом мощностью 2,4 млн т в год. А летом 2009 г. Aramco и Sumitomo выбрали JGC Corporation для разработки ТЭО второй стадии проекта Rabigh⁷.

Не менее успешно развивает нефтепереработку *Малайзия*. Она начала переносить акцент с добывающих отраслей на перерабатывающие в 1970-х годах, когда в стране стала развиваться электроника.

За последние два десятилетия Малайзия сделала крупные инвестиции в нефтепереработку, и теперь полностью удовлетворяет внутренний спрос на нефтепродукты (до этого страна зависела от Сингапура).

В составе Petronas сейчас три НПЗ с суммарной мощностью в 256,5 тыс. бар. в день. Помимо них, в Малайзии есть еще три НПЗ, владельцами и операторами которых являются Shell и ExxonMobil, а общая мощность НПЗ в стране составляет 514 тыс. бар. в день.

И НПЗ эти очень современные. НПЗ Melaka-2, например, принадлежит СП между Petronas и ConocoPhillips; последняя имеет в нем 47%. Введенный в эксплуатацию в 1998 г. завод может перерабатывать 126 тыс. бар. в день как малосернистой, так и сернистой нефти, в основном с Ближнего Востока⁸. Запатентованная ConocoPhillips технология замедленного коксования позволяет превращать не очень качественное сырье в продукцию с высокой добавленной стоимостью. Индекс сложности Нельсона у завода – 9,2 (в России этот индекс максимальный у «Омскнефтеоргсинтеза» – 7,3, а минимальный – у Афипского НПЗ – 1,0).

Самые продвинутые ННК все дальше отходят от ресурсной ориентации и активно взялись за нефтехимию.

⁷ URL: <http://www.zawya.com/projects/project.cfm/pid160507074615?cc&pass-1>

⁸ A Citizens' Guide to National Oil Companies, Part B Data Directory. The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. – October 2008. P. 95.

Хороший пример – кувейтская КРС. В 1995 г. ее нефтехимическая «дочка» Petrochemical Industries Company (PIC) создала СП Equate с Union Carbide. К 1997 г. они построили нефтехимический комплекс, производящий полиэтилен и этиленгликоль для Азии, Ближнего Востока и Европы. Благодаря ему Кувейт снизил свою зависимость от нефтяных доходов. При этом страна получила нефтехимическую технологию, навыки в области маркетинга, финансов и менеджмента и новые рабочие места.

А в 2009 г. PIC и Dow Chemical (поглотившая Union Carbide) ввели в эксплуатацию комплекс Olefins II по выпуску этилена и этиленгликоля. Рядом возведено предприятие по производству этил-бензена, бензена и параксилена. По оценкам, весь проект обошелся в 3 млрд дол.⁹

Так что нашим нефтяным компаниям есть чему поучиться у своих «кузин» в сфере нефтепереработки и нефтехимии.

От нефтяного прошлого – к нефтегазовому будущему

Только в России сложилась ситуация, когда «Газпром» добывает газ, а нефтяные компании – нефть, со всеми вытекающими отсюда последствиями, в том числе бездумным сжиганием попутного газа в факелах.

Все НК добывают углеводороды – и жидкие, и газообразные. Для них газовый бизнес обычно вторичен относительно нефтяного. Чаще всего стимулом к его развитию становится либо снижение добычи нефти, либо стремление удовлетворять за счет газа внутренний спрос на энергию, высвобождая большие объемы нефти для экспорта.

Кроме того, газификация способствует индустриализации страны и повышению уровня жизни населения. Нефтедобывающие государства вынуждены развивать бизнес сжиженного природного газа (СПГ), поскольку их запасы газа находятся вдали от основных рынков сбыта. Для этого им приходится допускать в газовую промышленность иностранные компании, так как сами они чаще всего не обладают технологией сжижения газа. А международные мейджоры входят в не всегда привлекательные газовые проекты, надеясь закрепиться в стране и получить доступ к более выгодным нефтяным активам.

Так, Индонезия стала создавать собственную газовую промышленность в 1971 г., когда было открыто газовое месторождение Arun. Оно

⁹ URL: http://news.dow.com/dow_news/corporate/2010/20100224b.htm

расположено далеко от рынков сбыта, и поскольку в стране не было местной газовой инфраструктуры, национальная компания Pertamina решила экспортировать СПГ. В 1977 г. был построен первый индонезийский завод СПГ, и начались поставки сжиженного газа в Японию, которые позволили компенсировать падение нефтедобычи в Индонезии.

Как известно, наш «Газпром» в кризис столкнулся с проблемой сбыта своего газа в Европе и сразу вспомнил о внутреннем рынке как о запасном варианте. Ему может быть интересен опыт Алжира, который гораздо более богат голубым топливом, чем нефтью, и который всегда развивал газовый бизнес не только для экспорта, но и для внутреннего потребления. Уже в 1970-х годах алжирская национальная компания Sonatrach сформулировала долгосрочную стратегию развития: будущее страны – природный газ.

Примерно тогда же алжирское правительство стало проводить политику по активному использованию газа в промышленности, коммунально-бытовой сфере и инфраструктуре. Две важные задачи правительства – к 2000 г. провести электричество в каждый дом и построить широкомасштабную сеть газопроводов для снабжения этих домов газом – полностью соответствовали планам Sonatrach: ведь ТЭЦ, которые обеспечивали реализацию Проекта по электрификации сельской местности, работали на газе. Уже к 1986 г. 83% домов Алжира были электрифицированы, а 35% – газифицированы¹⁰. Так, Sonatrach непосредственно участвовала в индустриализации и повышала качество жизни населения, одновременно обеспечивая себе надежный рынок сбыта в стране, не зависящий от непредсказуемых колебаний мировой конъюнктуры.

Сейчас потребление газа в Алжире весьма высоко и постоянно растет – в 1999 г. оно составляло 21,3 млрд м³ (добыча – 86,0 млрд м³), а в 2009 г. – 26,7 млрд м³ (81,4 млрд м³). И внутренний спрос на газ может удвоиться к 2013 г. в связи с запуском новых энергоемких проектов, таких, как производство удобрений или опреснение морской воды, а также растущим спросом со стороны домашних хозяйств и автотранспорта¹¹.

Типичный вариант развития газовой промышленности для компенсации падающей добычи нефти – малайзийская Petronas.

¹⁰ URL: <http://www.answers.com/topic/sonatrach>

¹¹ URL: <http://oilandgasdirectory.com/2010/research/Algeria.pdf>

Доказанные запасы газа Малайзии в 2009 г. составляли 2,38 трлн м³.

В рамках государственной стратегии диверсификации экономики и индустриализации Малайзии Petronas стимулирует потребление природного газа в стране. Для этого в 1984 г. был запущен инфраструктурный проект PGU, направленный на переработку и транспортировку природного газа с морских месторождений до конечных потребителей в промышленности, электроэнергетике и бытовом секторе. Система PGU состоит более чем из 1700 км трубопроводов.

Развивая внутренний рынок газа в Малайзии, Petronas создает себе стабильную клиентскую базу. Чтобы стимулировать перевод транспорта на газ, Petronas запустила программу использования голубого топлива в автомобилях. В ее рамках мощности по заправке газом устанавливаются на отдельных АЗС Petronas в районах с высокой интенсивностью движения.

Petronas также ввела систему, в которой природный газ применяется для охлаждения воды, используемой в кондиционерах. Такие системы установлены в городском центре Куала-Лумпур, международном аэропорту и комплексе государственных учреждений¹².

Малайзия в 2009 г. была на втором месте в мире по экспорту СПГ после Катара. Три интегрированных завода Petronas, входящих в комплекс СПГ в Bintulu, имеют совокупную мощность 23 млн т в год (это – крупнейший в мире комплекс по сжижению газа). СПГ идет в Японию, Тайвань, Южную Корею и скоро достигнет Китая¹³.

Кроме того, Petronas укрепила свои позиции в международном газовом бизнесе, проникнув в сферу морских перевозок. В 1991 г. она разместила заказ во Франции на строительство пяти танкеров для перевозки СПГ. Затем Petronas стала приобретать доли в других транспортных предприятиях, и в итоге ее дочерняя компания Malaysia International Shipping Corporation взяла под контроль весь малайский бизнес по перевозке СПГ и стала крупнейшим в мире оператором судов-газовозов¹⁴.

¹² URL: http://www.petronas.com/our_business/gas/other_gas_activities/ngv.aspx

¹³ URL: http://www.petronas.com/our_business/gas/lng.aspx

¹⁴ URL: http://www.rice.edu/energy/publications/docs/NOCs/Papers/NOC_Petronas_TronerVDM.pdf

Богатые запасы газа Малайзии и система PGU позволили Petronas заняться крупномасштабными газохимическими проектами вместе с иностранными партнерами – Idemitsu Petrochemicals, BP Chemicals и BASF. Эти проекты не только увеличивают ценность малайских природных ресурсов, но и позволяют компании воплотить в жизнь свои планы по превращению страны в региональный центр нефте- и газохимии¹⁵.

Не нефтью единой...

Пока мы в России решаем, по какому пути идти стране – сырьевому или инновационному, самые успешные нефтегазодобывающие государства давно с этим определились. Хрестоматийный пример – **Норвегия, известная как «колыбель новых технологий», которая собирается экспортировать технологии нефтегазодобычи, когда иссякнут ее запасы углеводородов.**

Но есть и другие страны, понимающие, что ТЭК немыслим без высоких технологий. Вспомним Petrobras... Впечатляют и научные достижения Petronas, которая осуществляет первый в Малайзии проект по освоению глубоководного месторождения Kikeh, используя передовую технологию Truss Spar, разработанную ее филиалом. Petronas установила на суше первую в мире систему обезвреживания ртути, чтобы перерабатывать конденсат, что снижает экологические риски. Она коммерциализировала свое нововведение – биоразлагающиеся полимеры ESOPLUS™. Ее исследователи успешно применяют «Зеленую химию» для устранения ртути из углеводородов и подготовки сернистой нефти¹⁶.

Хотя совсем уж непривычно говорить о науке в арабском мире, в 2006 г. кувейтская КРС образовала инновационную фирму КРС Energy Ventures, Inc. со стратегической целью – укреплять долгосрочные конкурентные позиции нефти как важнейшего энергетического ресурса. Для этого надо стимулировать разработку новых технологий, которые способствовали бы повышению эффективности и экологической безопасности добычи и переработки нефти.

КРС сразу выделила 100 млн дол. на развитие технологий в нескольких ключевых сферах: низкоуглеродное топливо,

¹⁵ URL: http://www.petronas.com/our_business/petrochemicals.aspx

¹⁶ URL: http://www.petronas.com/our_business/research_and_technology/quick_facts.aspx

высокоэффективные и малоэнергоёмкие автомобили, современная электроэнергетика и экологически устойчивая нефтехимия¹⁷.

Другой важнейший элемент стратегии передовых ННК – подготовка местных квалифицированных кадров. Так, в состав алжирской Sonatrach входят несколько образовательных учреждений. Центр повышения квалификации занимается обучением сотрудников менеджменту, иностранным языкам, финансам, юриспруденции, информационным системам, производственной безопасности. Алжирский нефтяной институт, в котором норвежская Statoil владеет 10% акций и вносит ценный вклад, передавая современные технологии и ноу-хау, готовит специалистов международного класса по разведке, добыче, транспортировке и переработке углеводородов, охране окружающей среды, производственной безопасности. В институте Naftogaz обучаются технологи и повышают квалификацию управляющие компании¹⁸.

Более того, некоторые нефтегазодобывающие ННК задумываются об отдаленном будущем и стремятся занять нишу в сфере альтернативных источников энергии. Так, Sonatrach владеет 45% акций компании New Energy Algeria (NEAL), созданной в 2002 г. для генерирования и экспорта солнечной энергии. Сейчас NEAL реализует проект «Чистая энергия из пустыни», в рамках которого будет проложен кабель протяженностью в 3 тыс. км из алжирского города Adrar в Германию¹⁹.

Все передовые ННК уделяют большое внимание охране окружающей среды, прекрасно понимая, что сейчас экономически выгодно быть экологически благонадежными. Так, Petrobras заслуженно гордится тем, что четвертый год подряд входит в Dow Jones' Global Sustainability Index за свои достижения в области отношений с клиентами, управления брендами, экологической ответственности, подготовки кадров и социальной деятельности. Этот индекс – важнейший международный показатель экологически устойчивого развития компаний. Экологически и социально ответственные

¹⁷ URL: <http://www.kpc.com.kw/TechnologyInnovation/EnergyVentures/default-old.aspx>

¹⁸ URL: http://www.sonatrach-dz.com/NEW/V_English/formations.html

¹⁹ Dr. Mohammed El-Katiri. Sonatrach: An International Giant in the Making. Defence Academy of the UK. Research & Assessment Branch, Special Series, March 2010.

международные инвесторы используют его для оценки корпораций как возможного объекта своих финансовых вложений²⁰.

К запасам прорубить окно

Бытует мнение, что международные нефтяные компании (МНК) работают по всему миру (Chevron – в 180 странах, Shell – в 130), а ННК не выходят за национальные границы. Это не совсем так. Масштабы их международной экспансии пока несопоставимы, но ННК и начали позже, а особо успешные быстро наверстывают упущенное: так, Petrobras в 1997 г. работала в 11 странах, а сейчас – уже в 27. И в некотором смысле им проще, чем западным МНК: **не скованные «буржуазными предрассудками», они двигаются в страны типа Судана или Бирмы, куда компаниям из развитых государств путь закрыт из-за внешней политики их правительств или демократических убеждений.**

А иногда принимающая сторона требует, чтобы иностранный инвестор участвовал в социальных или региональных проектах. МНК на это обычно не соглашаются, считая, что «социалка» – дело государства. Зато китайская CNPC приобрела компанию PetroKazakhstan в 2005 г. за 4,18 млрд дол. и обязалась инвестировать в строительство железных дорог и электроэнергетику Казахстана.

В последнее время даже появился термин iNOC (международная национальная нефтяная компания)²¹. Такие компании соперничают с МНК за лидерство в отрасли, причем конкуренция особенно обостряется в период растущих цен на нефть.

ННК с разным успехом проводят политику по укреплению энергетической безопасности страны базирования, ищут разнообразные источники добычи/поставок углеводородного сырья и/или рынков сбыта. Одновременно они усиливают свои конкурентные позиции и обеспечивают стабильный рост.

Активность международной экспансии ННК зависит от состояния углеводородных запасов страны. В этом плане «кузины» бывают трех видов.

²⁰ URL: http://www.petrobras.com/ptcm/appmanager/ptcm/dptcm?_nfpb=true&_pageLabel=petr_com_info_selo

²¹ URL: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/WPC_rus/\\$FILE/WPC_rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/WPC_rus/$FILE/WPC_rus.pdf)

Богатые. Это компании стран ОПЕК, которые обладают огромными запасами углеводородов и в перспективе останутся чистыми их экспортерами.

Но некоторые из них задумываются о будущем. Так, Sonatrach из богатого газом Алжира (его доказанных запасов хватит на 55 лет) надеется удвоить добычу и экспорт голубого топлива к 2020 г. В 2003 г. тогдашний глава компании сказал: «Sonatrach не хочет быть ограничена одним источником углеводородов, каким бы надежным и перспективным он ни казался»²². И в последние годы Sonatrach активно развивает свою деятельность за рубежом, как в секторе upstream нефтегазодобывающих стран, так и downstream стран-потребителей.

Чтобы облегчить интернационализацию Sonatrach, алжирское правительство объявило, что будет предоставлять МНК доступ к месторождениям Алжира, только если Sonatrach получит доступ к их эквивалентным активам в других странах. Так, в 2007 г. Sonatrach приобрела у Total 20% в проекте Taoudenni в Мавритании – это стало первым совместным проектом двух давних партнеров за пределами Алжира. Сейчас компания работает в сфере геологоразведки и добычи в Перу, Тунисе, Ливии, Египте, Мали и Нигере²³.

Другой пример – богатый нефтью и газом Кувейт, обеспеченный ими более чем на 100 лет. Проблема страны – ее географическое положение, поскольку нефть можно экспортировать только танкерами через Персидский залив. Отчасти поэтому уже в 1990-х годах КРС пошла в upstream Австралии, Конго, Египта, Индонезии, Туниса и Йемена. Сейчас ее зарубежная геологоразведочная дочка Kuwait Foreign Exploration Company работает в 16 странах.

КРС разработала стратегию вертикальной интеграции (от скважины до бензоколонки в странах-потребителях) и успешно ее реализовала. Kuwait Petroleum International присутствует в downstream Италии, Германии, Швеции, Дании, Голландии, Бельгии и Люксембурга (более 4000 АЗС), имеет долю в НПЗ Europort в Роттердаме и НПЗ в Milazzo (Италия).

КРС добилась большого прогресса в международной экспансии, став уже к 1990 г. первой госкомпанией из третьего

²² URL: <http://www.answers.com/topic/sonatrach>

²³ URL: http://www.sonatrach-dz.com/NEW/V_English/nos-operations.html

мира, которая продавала продукцию под своим брендом (Q8) и через свои АЗС. Компания намерена развивать нефтепереработку и сбыт за рубежом и повысить их уровень до мировых стандартов. Азиатско-Тихоокеанский регион стал для нее важным рынком сбыта. Только за последние три года экспорт сырой нефти из Кувейта в Китай вырос в 6 раз. Чтобы прочнее закрепиться в этой нише, КРС вместе с Sinopec создают СП для строительства НПЗ в провинции Guangdong. НПЗ будет перерабатывать 13 млн т кувейтской нефти в год, и на нем будет открыт комплекс по производству 1 млн т этилена в год²⁴.

Беднеющие. Это компании со значительными, но сильно выработанными запасами нефти и газа, которые скоро начнут импортировать нефть и газ для своих нужд (Petronas, Pertamina, Pemex, Statoil).

Так, Statoil в ответ на сокращение ресурсной базы Норвегии (доказанных запасов нефти там осталось на 8 лет) стала не только работать над повышением коэффициента извлечения нефти, осваивать арктический шельф и добывать газ (его хватит на 19 лет), но и отправилась в Азербайджан, Алжир, Анголу, Венесуэлу, Великобританию, Египет и Китай.

После слияния с Norsk Hydro международная экспансия объединенной компании должна пойти активнее. С одной стороны, возросли ее финансовые, технологические и производственные возможности. С другой – нормализовались отношения между компаниями. Ведь до этого две норвежские ННК выходили на мировую арену, зачастую не сотрудничая, а соперничая за привлекательные активы.

Но при этом она закрепляется и в газовом секторе развитых стран, в том числе США. В ноябре 2008 г. Statoil инвестировала в Marcellus Shale. Компания ожидает, что ее добыча сланцевого газа на Marcellus достигнет примерно 50 тыс. бар. н. э. в день к 2012 г. и 200 тыс. – после 2020 г. Statoil считает Америку самой перспективной территорией деятельности за пределами Норвегии²⁵.

²⁴ URL: <http://www.oilandgasinsight.com/file/88956/sinopec-and-kpc-receive-preliminary-approval-for-guangdong-refinery.html>

²⁵ URL: <http://www.statoil.com/en/About/Worldwide/USA/Pages/ShaleGasMarcellus.aspx>

Petronas из Малайзии с доказанными запасами нефти на 20 лет и газа – на 38 лет, ведет деятельность в 38 странах, в том числе в upstream 23 государств (Алжира, Анголы, Бахрейна, Бенина, Камеруна, Чада, Египта и т.д.). Она купила долю в «Роснефти» во время ее IPO и планирует работать с российской госкомпанией, в том числе и в третьих странах.

Голодные – компании из стран, имеющих собственные запасы нефти и газа, но очень быстро растущих. Поэтому их потребности в энергоресурсах резко увеличиваются, и они агрессивно ищут их за рубежом. Это китайские CNPC, Sinores, их младший брат CNOOC и индийская ONGC.

Китайские компании. С 1993 г., когда Китай превратился в чистого импортера нефти, участие в зарубежных нефтегазовых проектах стало вопросом жизни и смерти для китайских компаний. Низкая обеспеченность запасами нефти (10 лет) заставила их искать новые источники энергоресурсов и щедро инвестировать за рубежом.

Правительство Китая к концу 1990-х годов признало важность международной экспансии для обеспечения устойчивого экономического роста и энергетической безопасности. Была поставлена задача – снизить зависимость страны от ближневосточной нефти. В 1997 г. сформулирована национальная стратегия «Going Abroad» («Выход за рубеж»), в рамках которой китайские компании получили крупные инвестиционные стимулы. Они весьма преуспели в расширении своего международного бизнеса, особенно когда их коммерческие интересы совпадают с политическими интересами правительства.

CNPC – самая крупная ННК в Китае, а CNPC Group – ведущий интегрированный нефтегазовый конгломерат, который возник на базе бывшего министерства нефтяной промышленности.

CNPC сейчас работает в 29 странах, включая республики бывшего СССР (Казахстан, Туркменистан и Азербайджан), Африку (Ливия, Алжир, Чад, Нигер и Нигерия), Ближний Восток (Оман, Сирия, Иран и Ирак) и Юго-Восточной Азии (Индонезия и Бирма) и пр. Начиная она за рубежом с мелких проектов с невысокими рисками и постепенно перешла к крупным.

²⁶ URL: <http://www.upstreamonline.com/live/article185554.ece>

²⁷ Bloomberg. – 2009. 9 Sept.

Sinorec – вторая по размеру ННК в Китае, занимающая ведущие позиции в нефтепереработке страны. Она превратилась в интегрированную нефтяную компанию в 1998 г., когда обменялась активами с CNPC: та передала Sinorec восемь южных месторождений и получила взамен четыре северных НПЗ.

Сейчас она ведет 36 проектов в 20 странах, включая 40%-ю долю в проекте Northern Lights Oil Sands в Канаде, геолого-разведочные работы в Йемене, Иране и Индонезии, проекты по повышению нефтеотдачи в Алжире, несколько сервисных контрактов в Киргизии и Туркменистане.

Для китайских компаний с их тугими кошельками 2009 г. ознаменовался крупными покупками за рубежом в сфере и upstream, и downstream. Правительство поддерживает их глобальную экспансию в кризис, рассчитывая подешевле приобрести активы.

Sinorec существенно укрепила свои международные позиции в 2009 г., купив компанию Addax Petroleum за 7,2 млрд дол. Эта сделка – крупнейшая китайская инвестиция за рубежом. Покупка увеличивает добычу нефти фирмой за рубежом примерно на 80%, доведя ее до 300 тыс. бар. в день²⁶. Кроме того, Sinorec совместно с CNOOC приобрела за 1,3 млрд дол. 20% в глубоководном блоке-32 в Анголе.

Но особо активно за рубеж в 2009 г. выходила CNPC. Получив заем от China Development Bank в 30 млрд дол. на расширение своей международной деятельности²⁷, компания намеревается удвоить годовую добычу нефти и газа, доведя ее до 400 млн т н. э. за ближайшие 8–10 лет. В мае 2009 г. CNPC заявила, что рассчитывает сравнять свою зарубежную и внутреннюю добычу нефти к 2020 г.²⁸

Наиболее знаменательное событие 2009 г. – CNPC вместе с BP победила на международном тендере в Ираке, получив 20-летний сервисный контракт на разработку гигантского месторождения Rumaila. Тандем планирует увеличить добычу на месторождении с 985 тыс. до 2,58 млн баррелей в день.

А в ноябре совместное предприятие CNPC и казахской компании KazMunaiGas приобрело за 2,6 млрд дол. 100% акций Mangistaumunaigas, одной из крупнейших нефтяных компаний

²⁸ Bloomberg. – 2009. 14 Aug.

²⁹ URL: <http://af.reuters.com/article/idAFGEE5AO12420091125>

в Казахстане. Эта сделка – важный шаг в развитии долгосрочного стратегического партнерства между Китаем и Казахстаном²⁹.

Кроме того, китайская компания заплатила 1,73 млрд дол. за 60%-ю долю в проектах по освоению канадских нефтеносных песков MacKay River и Dover с запасами около 5 млрд бар. CNPC работает на нефтеносных песках провинции Альберта с 1992 г. и в 2009 г. заявила, что собирается и дальше развивать добычу и переработку тяжелой нефти, сланцевой нефти и нефтеносных песков³⁰.

Индийская Oil and Natural Gas Corporation (ONGC) доминирует в энергетическом секторе Индии. С 2000 г. она инвестировала более 3 млрд дол. в зарубежные энергетические проекты. ONGC пыталась купить зарубежные морские месторождения, но без особого успеха, поскольку китайцы потеснили ее в Казахстане и Анголе. Компания поставила цель – приобрести доли в зарубежных нефтегазовых проектах, обеспечивающие добычу в 20 млн т в год к 2020 г. ONGC имеет 40 нефтегазовых активов в 15 странах: Бирме, Вьетнаме, Австралии, России, Судане, Ираке, Иране и т.п.³¹.

Сейчас большинство российских нефтяных компаний поставили стратегическую задачу – превратиться в глобальную энергетическую корпорацию. Судя по всему, они понимают под этим просто расширение своего присутствия в других странах. Но опыт МНК и передовых ННК показывает, что этого мало. Современная глобальная энергетическая компания владеет «джентльменским набором» дополнительных характеристик: развитой нефтепереработкой и нефтехимией, огромным научным и образовательным потенциалом, который она постоянно совершенствует, экологической устойчивостью, социальной ответственностью, хорошей репутацией у инвесторов и уважением к миноритарным акционерам... А с этими аспектами у наших компаний, увы, пока не все благополучно. Поэтому, чтобы занять достойное место на мировой арене, надо сначала навести порядок у себя дома...

³⁰ URL: <http://www.heavyoilinfo.com/news-1/cnpc-oil-sands-deal-gets-canadian-government-approval>

³¹ URL: [http://www.ongcindia.com/profile_new.asp#g](http://www ONGCIndia.com/profile_new.asp#g)