

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
«Экономика и организацию предприятий энергетического и
транспортного комплексов»

Утверждаю
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
«_» _____ 2019 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

080100.62.05.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и
газовая промышленность)»

Повышение эффективности деятельности нефтегазовых предприятий на основе диверсификации (на примере ПАО «НК «Роснефть»)

Пояснительная записка

Руководитель	_____	ст. преподаватель	К. А. Мухина
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Д. А. Борисов
	подпись, дата		
Консультант	_____		Ю. А. Хегай
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		К. А. Мухина
	подпись, дата		

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
«Экономика и организацию предприятий энергетического и
транспортного комплексов»

Утверждаю
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
«_» _____ 2019 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
В форме бакалаврской работы

Студенту: Борисову Дмитрию Александровичу

Группа: ЗУБ14-08

Направление подготовки: 080100.62.05.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая промышленность)».

Тема выпускной квалификационной работы: повышение эффективности деятельности нефтегазовых предприятий на основе диверсификации (на примере ПАО «НК «Роснефть»)

Утверждена приказом по университету: № 5011/1 «9» Апреля 2019

Руководитель ВКР: К. А. Мухина, старший преподаватель кафедры «ЭОПЭТК» ИУБПЭ СФУ

Консультант: Ю.А. Хегай, кандидат технических наук, доцент кафедры «ЭОПЭТК» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- Нормативно-правовые, законодательные акты Российской Федерации, Красноярского края, регулирующие работу нефтяных компаний;
- Производственно-экономические, финансовые показатели, сведения о работе предприятий нефтяной и газовой промышленности;
- Первичная документация предприятия: бухгалтерский баланс и другие нормы финансовой отчетности.

Перечень разделов ВКР:

- Анализ теоретических вопросов совершенствования и анализа производства компаний нефтегазовой отрасли и вопросов их диверсификации;
- Характеристика объекта исследования и анализ показателей производственно-финансовой деятельности;
- Диверсификация производства путем установки ВЭС на новых месторождениях.

Перечень презентационного материала: цель и задачи бакалаврской работы, понятие эффективности деятельности предприятия, характеристика

показателей работы предприятия нефтегазовой отрасли, характеристика понятия диверсификация и описание ее видов, организационная структура предприятия, анализ показателей эффективности работы предприятия, анализ показателей рентабельности предприятия, выявление недостатков на предприятии, характеристика диверсификации предприятия, анализ рынка ветроэнергетики, характеристика ветроэнергетических станций, финансовый анализ и оценка результатов проводимых мероприятий.

Руководитель ВКР

подпись

К. А. Мухина

Задание принял к исполнению

подпись

Д. А. Борисов

«____»_____2019

РЕФЕРАТ

Выпускная работа по теме «повышение эффективности деятельности нефтегазовых предприятий на основе диверсификации (на примере ПАО «НК «Роснефть»)» содержит 87 страниц текстового документа, 1 приложение, 125 использованных источников, 21 лист графического материала.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРОИЗВОДСТВО, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, НЕФТЕГАЗОВАЯ КОМПАНИЯ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЭНЕРГЕТИКА, ЗАТРАТЫ, РАСЧЕТ.

Цель ВКР заключается в разработке плана мероприятий повышающих эффективность деятельности нефтегазового предприятия на основе диверсификации (на примере ПАО «НК «Роснефть»).

В дипломном проекте решены задачи диверсификации производства ПАО «НК «Роснефть», проанализированы подходы к повышению эффективности деятельности предприятий нефтегазовой отрасли, дана оценка производственно финансовой деятельности и текущей диверсификации производства ПАО «НК «Роснефть».

В рамках совершенствования ПАО «НК «Роснефть» сделан выбор в пользу узкой, связанной, инновационной диверсификации, для сохранения стабильно высоких позиций компании в мировом рейтинге при смене, установившейся, благоприятной конъюнктуры на мировом рынке нефти и газа.

В целях улучшения производства предлагается установка ВЭС, что позволит экономить до 100 тонн дизельного топлива в год на текущем месторождении, что приведет к снижению себестоимости нефти для компании.

В результате расчетов был выбран оптимальный проект строительства ВЭС, со сроком окупаемости 8,5 лет, что является приемлемым для ПАО «НК «Роснефть», в связи с тем что для многих больших месторождений срок окупаемости более 15 лет. данная инвестиция имеет норму доходности на данный период 12%.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты эффективности предприятия нефтегазовой отрасли. 10	
1.1 Сущность эффективности деятельности предприятия	10
1.2 Анализ мировой диверсификации нефтегазовых компаний.	17
1.3 Виды диверсификации предприятий	28
2 Оценка производственной деятельности ПАО « НК «Роснефть»	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «НК «Роснефть»	35
2.2 Оценка эффективности предприятия ПАО НК «Роснефть»	35
2.3 Альтернативные варианты создания благоприятной рыночной конъюнктуры для ПАО «НК «Роснефть».	35
3 Диверсификация ПАО «НК «Роснефть» в сфере альтернативной энергетики	35
3.1 Выбор вида диверсификации	35
3.2 Расчет затрат на внедрение ВЭС	35
3.3 Расчет экономической эффективности проведения диверсификации.	35
Заключение	36
Список использованных источников	38
Приложение А таблицы.....	50

ВВЕДЕНИЕ

Экономическая устойчивость имеет предельно большое значение, для нефтегазового комплекса РФ, который формирует более 50% поступлений в бюджет страны.

Против России были направлены санкции США и Евросоюза, ограничивающие доступ российских компаний к рынкам их капитала, был введен запрет на поставки оборудования и товаров, необходимых для освоения труднодоступных глубоководных месторождений, в сланцевых пластах и на арктическом шельфе. Остановка деятельности предприятий, которыми владеют нефтяные компании России в зоне Евросоюза, привела к риску потери глобализации для них.

В то же время концентрация ресурсов и интеграция структур является фундаментальным фактором, определяющим возможность диверсификации активов крупными вертикально-интегрированными нефтяными компаниями. На фоне замораживания совместных с европейскими и американскими партнерами проектов по разработке труднодоступных месторождений, продажи российскими компаниями активов из ряда зарубежных проектов, возникает возможность переориентировать инвестиционные потоки в развитие российской экономики, в частности, в инновационное развитие топливно-энергетического комплекса России, включая развитие нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности, а также альтернативной энергетики.

Актуальность темы ВКР связана с потребностью определения направлений диверсификации для деятельности нефтяных компаний РФ, при условии роста нестабильности мировой экономики, которая будет сопровождаться, ощутимым изменением предложения и спроса на энергоресурсы, которое является одной из главных причин высокой изменчивости мировых цен на нефть.

Доходы нефтяных компаний, изменяющиеся в зависимости от диапазона цен на нефть в мире и цикличности мировых сырьевых рынков, являются

одной из основных системных проблем, с которой регулярно встречаются как российские нефтяные, так и зарубежные нефтяные компании. Это влияет на их экономическую устойчивость, посредством снижения экономической эффективности всего углеводородного рынка

Вследствие этого появилась необходимость в разработке конкретных направлений диверсификации российских нефтегазовых компаний, являющихся первоочередными для поддержания их экономической устойчивости в условиях возможного повышения давления на Россию международных санкций и снижения мировых цен на энергетические ресурсы. Основанная на диверсификации активов, сбалансированная система переназначения доходов компаний нефтегазовой отрасли, в конечном счёте повлияет на обращение от ресурсного развития топливно-энергетического комплекса Российской Федерации к ресурсно-инновационному.

Объект исследования: направления диверсификации деятельности вертикально интегрированных нефтяных компаний.

Предмет исследования: производственные и организационно-экономические факторы, которые оказывают влияние на процесс формирования направлений диверсификации вертикально интегрированных нефтяных компаний Российской Федерации с целью обеспечения их экономической эффективности, при условии кризисных явлений, которые сопровождаются высоким диапазоном мировых цен на нефть, на основе обеспечения энергетической безопасности и внедрения инновационных технологий в топливно-энергетическом комплексе.

Цель ВКР заключается в разработке плана мероприятий повышающих эффективность деятельности нефтегазового предприятия на основе диверсификации (на примере ПАО «НК «Роснефть»).

Выполнение основных направлений диверсификации должны сопровождаться установлением российских ценовых индикаторов на углеводороды, позволяющим российским компаниям получение прибыли от

продажи добываемой ими нефти по ценам, которые смогут устанавливать самим производители.

Выбор указанной цели предопределил постановку ряда исследовательских задач:

- создать систему для диверсификации деятельности российских нефтяных компаний, конкретизировать ее суть и особенности;

- выявить важнейшие экономические проблемы предприятий нефтегазового комплекса и основные факторы риска, которые связаны с деятельностью компаний нефтяной отрасли за время падения мировых цен на нефть;

- рассмотреть зарубежный и российский опыт практики стратегии диверсификации предприятий нефтегазового комплекса, в том числе деятельность в сфере альтернативной энергетики;

- создать направления диверсификации нефтяных компаний сектора российской экономики в условиях возможного падения цен на нефть в мире.

1 Теоретические аспекты эффективности предприятия нефтегазовой отрасли

1.1 Сущность эффективности деятельности предприятия

Первоначально понятие «эффективности» использовалось по отношению к технике и технологиям, оно означало соотношение выполненной работы и затраченной энергии.

Позже понятие «эффективность» начали применять в экономической сфере – эффективность производственного цикла. Оно отображало отношения выпускаемой продукции к затраченным ресурсам.

Вся рациональная деятельность человека имеет отношение к эффективности. В основе этого понятия лежит ограниченность ресурсов, времени, и получение максимальной продукции из минимального количества, имеющихся, ресурсов.

В ходе деятельности предприятию необходимо всегда соотносить размер выгод и издержек, что означает ведение рациональной деятельности – получение максимальной выгоды при минимализации затрат. Это повышает эффективность, и следовательно повышает возможность получения возможных благ от ресурсов, находящихся в распоряжении.

Эффективность предприятия, при оценке его работы, определяется, как сумма прибыли и доходов, соотносящихся с количеством полученных ресурсов или же затрат. Эффективность работы предприятия описывается его результативностью. Как правило, выделить эффективность коммерческих операций не просто, и для ее оценки используются другие показатели, достаточно полно отражающие успех коммерческой деятельности, в сравнении с обязательными[1].

Эффективность деятельности предприятия – обширное и многогранное понятие. В реалиях рыночной экономики обязательное условие эффективной работы – баланс интересов каждого из участников бизнеса: работников

производства, менеджеров, собственников компании. Каждый из них заинтересован в эффективной работе компании. Из этого следует, что всесторонний контроль эффективности деятельности предприятия участниками бизнеса, а также внешними организациями создает экономическую среду для предприятия, в которой эффективная деятельность – обязательное условие его жизнедеятельности.

Эффективность в сути своей это результативность деятельности. Необходимо разделять понятия «экономическая эффективность» и «экономический эффект». Экономический эффект – абсолютный показатель, который характеризует результативность деятельности предприятия в денежной оценке. Экономическая эффективность – относительный показатель, соотносящий приобретенный эффект с затратами или ресурсами, используемыми для его достижения. Следовательно, экономическая эффективность отображает связь между результатом деятельности и ресурсами (затратами), затраченными (понесенными) для получения данного результата. Экономическая эффективность выражается относительными показателями, рассчитываемых, исходя из абсолютных характеристик затрат (ресурсов) и результата. В экономической литературе сформулированы несколько понятий критерия эффективности:

- минимум затрат на единицу результата;
- максимум результата на единицу затрат;
- максимум результата при минимуме затрат;
- максимум результата при оптимальной величине затрат.

Эффективность, можно описать как, уровень реализации всех целей организации, при использовании минимальных, но неизбежных затрат. В сущности это соотношение результата деятельности с затратам на его достижение, т. е. результат сопоставляется с затратами. При этом результаты и затраты могут быть сравнимы в различных комбинациях:

- результат, полученный на единицу затрат – отношение результата к затратам;
- удельная величина затрат, приходящихся на единицу полученного результата – отношение затрат к результатам;
- удельная величина эффекта приходящаяся на единицу результата – разность результата и затрат, отнесенная к результату.

При разработке показателей расчета представленные соотношения являются базовыми[2].

Каждый из критериев показывает суть эффективности и предполагает ряд показателей, характеризующих достижение целей. Критерии оценки эффективности деятельности организации для всех заинтересованных лиц (персонала, менеджеров, собственников, кредиторов), как правило, отличаются. На рисунке 1.1, отображены основные показатели эффективности деятельности предприятия[3].



Рисунок 1.1 - основные показатели эффективности деятельности предприятия

Дать оценку деятельности предприятия по одному из показателей не представляется возможным, так как у коммерческой и производственно-хозяйственной деятельности существует огромное количество свойств и признаков. На практике, для полноты картины, используется комплекс показателей, который показывает деятельность предприятия с различных сторон.

Показателем принято называть признак, характеризующий одну из сторон выявления, действия, их количественную или качественную сторону, или степень выполнения конкретной задачи. Российской наукой и практикой была создана система статистических, финансовых и экономических показателей, сформирована методология их расчета и учета, все они были рассчитаны на централизованно-плановую систему хозяйствования. После перехода к рыночным отношениям она претерпела ряд изменений, как в части их учета и расчета, так и роли в базе для принятия решений. Если в условиях плановой системы хозяйствования в анализе деятельности предприятия важная роль отводилась таким показателям как:

- объем валовой продукции;
- объем товарной продукции;
- выполнение плана.

То при рыночной экономике на первое место выступили другие показатели: рентабельность, прибыль, объем продаж, а также целый список показателей оптимизации. Ориентирование производства на удовлетворении спроса резко увеличила значение оценки различных вариантов его удовлетворения.

Если опираться на требования рынка, все показатели делятся на:

- ресурсные, они оценивают эффективность использования всей массы ресурсов предприятия;
- затратные, они отражают уровень затрат на осуществление

различных видов деятельности.

Это деление может также условно зависеть от целей проводимого анализа. В зависимости преследуемых целей, показатели выражаются в форме относительных, абсолютных или средних величин, также выделяют структурные и приростные показатели.

Абсолютные показатели могут быть натуральными и стоимостными. В условиях рыночных отношений основополагающее значение придается стоимостным, это обусловлено природой товарно-денежных отношений. Абсолютные показатели отражают, достигнутый компанией за определенное время, уровень её развития. Такими показателями являются: валовая и частичная прибыль, валовая и частичная выручка, уровень издержек производства и реализации продукции, величина дивидендов, оборот (объем продаж), уставный фонд, уровень издержек производства и реализации продукции, задолженность и др.

Относительные показатели определяются, характеризуют долю одного абсолютного показателя в другом, а так же как отношения разнородных показателей. По средствам их соотношения друг с другом. Процесс их оценки состоит в сравнении отчетных значений с базисными плановыми, среднеотраслевыми, показателями конкурентов, средними за предшествующий период, отчетными за предидущие периоды, и т.д. К ним относятся: фондовооруженность; производительность труда прибыль на единицу издержек или уставного фонда, стоимости основных средств; и др.

Структурные показатели – показатели по расходам, капиталу, доходам, характеризующие долю частных элементов в общей сумме.

Приростные показатели отображают свое изменение за выбранный промежуток времени. Они как правило абсолютном или относительном выражении.

К ним относятся, например, прибыли за год, изменения уставного фонда за год и т.д.

В связи с этим становится понятно, что мы имеем дело с разнородными и разнообразными показателями, при этом в одном и том же случае какие-то из них могут улучшиться, а другие ухудшиться. Для примера, повышение прибыли при продажах в кредит (при наличии задержки выплат) ,ведет также и к уменьшению наличности. В условиях рыночных отношений к числу контролируемых показателей относят: размер капитала, объем продаж, выручку от реализации, сумму чистой прибыли, величину активов, сумму выплачиваемых дивидендов, количество акционеров, долю экспорта в товарном обороте и др.

При рыночной экономике приоритетное внимание отводится показателям качества оказываемых услуг или продукции, в связи с тем, что их качество в значительной степени оказывает влияние на конкурентоспособность товаров и на рост продажной цены.

Показатели качества зависят от потребительского назначения продукции, поэтому различны для каждого его вида. К примеру, для продуктов питания основным показателем будет количество полезных веществ (белков, жиров, углеводов, витаминов и т.п.), содержащихся в товаре; для тканей, нетканых материалов и трикотажа – стойкость окраски, прочность на разрыв, степень усадки; для трикотажных и швейных изделий – соответствие моде. Для оценки товаров предназначенных для использования на длительный срок, используются показатели долговечности, надежности, экономичности, степени учета требований технической эстетики, т.е. оцениваются свойства продукции, дающие экономию средств, как в процессе эксплуатации изделия, так и в его производстве. Так, Телевизоры последнего поколения имеет меньшие габариты, вес и расход электроэнергии и т.д.[4].

Систематический и всесторонний анализ эффективности деятельности предприятия позволит:

– быстро, профессионально и качественно давать оценку результатам хозяйственной деятельности, как целого предприятия, так и его структурных

подразделений;

- своевременно и точно находить, и учитывать факторы, влияющие на прибыль, получаемую по конкретным видам предоставляемых услуг и производимой продукции;
- определять тенденции изменения затрат на производство и их количество, что необходимо при разработке ценовой политики предприятия;
- находить оптимальные пути решения проблем предприятия и получения прибыли в ближайшей и отдаленной перспективах.

При анализе показателей необходимо отметить, что рыночные отношения предполагают, наличие собственных показателей, которые нигде более не применяются, для каждой сферы бизнеса. К примеру, в большинстве отраслей пищевой промышленности колоссальное значение имеют использование вторичного сырья и степень глубины переработки сырья и пр. в целях уменьшения издержек производства

Важно то, что не существует показателя хозяйственной деятельности, подходящего на любой случай жизни. Для развития в условиях огромной конкуренции, руководитель (предприниматель) должен видеть, чувствовать результаты всех видов деятельности своего предприятия, а это означает необходимость создания систему взаимосвязанных показателей, которые смогут отразить степень достижения целей, период времени и тип организации[5].

1.2 Анализ мировой диверсификации нефтегазовых компаний, как способ повышения эффективности деятельности предприятия.

Более ста лет назад, одни из первых нефтяных компаний, начиная с Standard Oil, принадлежавшей Джону Рокфеллеру, пытались организовать выстраивание полного технологического цикла, который начинался бы от разведки и добычи сырой нефти (upstream) и заканчивался переработкой и продажей нефтепродуктов (downstream), создавая заводы для переработки своей же нефти, а затем развивая сети автозаправочных станций для продажи собственных светлых нефтепродуктов[5]. Сейчас крупнейшие нефтегазовые корпорации мира имеют мощные и разветвленные сектора, различные по составу, которые расположились в большинстве стран мира.

Слияния и поглощения, позволяющие в достаточно короткий промежуток времени, избегая дополнительных рисков, повысить свои перерабатывающие мощности и увеличить запасы, являются способом изменения степени вертикальной интегрированности.

Во время диверсификации происходит пересмотр бизнес-портфеля, которым располагает компания и включением в него новых бизнесов. При диверсификации необходимо отметить негативный ее опыт, когда нефтяных компаний (Amoco, BP, Chevron, Exxon, Mobil, Royal Dutch/Shell, Texaco) покупали, не связанные с нефтью и газом активы - в сферах переработки и добычи руды и угля, микроэлектроники, биотехнологий и т.д. Менеджеры крупнейших холдингов оказались перед выбором: с одной стороны, требования роста курса акций от акционеров, а с другой, ограничения концентрации на рынке, введенные антимонопольными органами. Результатом этой ситуации стали два варианта возможности расширения бизнеса: проведение диверсификации или выход на новые международные рынки[6]. Практика показала, диверсификация нефтегазовых компаний в отрасли, не

имеющие отношения к основному направлению их деятельности, в большинстве случаев приводит к неудаче и вынуждает покинуть их.

Например, в 1960-70-е годы нефтяные компании Америки решили провести диверсификацию своей деятельности и вошли в горнодобывающий бизнес, предположив, что он похож на нефтяной бизнес. Однако, вскоре им пришлось отказаться от нового бизнеса, приняв решение о том, что специализация обеспечивает большую эффективность [7].

Согласно исследованию М. Портера, изучившего 2021 случай приобретения 33 крупнейшими диверсифицированными фирмам США фирм в новых отраслях в период с 1950 до 1980г. продемонстрировали, ликвидацию или продажу более половины из них к 1986г. В период с 1986 по 1987г. компании избавились еще от 931 приобретенной фирмы, 74% из них не были связаны с основной деятельностью[7].

В сырьевых отраслях только диверсифицированным фирмам удается добиться лучшего соотношения доходности и риска, так как спад в одной из отраслей можно компенсировать при помощи своего бизнеса в других отраслях, согласно мнению экспертов[8].

Ряд факторов указывает на то, что умеренно диверсифицированные компании равны сконцентрированным, а в некоторых отраслях превосходят их[9].

Пример диверсификации «British Petroleum», созданная в 1909 году, изначально как «Англо-персидская нефтяная компания», потом в 1935 году учитывая политическую ситуацию, была переименована в «Англо-иранскую нефтяную компанию» и в 1951 году получила актуальное название «The British Petroleum Company» после того как Иран национализировал нефтяную промышленность, компания потеряла все активы в стране[10].

Компания выбрала стратегию диверсификации, по средствам создания производства продуктов нефтехимии. British Petroleum расширила сбытовую сеть и построила нефтеперерабатывающие заводы в Австралии, Европе,

Сингапуре. Результатом диверсификации стал этап экономического роста British Petroleum, являющейся на сегодняшний день одной из ведущих энергетических компаний мира.

Во время слияния нефтяных компаний, они пытаются, как правило, увеличить масштабы своего бизнеса, а так же провести перераспределение активов, которые имеют стратегическую ценность. Например, покупку компанией British Petroleum американских ARCO и Amoco[11], а так же создание в России компании «ТНК-ВР» необходимо рассматривать как глобальную диверсификацию.

Компанией «Роснефть» в 2012 году была приобретена Компания «ТНК-ВР». Британской компании ВР, по завершению сделки принадлежит, 19,75% акций «Роснефти»[12]. Так же компания «Роснефть» диверсифицировала свой бизнес как при помощи поглощения и слияния, так и расширения ассортимента выпускаемой продукции, услуг и путем приобретения, на международном рынке, активов.

По окончании энергетического кризиса в 70-х, в ситуации выросшей конкуренции на глобальном рынке нефти, транснациональные компании утратили контроль над существенной долей своих добывающих зарубежных активов и начали вести политику внедрения на рынки стран-экспортеров нефти – ОПЕС[13]. Вследствие этого события была создана тенденция укрупнения[14] бизнеса нефтяными компаниями.

В последующих двух десятилетиях ситуация стала сложнее, из-за спровоцированного нефтяными кризисами увеличения потребления природного газа. Это дало толчок интенсивного развития газовой отрасли. В результате национальные электроэнергетические и газовые компании, для спасения от поглощения большими корпорациями, начали трансформироваться изначально в международные «моноэнергетические» компании, а затем и в «мультиэнергетические», объединив в структуре компании электроэнергетические и газовые активы[15]. Как следствие этого в Северной

Америке были созданы Enron, SempraEnergy и ElPaso, в Европе - E.ON/Ruhrgas, RWE/ThyssenGas и EDF/Edison.

При укрупнении бизнеса усилились не только нефтегазовые, но и иные подразделения нефтяных компаний. В частности, Exxon Mobil Chemical стал самым крупным в мире производителем нефтехимических продуктов, а транспортное отделение Exxon Mobil Pipeline использует около 18 тыс. км трубопроводов (нефте-, газо- и продуктопроводов), также она имеет в различных странах электрогенерирующие и угольные активы .

За рубежом активно проводится политика диверсификации деятельности нефтяных компаний с переходом на альтернативные источники энергии. Это направление диверсификации, как правило, является частью стратегии перспективного развития компании.

Таким образом, на сегодняшний день концерн «Total» - интегрированная энергетическая компания являющаяся, в мировом масштабе, поставщиком и производителем энергоресурсов. В секторе солнечной энергетики он занимает второе место, а среди нефтегазовых компаний – четвертое

. British Petroleum для развития в направлении альтернативной энергетики создал отделение BP Alternative Energy[16], 2005 году, продолжая инвестиции в него, компания строит безопасное и устойчивое энергетическое будущее - производство альтернативных видов топлива. На сегодняшний день отделение BP Alternative Energy владеет генерирующими мощностями 2600 МВт, которые обеспечивают электроэнергией 775 тысяч домов, изготавливает несколько вариантов биотоплива, производит эксплуатацию 16 ветроэнергетических установок.

Саудовская Аравия поставила цель к 2040 году отказаться от использования нефти. По оценке министра нефти и минеральных ресурсов королевства Али аль-Наими[17], в будущем страна станет игроком глобального масштаба на рынке солнечной энергетики и ветроэнергетических установок и станет экспортером электроэнергии, вместо углеводородов. Так как Саудовская

Аравия расходует около миллиарда баррелей нефти в год на производство электроэнергии, качественное изменение энергодоланса имеет решающее значение для экономического будущего [17].

В связи с истощением нефтяных месторождений и ростом потребления в Объединенных Арабских Эмиратах возводят четыре ядерных реактора[18]. План Дубая на 20 лет, предполагает, что к 2040 году 20% энергоснабжения будет обеспечиваться по средствам мирной ядерной программы. В 2019 году, ОАЭ, была открыта одна из самых больших электростанций в мире

Оман собирается построить для добычи нефти, одну из крупнейших солнечных электростанций в мире[19]. Название проекта - Miraah («зеркало»- в переводе с арабского) в его создании будут участвовать французский энергетический концерн Total и гигант нефтегазовой промышленности Royal Dutch Shell, пишет издание The Wall Street Journal. Электростанцию собираются возвести на территории месторождения Amal West в Южном Омане. Ожидаемая мощность электростанции составит 1021 МВт. мощность, как ожидается, составит 1021 МВт. Электростанция будет работать по принципу повышения нефтеотдачи пласта (EOR) при помощи солнца. Эта технология фокусирует свет на трубах с водой, по средствам изогнутых зеркал. При помощи получившейся энергии создается пар, вводимый в резервуар для повышения температуры нефти и снижения ее вязкости. Данная технология упрощает извлечение сырья на поверхность.

Российские компании также используют диверсификацию источников энергии. В частности, ООО «РН-Краснодарнефтегаз», являющееся дочерним предприятием ПАО «НК «Роснефть», имеет опыт по внедрению на производственных объектах, автономных гибридных систем энергоснабжения[20].

ПАО «Лукойл» является вертикально-интегрированной нефтяной компанией, инвестирующей средства в развитие альтернативных источников энергии

ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго»[21], дочерняя компания ПАО «Лукойл», выделяет приоритетным направлением деятельности применение альтернативных источников энергии (ветра, воды и солнца) в генерации электричества. С 2011 года компания осуществляет деятельность в сфере использования возобновляемых источников

При активном участии ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго», в 2012 году, на базе «ЛУКОЙЛ Энергия и Газ Болгария» была создана фотоэлектростанция (ФЭС) с генерирующей мощностью 1,25 МВт. В 2015 году, при использовании наработок реализации проектов, была построена площадке «ЛУКОЙЛ Энергия и Газ Румыния ФЭС мощностью 9 МВт.

Также в 2015 году на объектах месторождения им С.Т. Короткова был построен ветрогенератор с интегрированными солнечными батареями. За год до этого, была сооружена гибридная система снабжения энергией на других промышленных объектах предприятия, позволившая минимизировать воздействие на экологию, во время разработки и эксплуатации месторождений. Наилучшие географические условия локализации объекта - высокое количество ветреных и солнечных дней – создают возможность использовать гибридную установку с максимальной долей эффективности.

Таким образом, стратегия диверсификации деятельности нефтяных компании обширно применяется в за рубежом, а также и российской практике.

В таблице 1 обобщены крупнейшие нефтегазовые компании мира и их участие в проектах в сфере производства альтернативной энергии.

Таблица 1 - Анализ участия крупнейших нефтегазовых компаний мира в проектах в сфере производства альтернативной энергии.

Наименование компании	Рыночная стоимость, млрд. \$	Основные виды деятельности компаний	Направления производства в сфере альтернативной энергетики
1 Exxon Mobil (США)	357,1	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Нет данных
2 PetroChina (Китай)	334,6	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия	Нет данных
3 Chevron Corporation (США)	201,0	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия Сбытовые сети АЗС	Нет данных
4 Royal Dutch Shell (нидерландско-британская нефтегазовая компания)	195,4	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия Сбытовые сети АЗС	Строительство электростанции для повышения нефтеотдачи пласта, производство солнечных батарей и других альтернативных источников энергии
5 Sinopec (Китай)	121,0	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Нет данных
6 British Petroleum (Великобритания)	120,8	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия Сбытовые сети АЗС	Производство биотоплива, 16 ветроэнергетических установок, водородная энергетика
7 Total (Франция)	120,2	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Производство солнечной энергии и биотоплива

Продолжение таблицы 1.

Наименование компании	Рыночная стоимость, млрд. \$	Основные виды деятельности компаний	Направления производства в сфере альтернативной энергетики
8 ConocoPhillips (США)	80,5	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия Сбытовые сети АЗС	Разработка новых технологий возобновляемой энергетики
9 China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) (Китай)	64,4	Разведка и добыча нефти и газа И Нефтегазопереработка	Владеет энергетической компанией CNOOC New Energy Investment Co (ветроэнергетика, энергия биомассы, подключение ветровой станции к электроэнергетической сети)
10 ENI (Италия)	64,2	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия Сбытовые сети АЗС	Владеет энергетической компанией Enipower (производство электроэнергии)
11 ПАО «Газпром» (Россия)	62,5	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Производство и сбыт тепло- и электроэнергии
12 Occidental Petroleum (OXY) (США)	59,0	Разведка и добыча нефти и газа Нефтехимия	Инвестиции в исследования альтернативной энергетики
13 Statoil (Норвегия)	58,0	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Создание венчурного фонда для проектов возобновляемой энергетики (до 200 млн. долларов)

Продолжение таблицы 1.

Наименование компании	Рыночная стоимость, млрд. \$	Основные виды деятельности компаний	Направления производства в сфере альтернативной энергетики
14 EOG Resources (США)	52,0	Разведка и добыча нефти и газа Нефтегазопереработка	Нет данных
15 ОАО «НК «Роснефть» (Россия)	51,1	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Внедрение автономных гибридных систем энергоснабжения на производственных объектах ООО «РН-Краснодарнефтегаз»
16 Petrobras (Бразилия)	44,4	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Производство биотоплива Petrobras Biocombustível S.A. (35% мирового этанола, производство биодизеля) Выработка, транспортировка и торговля электроэнергией Petrobras Comercializadora de Energia Ltda. - PBEN
16 Petrobras (Бразилия)	44,4	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Сбытовые сети АЗС	Производство биотоплива Petrobras Biocombustível S.A. (35% мирового этанола, производство биодизеля) Выработка, транспортировка и торговля электроэнергией Petrobras Comercializadora de Energia Ltda. - PBEN
18 Oil and Natural Gas Corporation (ONGC) (Индия)	43,7	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка	Нет данных

Продолжение таблицы 1.

Наименование компании	Рыночная стоимость, млрд. \$	Основные виды деятельности компаний	Направления производства в сфере альтернативной энергетики
19 ПАО«Лукойл» (Россия)	43,5	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия Сбытовые сети АЗС	ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» построена фотоэлектростанция в Болгарии, установка ветро-генератора на объектах месторождения им С.Т. Короткова
20 Reliance Industries Limited (Индия)	42,9	Разведка и добыча нефти и газа Транспортировка Нефтегазопереработка Нефтехимия Сбытовые сети АЗС	Нет данных

Проанализировав деятельность 20 крупнейших нефтяных компаний, можно заметить, что в 12 компаниях развиваются направления диверсификации в сфере производства возобновляемой электроэнергетики, прочие компании не развивают данное направление (или отсутствует информация в источниках)

Важно отметить, что ввод гибридных систем электроснабжения на промышленных объектах и переход на возобновляемые источники энергии выделяются в направлении крупных нефтяных компаний. Это обеспечивает улучшение экологических и экономических показателей, а также показателей производства.

Инвестиции в альтернативную энергетику и ее общие мощности растут в мире каждый год, падение цен на нефть и газ, которое сделало ископаемое топливо более конкурентоспособным, не смогло заставить инвесторов уменьшить свою активность. В 2018 г. общая сумма инвестиций в этом секторе составила в мире \$280 млрд. были созданы мощности на 148 ГВт[22]. В связи с тем, что цена альтернативной энергии становится все более низкой, при увеличении инвестиций на 4% по сравнению с 2017 г. новые мощности в

ветряной и солнечной энергетике увеличились на 30%.

По сути, доля возобновляемой энергетики в мировой электрогенерации, по расчетам Международного энергетического агентства (МЭА), может увеличиться с 22% в 2013 г. до более чем 26% в 2020 г.

Идет тенденция преобразования структуры нефтегазовых корпораций в энергетические холдинги, при помощи введения секторов возобновляемой энергетики.

Примером описанного преобразования может служить компания «British Petroleum», развивающая на базе своего подразделения BP «Alternative Energy» направление возобновляемой энергетики, французский концерн «Total», который занимает второе место в сфере развития солнечной энергетики, нидерландско- британская нефтегазовая компания «Royal Dutch Shell», и бразильская нефтегазовая компания Petrobras, которая генерирует 35% мирового этанола из биотоплива.

При этом необходимо учесть вклад российских компаний:

- ПАО «Лукойл», одно из направлений одним из направлений работы которого, использование солнечной и ветряной генерации;
- ПАО «Газпром», одной из сфер деятельности которого, является производство и сбыт тепло- и электроэнергии;
- ПАО «НК «Роснефть», которая располагает необходимым опытом по внедрению автономных гибридных систем энергоснабжения на производственных объектах.

Развитие инновационных электроэнергетических сегментов бизнеса позволяет, с максимальной эффективностью применять ресурсы, которые есть в наличии у компании в условиях нестабильного рынка и приспособливаться к рыночным ожиданиям и тенденциям потребителей, в связи с разнообразным ассортиментом энергоресурсов.

1.3 Виды диверсификации предприятий

При общем спаде экономики к кризису имеют повышенную устойчивость компании, использующие стратегии диверсификации[22], приспособленные непосредственно к кризисным явлениям.

Необходимо отметить следующие существующие виды диверсификации в нефтегазовом комплексе российской экономики:

- инвестиции или приобретение компаний или долей в компаниях, которые добывают или перерабатывают сырье, непосредственно на выбранном рынке[23];
- выход бизнеса на международный рынок, с целью расширения, покупка зарубежных активов в отрасли добычи углеводородов, нефтепереработки, нефтехимии, сбытовых сетей ТЗК, АЗС, нефтебаз и прочих предприятий в нефтегазовом секторе [24];
- создание разнородных союзов: концернов, консорциумов, совместных предприятий, синдикатов и структурных подразделений предприятий, которые осуществляют новые виды деятельности[25];
- инвестиции в НИОКР, в особенности на разработку инновационных источников энергии[26];
- осуществление агентских видов деятельности, в связанных с основной, сферах;
- продажа франшизы – тиражирование бизнеса под своим товарным знаком.

Применительно к нефтяным компаниям схема диверсификации, используемая российскими вертикально-интегрированными компаниями (ВНИК). Описывается на рисунке 1.2.

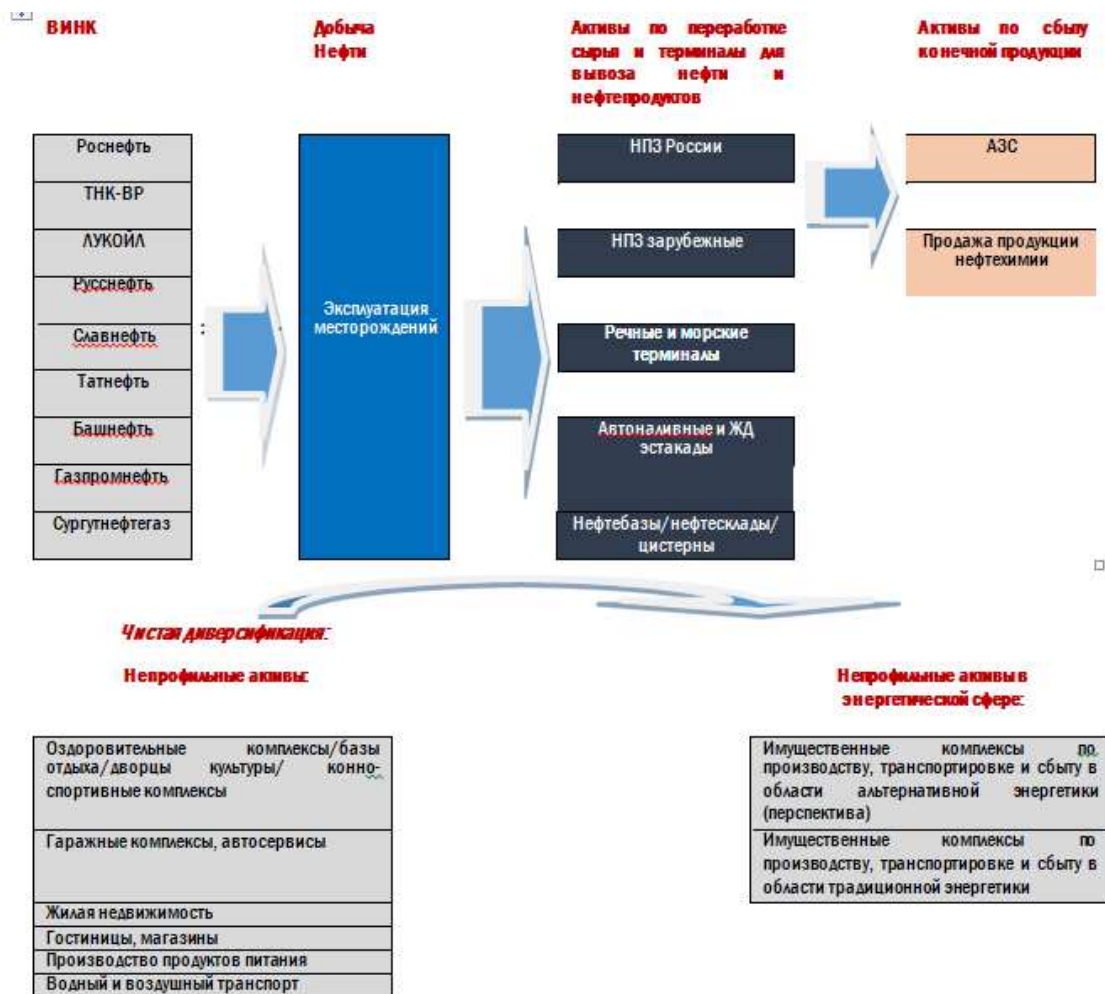


Рисунок 1.2 – Диверсификация вертикально-интегрированных компаний

Как видно из рисунка 1.2, помимо добычи нефти, нефтяные компании приобретают активы в нефтеперерабатывающей отрасли, нефтебазы для хранения нефти и хранения нефтехимических продуктов, железнодорожные и автомобильные эстакады, морские и речные терминалы, парки железнодорожных цистерн, АЗС и сети для сбыта нефтепродуктов. Каждый из этих активов имеет связь основным видом деятельности - добычей нефти.

Большинство из нефтяных корпораций, осуществляют стратегию поэтапного наращивания своего внедрения в рынок сжиженного природного

газа (СПГ) – как пример можно рассматривать ПАО «НК «Роснефть».

Чистая диверсификация, характеризующаяся проникновением компании в абсолютно новые, для нее, деятельности, не имеющие связи с основным видом, определяется отношением многих вертикально-интегрированных компаний в электроэнергетической отрасли. Часть компании владеет комплексами имущества по производству электрической и тепловой, её сбыту и транспортировке[27].

Непрофильными активами, являются жилая недвижимость, гостинцы, производство продуктов питания, магазины, недвижимость, базы отдыха, водный и воздушный транспорт, оздоровительные центры и многое другое. Как правило, компании стараются от них избавиться.

Так как в экономике нет классификации видов диверсификации для нефтегазовой отрасли, особо актуальным будет выделение ее видов. В первую очередь это связано с ее преобладающим влиянием на экономику РФ.

Используя существующие разработки, автором разработана классификация видов диверсификации применительно к нефтегазовому сектору (рисунок 1.3).

Предложенной базой разделения диверсификации, будет отношение ее к основному виду деятельности компании. То есть на несвязанную и связанную[27].

Также в классификацию диверсификации необходимо включить:

- вертикальную диверсификацию, которая предполагает в общем смысле диверсификацию инвестиций в деятельность, связанную со стадиями обработки основного продукта (которая характеризуется поглощением потребителей и поставщиков, включая систему торговли), примером данной диверсификации будет покупка ВИНК предприятий занимающихся добычей и нефтепереработкой, сетей автозаправочных станций, и т.д.[28];
- горизонтальную диверсификацию, которая предполагает в общем смысле,

увеличение ассортимента, состава продукции выпускаемой предприятием, а применительно к нефтегазовому комплексу развития по направлению производства сырья, либо расширения ассортимента перерабатываемого сырья, на нефтеперерабатывающих заводах, либо торговли на автозаправочных станциях внутри своей отрасли[29];

– чистую диверсификацию, характеризующуюся проникновением компании в абсолютно новые, для нее, виды деятельности, не имеющие отношения к основному виду, или на не связанные между собой рынки. Примером может быть покупка компаниями нефтегазового комплекса заводов по производству продуктов питания, стадионов, нежилых помещений и т.д.

Чистая диверсификация, является переходом фирмы в новую, для нее область, к инновационным технологиям или потребностям рынка, не может подлежать дальнейшей классификации.

Связная вертикальная диверсификация, применительно к нефтегазовому сектору, подразделяется по направлениям:

– прямая – когда компания берет на себя функции, которые ранее выполняли дистрибьюторы, то есть приобретает НПЗ, АЗС, распределительные сети;

– обратная – когда предприятие берет на себя функции, ранее выполняемые поставщиками, то есть получает или устанавливает контроль над переработкой продуктов нефтехимии или добычей сырья.

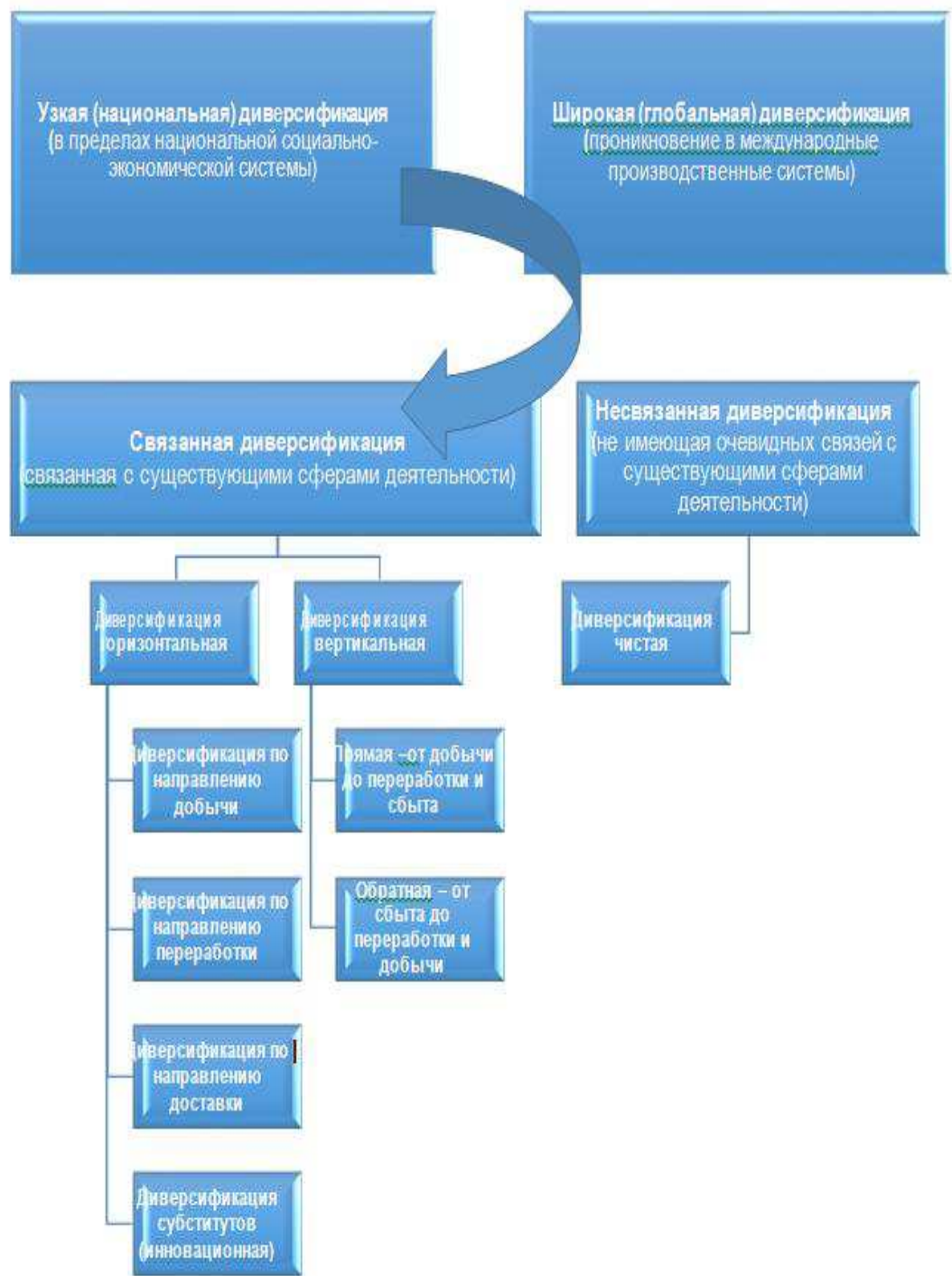


Рисунок 1.3 – Классификация видов диверсификации применительно к нефтегазовому сектору

Так же необходимо выделить направления горизонтальной связной диверсификации, применительно к нефтегазовому сектору:

- по направлению добычи, предполагает формирование деятельности, которая обеспечит увеличение добычи углеводородного сырья (разработка и создание новых месторождений, покупка добывающих предприятий);
- по направлению переработки, предполагает развитие деятельности, которая обеспечит увеличение мощностей по нефтепереработке (покупка, строительство нефтеперерабатывающих заводов, автозаправочных станций, сетей распределения, а также химических производств);
- по направлению доставки, предполагает покупку или постройку мощностей по перевалке, транспортировке, размещению продуктов нефтепереработки и сырья, ремонту и обслуживанию транспортных сетей (приобретение танкеров, проводящих трубопроводов, нефтебаз и т.д.);
- субститутов (инновационная), предполагает совершенствование производства заменителей или же продуктов, которые дополняют ряд производимых уже (покупка или постройка объектов возобновляемой энергетики, позволяющих сменить в будущем привычные). Она характеризуется проникновением предприятия в другие отрасли, необходимым условием которых являются усовершенствованные технологии вне зависимости его сбытовой и технологической связи и соответствия стратегии с основным видом деятельности[30];

По масштабу охвата территории диверсификация подразделяется как:

- узкую (национальную), которая осуществляется в пределах производственной системы страны. В качестве примера узкой диверсификации можно выделить покупку ПАО «НК «Роснефть» Ангарского завода полимеров, специализирующегося на производстве полиэтилена, пропилена и этилена, Новокуйбышевского завода масел и присадок.
- широкую (глобальную), которая сопровождается проникновением в производственные системы других. Как пример глобальной диверсификации может рассматриваться приобретение ПАО «НК «Роснефть» у государственной

нефтегазовой компании Венесуэлы *Petróleos de Venezuela SA* и покупку 50% совместной компании *Ruhr Oel GmbH (ROG)* в Германии, в распоряжении которой находятся доли в четырех НПЗ, находящиеся на территории Германии.

Узкая и широкая виды диверсификации могут быть как связанными, так и несвязанными с основной деятельностью компании.

Таким образом, создана и систематизирована общая классификация, применяемых к нефтегазовому комплексу, видов диверсификации представленная на рисунке 1.3. Она создает возможности систематизированной оценки видов диверсификации конкретных компаний, а так же способствует в упорядочивании терминов.

Как это отмечено Ю.А. Войтовичем[30], реализация программы преобразований в направлении диверсификации, которая основывается на современных теоретических и практических разработках, позволит, помимо повышения доходности и снижения вероятности риска в длительной перспективе, позволит с минимальными затратами построить организационную структуру качественно нового уровня, дающую возможность мгновенно приспосабливаться к изменению среды хозяйствования, а так же предельно быстро применять и создавать синергетические связи.

2 Оценка производственной деятельности ПАО «НК «Роснефть»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «НК «Роснефть»

2.2 Оценка эффективности предприятия ПАО НК «Роснефть»

2.3 Альтернативные варианты создания благоприятной рыночной конъюнктуры для ПАО «НК «Роснефть».

3 Диверсификация ПАО «НК «Роснефть» в сфере альтернативной энергетики

3.1 Выбор вида диверсификации

3.2 Расчет затрат на внедрение ВЭС

3.3 Расчет экономической эффективности проведения диверсификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы необходимо расценивать диверсификацию в нефтегазовом секторе как объективный ход, присущий нефтеперерабатывающим компаниям, связанный с увеличением производства, различных видов деятельности и услуг на фундаменте инновационного развития в энергетической сфере с целью наращивания показателей эффективности, увеличения конкурентных преимуществ, гарантирования энергетической безопасности и наиболее стойких условий функционирования на фоне возрастания рисков возможных изменений мировых цен на углеводородное сырье.

Обзор деятельности 20 крупнейших нефтегазовых компаний мира обнаружил в 12 компаниях развитие направлений диверсификации в области производства альтернативной энергии, другие компании данное направление не развивают (или информация в публичных источниках отсутствует).

При этом международный опыт демонстрирует преобразование структуры нефтегазовых компаний в энергетические холдинги с включением сектора альтернативной энергетики.

В проекте диверсификации применительно к нефтегазовому сектору мной предложено направление ограниченной, последовательной, инновационной диверсификации. Повышенное значение в исследовании уделено перспективам использования ПАО «НК «Роснефть» диверсификации в области альтернативной энергетики.

Образцом описанного преобразования может служить компания «British Petroleum», базе своего подразделения BP «Alternative Energy» владеющую генерирующими мощностями в 2600 МВт, которые обеспечивают электроэнергией 775 тысяч домов, производит эксплуатацию 16 ветряных установок и изготавливает несколько видов биотоплива, французский концерн «Total», который занимает второе место в сфере развития солнечной энергетики а так же участвует в высокотехнологичном проекте Miraah, который

включает в себя строительство крупнейшей солнечной электростанции в мире мощностью в 1021 МВт, на базе месторождения, для повышения эффективности добычи нефти, нидерландско- британская нефтегазовая компания «Royal Dutch Shell», и бразильская нефтегазовая компания Petrobras, которая генерирует 35% мирового этанола из биотоплива.

Можно считать, что более активное совершенствование новых энергетических сегментов бизнеса сделает возможным максимально эффективно применять имеющиеся у ПАО «НК «Роснефть» ресурсы в условиях неустойчивого рынка, адаптироваться к рыночным тенденциям и ожиданиям потребителей благодаря разнообразному ассортименту энергоресурсов.

Строительство предложенного проекта ВЭС, уже сейчас, соответствует годовой норме доходности- 12%, установленным для генерирующих объектов. Оно полностью окупится уже через 8.5 лет, при сроке эксплуатации 20 лет. В дальнейшем эффективность генерации ВЭС будет только расти, а стоимость падать, поэтому компании необходимо задуматься о их использовании уже сейчас.

Перспектива дальнейшего исследования темы заключается в проведении анализа мирового баланса, спроса и предложения на нефть, сконцентрированного на создании показательной базы данных, необходимой для ПАО «НК «Роснефть», а также в структурировании прогноза влияния потребления автотранспорта, использующего не углеводородное топливо, на прирост сегмента альтернативной энергетики в структуре мирового и российского топливно-энергетического баланса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Вайс, Т.А. Экономика предприятия. / Т.А. Вайс, Е.Н. Вайс, В.С. Васильцов. – М.: КноРус, 2015. – 244 с.
- 2 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: учебное пособие / Грибов, В.Д., Грузинов В.П. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
- 3 Мешкова Г.В. основные подходы к анализу эффективности деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. [Электронный ресурс] <https://research-journal.org/economical/>.
- 4 Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие для вузов по направлению «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и др. эконом. специальностям / Г.В. Савицкая. – М: ИНФРА-М, 2006. – 280 с.
- 5 Ансофф, И. Стратегическое управление/ И.Ансофф. - М. Экономика, 1995.- 335 с.
- 6 Аронов, А.М., Стратегия диверсификации промышленных предприятий России: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05// Аронов Александр Михайлович. - Санкт-Петербург, 2002.
- 7 В ОМАНе построят солнечную электростанцию [Электронный ресурс] URL: <http://www.energsovet.ru/news.php?zag=1436435940>.
- 8 Войтович Ю.А. Модель формирования стратегии развития компании в направлении диверсификации // Экономика и управление. - 2010. - №8.
- 9 Менеджмент организаци под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.
- 10 История компании ВР. Англо-персидская нефтяная компания British peroleum [Электронный ресурс] <https://neftegaz.ru> (дата обращение 8.07.2019).
- 11 Покупка компанией ВР,американской нефтяной компании ARCO [Электронный ресурс] <https://www.kommersant.ru/> (дата обращения 8.07. 2019).
- 12 Покупка компанией ПАО «НК «Роснефть» 100 % акций компании

«ТНК-ВР» [Электронный ресурс] <https://rg.ru/sujet/4790/>.

13 История создания ОПЕС. [Электронный ресурс] <https://glob-finance.ru/>.

14 Кириллов Д. «Газпром» выходит в новые регионы деятельности и превращается в глобальную энергетическую корпорацию // Нефть России. – 2011. – № 2.

15 Миловидов К.Н., Митрова Т.А., Славинская Л.А., Мельникова С.И. Крупнейшие энергетические компании мира в контексте глобализации ТЭК: Учебное пособие. - М.: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2011. 340 с.

16 Новые подходы и решения. Отчет ВР об устойчивом развитии за 2005 год. [Электронный ресурс] URL: http://www.bp.com/content/dam/bp-country/ru_ru/folder/2005_SR_Russian_language_accessible.pdf(дата обращения 15.06.2015).

17 Саудовская Аравия пообещала отказаться от экспорта нефти [Электронный ресурс] URL: <http://in24.org/economics/16258> (дата обращения 22.05.2016).

18 Чтобы решить свои энергетические потребности, Саудовская Аравия объявила о планах по стимулированию частных и государственных инвестиций в разработку источников энергии, отличных от нефти [Электронный ресурс] URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/47204> (дата обращения 19.04.2016).

19 В ОМАНе построят солнечную электростанцию [Электронный ресурс] URL: <http://www.energsovet.ru/news.php?zag=1436435940> (дата обращения 29.05.2016).

20 Разумнова Л.Л., Светлов Н.М. Мировой рынок нефти: механизм ценообразования в период «третьего нефтяного шока» // Мировая экономика и международные экономические отношения. -- 2010. – № 2. – С. 3–13.

21 Интервью генерального директора ООО "ЛУКОЙЛ-Экоэнерго" [Электронный ресурс] URL: <http://ekoenergo.lukoil.ru/main/default.asp> (дата

обращения 12.10.2015)Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Москва, Новосибирск: ИНФРА-М, 2001 г.

22 Ансофф, И. Стратегическое управление/ И.Ансофф. - М. Экономика, 1995.- 335 с.

23 Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. — М.: Дело. 2005. 223 с.

24 Ибатуллова Ю.Т. Стратегии диверсификации деятельности хозяйствующих субъектов: вопросы теории и практики // Вестник «ТИСБИ».- 2008. - № 4.

25 Сафонова, Т.Ю. Нефтяные компании и стратегия диверсификации: зарубежный опыт /Т.Ю. Сафонова/ Российское предпринимательство — М: Изд-во «Креативная экономика»– 2012. – № 9 (207). – С. 92-97.

26 Немченко Г. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / Г.Немченко, С.Донецкая, К.Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. 2008. № С. 107.

27 Галлямова Э.Г. Создание синергетических преимуществ диверсифицированных компаний // Электронный вестник «Государственное управление». - 2007. - № 1.

28 Соколов, А. Г. Проблемы формирования экономической устойчивости предприятий нефтегазового комплекса в условиях рыночной экономики : Дис. канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 : Москва, 2003.

29 Молачиев А. Мировые цены на нефть: без стабильности //«Нефтегазовая вертикаль». 201 № 15-16.

30 Сафонова, Т.Ю. Нефтяные компании и стратегия диверсификации: зарубежный опыт /Т.Ю. Сафонова/ Российское предпринимательство — М: Издательство «Креативная экономика»– 2012. – № 9 (207). – С. 92-97.

31 Войтович Ю.А. Модель формирования стратегии развития компании в направлении диверсификации // Экономика и управление. - 2010. - №8.

32 Структура акционерного капитала. [Электронный ресурс]

https://www.rosneft.ru/Investors/structure/share_capital/ (дата обращения 8.07.2019).

33 Нефтяная провинция в Карском море, оценки комиссии [Электронный ресурс] <https://neftegaz.ru/news/Geological-exploration> (дата обращения 8.07.2019).

34 Ввод в эксплуатацию самой крупной в мире буровой платформы «Беркут». [Электронный ресурс] <https://www.rosneft.ru/press/today/item/153419/> (дата обращения 09.07.2019).

35 Информация о организации «САНОРС». [Электронный ресурс] <http://cbonds.ru/organisations/emitent/41623> (дата обращения 09.07.2019).

36 ПАО НК «Роснефть», годовой отчет 2018 год, [Электронный ресурс] https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/-annual_reports/ (дата обращения 07.07.2019).

37 Главгосэкспертиза РФ одобрила проект освоения залежей Харампурского газового месторождения [Электронный ресурс] <https://neftegaz.ru/news>.

38 Нефтеперерабатывающий завод в Индии «Вадианар» [Электронный ресурс] <https://www.rosneft.ru/business> (дата обращения 07.07.09).

39 Савицкая, Е.В. Экономический словарь - гипертекст для юных бизнесменов / Е.В. Савицкая, О.В. Евсеев. – Москва: Академия, 2010.

40 Бухгалтерский баланс. ПАО НК «Роснефть» [Электронный ресурс] <https://www.conomy.ru/emitent/rosneft/rosn-oso> (дата обращения 09.07.2019).

41 Консолидированный отчет о прибылях и убытках. ПАО НК «Роснефть» [Электронный ресурс] <https://www.conomy.ru/emitent/rosneft/rosn-ifrs-ru> (дата обращения 09.07.2019).

42 .Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – Москва: КНОРУС, 2010. 30.

43 Борисов, А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – Москва: Книжный мир, 2003. 29.

44 Бердников, А.А. Молодой ученый: учебник часть первая / А.А.

Бердников. – Москва: Академия, 2009.

45 Основные положения проекта энергетической стратегии России на период до 2035 года, [Электронный ресурс] <http://www.minenergo.gov.ru/documents/razrabotka/1748html>.

46 Распоряжение Правительства РФ № 1715-р от 13 ноября 2009 г. об утверждении энергетической стратегии России на период до 2030 года, [Электронный ресурс] URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/96681/#ixzz3LCYP4Fd>.

47 Федеральный закон № 394-ФЗ от 6.12.2011 "О внесении изменений в Федеральный закон "Об электроэнергетике"". [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2011/12/07/eenergetika-site-dok.html>.

48 Постановление Правительства РФ от 20 октября 2010 г. № 850 "Об утверждении критериев для предоставления из федерального бюджета субсидий в порядке компенсации стоимости технологического присоединения генерирующих объектов с установленной генерирующей мощностью не более 25 МВт, признанных квалифицированными объектами, функционирующими на основе использования возобновляемых источников энергии, лицам, которым такие объекты принадлежат на праве собственности или на ином законном основании". Компания Wood Mackenzie [Электронный ресурс] <https://www.woodmac.com/about-us/our-story/> (дата обращения 07.09.19).

49 «Обоснование инвестиций в строительство ветродизельного комплекса в районе г. Лабытнанги», автор проекта - ОАО «Передвижная энергетика».

50 Энциклопедия по машиностроению XXL [Электронный ресурс] <https://mash-xxl.info> (дата обращения 07.09.20).

51 Цена на дизельное топливо компании у ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] <https://www.neft-product.ru/sell/dizelnoetoplivo/0/1?-manufacturer=%D0%A0%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%B5%D1%84%D1%82%D1%8C>.

52 Газпромбанк внесет \$ млрд. в дальневосточный

нефтехимкомплекс «Роснефти» [Электронный ресурс] URL: <http://bujet.ru/article/131102.php> (дата обращения 22.05.2016).

53 Срок окупаемости проекта расширения трубопроводной системы Восточная Сибирь - Тихий океан (ВСТО) может сократиться до 18-19 лет [Электронный ресурс] URL: <http://www.transport-nefti.com/news/4659/> (дата обращения 9.07.2019).

54 Абрамов Е.А, Белоусов Д. Р., Михалейнко К. В. Экономические итоги развития российской экономики // Проблемы прогнозирования. 2008. № 1. С 55-72.

55 Акимцев А. Ю. Управление диверсификацией промышленного производства: автореф, дис... Канд.экон. наук. Саратов, 2001. 27 с

56 Мамыров Н.К. Словарь банковских и финансово-экономических терминов. — Алматы: Экономика, 1999. — 712 с.

57 Румянцев А.М. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. — М.: Советская энциклопедия, 1972. — 560 с.

58 Котлер Ф. Маркетинг XXI века. Маркетинг от А до Я. Новые маркетинговые технологии. Десять смертных грехов маркетинга: пер. с англ. / под ред. Т.Р. Тэор. — СПб.: Нева, 2005. — 432 с

59 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Мысль, 1987. — 214 с.

60 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, 1997. — 175 с.

61 Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: пер. с англ. К.Ф. Пузыня. — М.: Экономика, 1989. — 271 с.

62 Зиядин С.Т. Некоторые проблемы развития малого предпринимательства в Казахстане // Деньги и кредит. — 2014. — № 6. — С. 72-74.

63 Чуб Б.А. Диверсифицированные корпорации в современной экономике России / под ред. д.э.н. В.В. Бандурина. — М.: Буквица, 2000. — 184 с.

- 64 Зиядин С.Т. Инновации, их разработка и внедрение // Общество и экономика. — 2013. — № 11, 12. — С. 184-189.
- 65 Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики. — 2000. — № 5. — С. 62-74.
- 66 Гуцев М.В. Стратегия, разработанная в целях уменьшения риска, распределения капиталовложений между различными парами валют. С. 25
- 67 Эдвин Г. Буз, Джеймс Л. Аллен, Карл Л. Гамильтон Способ расширения основного бизнеса с целью роста и/или снижения риска, который: 1) включает все инвестиции, за исключением тех, которые непосредственно нацелены на поддержание конкурентоспособности существующего бизнеса; 2) может принимать форму инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты рынка и географические рынки; 3) может достигаться несколькими способами, включая внутреннее развитие, приобретения, организацию совместных предприятий, лицензионные соглашения. С. 22.
- 68 Р.А. Питтс, Г.Д. Гопкинс Одновременное ведение нескольких видов бизнеса. С. 23.
- 69 Д. Берри, М. Горт Диверсификация определяется с точки зрения границ рынков или отраслей, в которых ведет свою деятельность компания. С. 24.
- 70 В. К. Скляренко Проникновение фирм в разнородные, технологически не связанные с собой отрасли. С. 17.
- 71 Э.Р. Кокова Расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства. С. 27.
- 72 Словарь делового человека под ред. В.Ф. Халипова Переход от односторонней, часто базирующейся лишь на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции и выходом с ними на новые рынки. С. 79

- 73 В.И. Данилов-Данильян Разнообразие, разностороннее развитие хозяйственной деятельности в целях повышения ее эффективности. С. 52
- 74 М.Г. Коваленко Одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий и услуг. С. 28
- 75 М.В. Гуцев Расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.
- 76 Т.В. Ускова, С.С. Копасова Расширение видов экономической деятельности и вклад новых видов в социально-экономическое развитие региона с целью повышения его конкурентоспособности и улучшения в итоге благосостояния населения. С. 20
- 77 М.Г. Коваленко Процесс всестороннего развития, относительно устойчивого к экономическим кризисам многоотраслевого хозяйства.
- 78 М.А.Стрелков Процесс перераспределения ресурсов корпорации в различные сферы деятельности, существенно отличающихся от уже освоенных. С. 9
- 79 Экономическая энциклопедия под ред. Л.И.Абалкина Увеличение количества видов товаров и услуг, предназначенных для экспорта. С. 161-162
- 80 Аникин В.И., Мельничук Д.Б., Понуждаев Э.А., Сурма И.В. Основы стратегического менеджмента. Монография. М., 2010.
- 81 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
- 82 Голикова Ю. А. Роль и сферы деятельности транснациональных корпораций в современной мировой экономике // Общество и экономика: проблемы развития. Вестник НГУЭУ. №1. 2011. С.79–88.
- 83 Дроздова Е. Ю. Проблемы диверсификации современных предприятий // Вестник машиностроения. 2001. №3. С.56–60.
- 84 Киреев А. Международная экономика. М., 1997.
- 85 Кругман П., Обстфельд М. Международная экономика: Теория и

политика. М., 1997.

86 Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / Под ред. С.Э. Пивоварова и др. СПб., 2008.

87 Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 5-е изд. М., 2006.

88 Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике. М., 2000.

89 Акофф, Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф: пер. с англ. — М.: Сирин, 2012. — 256 с.

90 Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия: учебник / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. — М.: Филинь, — 2012. — 506 с.

91 Ниязян В. Г. Теоретические подходы к определению устойчивого развития / В. Г. Ниязян // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2015. — Т. 6, № 1.

92 Berry C.H. Corporate Growth and Diversification // Journal of Law and Economics. Vol. 14, № 2. October, 1971, pp. 371—383.

93 Booz, Allen, Hamilton, 1985 Booz Allen, Hamilton. Diversification. A Survey of European Chief Executives [Journal]. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1985. — 378 p.

94 Gort M. Diversification and integration in American industry. — Princeton, Princeton University Press, 1962. — 508 p.

95 Kenneth Andrews. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Homewood University Press, 1971. — 498 p.

96 Pitts, Hopkins, 1982 Pitts R. A., Hopkins, H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement. // Academy of Management Review. — №7, 1982, pp. 620— 629.

97 Ramanujam, Varadarajan, 1989 Ramanujam V. Varadarajan P. Research on Corporate Diversification: A Synthesis. // Strategic Management Journal. Vol. 10, — №6, Nov. — Dec., 1989, pp. 523—551.

98 Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. (Стратегия диверсификации на

японском предприятии). – Токуо, Nipon Keirai, 1979. С. 434.

99 Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия. – Проблемы теории и практики управления. – 1994. – №1.С. 96-100.

100 Новицкий Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. — М.: БУКВИЦА, 2001. С. 199

101 Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. С. 209

102 Маляров О.В. Роль государства в социально-экономической структуре Индии. М.: Наука, 1978. 286 с.

103 Медовой А.И. Иностраный капитал в Индии. М.: Международные отношения, 1966. 136 с

104 Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М., ООО ИЗД-ВО «Проспект», 2008.

105 Терешкина О.С., Кудряшова В.В. Инвестиционный рынок России: проблемы и перспективы. // VI международная научно-практическая конференция. НАУ, г. Екатеринбург, 2015, № 1(6).

106 Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. М., Издательство «Проспект», 2008.

107 Игошин Н.В. Инвестиции. М., ЮНИТИ, 2001

108 Годовой отчет компании ПАО «НК «Роснефть за 2017 год. [Электронный ресурс] https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/-a_report_2017.pdf. (дата обращения 7.07.2019)

109 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. –С. 576

110 Тупицын А. Л. Диверсификация предприятия /А. Л. Турицын. – Новосибирск, 2004. С. 150

111 Турковский Е. В. Экономическое обоснование и планирование неродственной диверсификации на промышленном предприятии: дис. канд.

экон. наук. / Е. В. Турковский. – Челябинск, 2004. С. 190

112 Хан Дитгер. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Дитгер, Пер. с немец. – М: «Финансы и статистика», 1997. С. 767

113 Диверсификация. – [Электронный ресурс]. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Диверсификация>.

114 Белобородова А. Л. Особенности процесса диверсификации как следствие влияния экономических законов / А. Л. Белобородова. – [Электронный ресурс]. <http://elibrary.ru/item.asp?id=13063836>.

115 Никитин С., Демидова Л. Проникновение крупных компаний в другие отрасли, не находящиеся в прямой связи с их основной отраслью. С. 20.

116 Раманьям В., Варадараджан П. Вхождение компании или бизнес-единицы в новые сферы деятельности посредством как внутреннего роста, так и приобретений, что влечет за собой изменения в административной структуре и других управленческих процессах. С. 147.

117 Котлер Ф. Возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков. С. 143-147.

118 Виханский О.С. Стратегия развития фирмы, применяемая в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. С. 5.

119 Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд Процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. С. 19.

120 Новицкий Е.Г. Проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности; в широком смысле - распространение хозяйственной деятельности на новые сферы. С. 12.

121 Рудык Н.Б. Процесс проникновения корпорации в новые отрасли производства и географические сегменты рынка с целью снижения риска операций и стабилизации потоков денежных средств, поступающих от этих операций. С.16.

122 Румянцева Е.Е. Общая деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров и услуг и (или) географической территории, для того, чтобы рассосредоточить риск и снизить зависимость от циклического бизнеса. С. 826.

123 Макаров А.В. Стратегия корпоративного уровня, разрабатываемая с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе, предполагающая формирование производственных секторов и направлений в технологически новых для данного предприятия областях деятельности финансовых потоков; обогащение продуктово-отраслевой структуры хозяйства, как страны в целом, так и отдельных регионов; многообразие размеров предприятий и т.д. С. 26.

124 Демидова А. Лекарство для девелопера. // Ведомости – № 182 – 2016.

125 Куренков Ю.В. Разнообразие и обогащение всех сфер хозяйственной жизни и право демократического добровольного выбора физическими и юридическими лицами любой из имеющихся форм деятельности, если это не нарушает принятых в стране законов. С. 9.

ПРИЛОЖЕНИЕ А


Таблицы

Таблица А1 – Фактическая оценка финансово-экономической приемлемости проекта инвестирования в строительство ВЭУ.

Расчет чистого дисконтированного дохода NPV (ЧДД)	Расчет внутренней нормы доходности IRR (ВНД)	Расчет рентабельности инвестиций PI (ИД)	Метод Расчета срока окупаемости РВР (СО)	Метод расчета дисконтированного срока окупаемости (DPBP)
Исходные данные:				
I – ставка дисконтирования = 11.6% WACC = 8% IC начальная инвестиция = 67278070 Н – ставка налога на прибыль = 20%				
Чистый дисконтированный доход NPV= 1,6 млн.руб.	Внутренняя норма доходности IRR в годовом исчислении =12%	Рентабельность инвестиций PI = 1,01%.	РВР = 8,5 лет	DPBP = 14,5 лет
Если NPV больше 0, то инвестиция экономически эффективна, а если NPV меньше 0, то инвестиция экономически невыгодна.	IRR должен б	PI > 1 — проект следует принять PI < 1 — отвергнуть PI = 1 — ни прибыли ни убытков	Период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями ,покрыли затраты на инвестиции составляет 8,5 лет	Период покрытия расходов в целом = 14,5 лет, грубая оценка ликвидности проекта и оценка риска.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
«Экономика и организацио предприятий энергетического и
транспортного комплексов»

Утверждаю
Заведующий кафедрой

 Е. В. Кашина
«_» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

080100.62.05.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и
газовая промышленность)»

**Повышение эффективности деятельности нефтегазовых
предприятий на основе диверсификации (на примере ПАО «НК
«Роснефть»)**

Пояснительная записка

Руководитель


подпись, дата

ст. преподаватель

К. А. Мухина

Выпускник


подпись, дата

Д. А. Борисов

Консультант


подпись, дата

Ю. А. Хегай

Нормоконтролер


подпись, дата

К. А. Мухина

Красноярск 2019