

УДК 633.11

## **НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ «ЛУКОЙЛ»: ПРОБЛЕМЫ ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИИ И ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА**

Кабаджа Е.А., – аспирантка  
*Институт географии РАН, г.Москва*

В статье описывается механизм, с помощью которого компания «ЛУКОЙЛ» создает свое экономическое пространство, состоящее из отдельных частей и зачастую не имеющих общих границ, но соединенных между собой транспортными, финансовыми и технологическими связями.

Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» была образована 1 февраля 1991 г. первоначально как концерн, состоящий из трех нефтедобывающих объединений, расположенных в Лангепасе, Урае и Когалыме. Чуть позднее к ним присоединились НПЗ Пермский, Волгоградский, Новоуфимский и Мажекяйский (В. Алекперов, 2001, с. 9). Просуществовав до ноября 1992г., концерн Постановлением правительства был преобразован в вертикально-интегрированную компанию (ВИНК) «ЛУКОЙЛ», ставшую его правопреемником.

В дореформенный период большим недостатком нефтяной промышленности являлась изолированность его подотраслей, что существенно снижало возможности их саморазвития. Учитывая опыт мировых нефтяных компаний и беря за образец их производственную структуру, основанную на вертикальной интеграции, «ЛУКОЙЛ» начал расширять сферу своей деятельности, присоединяя к своему первоначальному ядру (нефтедобывающие предприятия Западной Сибири) и другие объекты нефтяного бизнеса. В этой ситуации значительно возросла роль конкретных лиц (руководителей), принимающих решения по основным аспектам не только в производственной сфере, но и в социальном секторе, существование которого зачастую зависит от градо- или районообразующего предприятия или группы предприятий, что

позволило данный этап в развитии страны обозначить как «экономика физических лиц» (Зоря. 1996, с. 22).

Благодаря «директорскому корпусу», имевшему личные связи как между самими директорами, так и между директорами и государственным аппаратом, были созданы предпосылки для образования крупных компаний сначала на региональном уровне, потом — на общероссийском, при этом далеко не всегда в расчет принимались признаки единства нефтекомплекса — географические или технологические. Такие компании оказали большое влияние на территориальную организацию российского бизнеса. Первые ВИНК, образованные на этапе «экономики физических лиц», имели наименьшие издержки производства, рост цен на нефть и нефтепродукты у них также был ниже, чем у других участников нефтяного бизнеса. Это позволило им не только осваивать рынки тех областей, где находились их предприятия (нефтепромыслы, НПЗ и система нефтепродуктообеспечения), но и активно выходить в другие, наиболее привлекательные регионы (приграничные, центральные, южные). Приостановка создания новых нефтяных компаний в середине 1990-х годов предоставила существенные преимущества первым ВИНК в захвате новых рынков сбыта и укрепления своих позиций здесь. Наиболее ярко все это проявилось в политике первой российской ВИНК «ЛУКОЙЛ», которая была создана на год раньше «ЮКОСа» и «Сургутнефтегаза». Она не только опередила их в части диверсификации производства, усиления своих экспортных возможностей, но и опередила их в внедрении на рынок нефтепродуктов, причем и в тех регионах, где находятся сбытовые организации других ВИНК.

В результате «ЛУКОЙЛ» стал ведущей ВИНК России, основными сферами деятельности которой стали операции по разведке и добыче нефти и газа, производство и реализация нефтепродуктов. Она стала

играть ключевую роль в энергетическом секторе страны. О значении «ЛУКОЙЛа» в нефтяной промышленности дает представление таблица 1.

Таблица 1.

Роль «ЛУКОЙЛа» в мировой и российской нефтегазовой промышленности, %

	Мировая нефтегазовая промышленность			Российская нефтегазовая промышленность		
	2001 г.	2003 г.	2005 г.	2001 г.	2003 г.	2005 г.
Доказанные запасы нефти	1,3	1,3	1,3	22,2	21,4	20,8
Доказанные запасы газа	0,2	0,4	0,4	0,7	1,3	1,3
Добыча нефти	2,0	2,1	2,2	20,6	18,4	18,4
Добыча газа	0,2	0,2	0,2	0,7	0,8	0,9
Экспорт нефти на мировой рынок	1,7	2,1	2,3	21,2	19,8	18,9
Мощности НПЗ	1,4	1,4	1,4	15,4	15,2	15,5

Источник: «ЛУКОЙЛ». Справочник аналитика. [www.lukoil.ru/static](http://www.lukoil.ru/static)

Деятельность дочерних и зависимых компаний «ЛУКОЙЛа» охватывает все основные сферы и направления современного нефтяного бизнеса, включая разведку и добычу нефти и газа, транспортировку, переработку и реализацию нефти и нефтепродуктов, сопряженные виды деятельности. Компании группы «ЛУКОЙЛ» осуществляют производственную, торговую и финансово-инвестиционную деятельность на четырех континентах мира. В регионы обслуживания сбытовыми предприятиями Компании входят 58 субъектов РФ, 15 стран СНГ и Европы, 13 штатов США.

В ходе своей деятельности «ЛУКОЙЛ» ориентируется на транснациональные ВИНК, такие как Шелл, Эксон, Шеврон и т.д. Хотя по результатам финансовой деятельности «ЛУКОЙЛ», как и другие российские ВИНК отстают, например, от американских нефтяных компаний по таким показателям как чистая прибыль и рыночная

капитализация, но по уровню добычи и переработки нефти они вполне сопоставимы с рядом нефтяных компаний, входящих в число ведущих. В декабре 2005 г. «ЛУКОЙЛ» занял 9-е место среди европейских и 16-е среди мировых компаний в рейтинге американского энергетического агентства Platts «250 крупнейших энергетических компаний мира 2005 г.».

В истории «ЛУКОЙЛа» в 1990-е годы можно выделить три основных этапа. На первом этапе (1991—1993 гг.) деятельность Компании проходила на нефтепромыслах Западной Сибири и связанных с ними нефтепроводами НПЗ в Перми и Волгограде. На этом же этапе, учитывая опыт мировых нефтяных компаний и беря за образец их производственную структуру, основанную на вертикальной интеграции, «ЛУКОЙЛ», имеющий не соответствующую добыче нефтепереработку, присоединил еще 2 НПЗ — Новоуфимский и Мажекыйский. Развал системы нефтеснабжения в бывшем СССР и рост неплатежей со стороны потребителей стал началом II этапа (1993—1995 гг.), во время которого расширение Компании вглубь произошло за счет присоединения сбытовых предприятий в южных (Адыгея, Волгоградская область) и северных районах (Вологодская, Кировская, Пермская и Челябинская область). На третьем этапе активы Компании выросли за счет нефтедобывающих предприятий Калининградской, Пермской, Архангельской и Астраханской областей, республики Коми и подразделений НИОКР, расположенных в городах, находящихся в ареалах деятельности Компании. На этом этапе Компания «вышла» за пределы России, расширив поле своей деятельности за счет объектов, расположенных за рубежом. Таким образом, в 1990-е годы Компания превратилась в холдинг, состоящий из основной и дочерних компаний, таких как «ЛУКОЙЛ-Когалымнефтегаз», «ЛУКОЙЛ-Пермнефть» и т.п.

С началом 21 в. начался четвертый этап развития Компании, долгосрочной задачей которого стало достижение «ЛУКОЙЛом» уровня

конкурентоспособности ведущих нефтяных компаний на мировом рынке по основным показателям:

1. Объемам продаж, прибыли и рентабельности.
2. Объемам запасов и добычи нефти.
3. Производству и сбыту нефтепродуктов.
4. Уровню инвестиционной деятельности.
5. Обновления фондов, технологического развития.
6. Уровню международной активности бизнеса.

Решение этой задачи будет способствовать реализации трех перспективных стратегических направлений — обеспечение устойчивого роста производства, его эффективности и качества управления.

Для этого была создана Программа системной реализации, первый этап которой направлен на консолидацию дочерних предприятий. С 1995 г. создаются крупные операционные дочерние структуры, сформированные по территориальному принципу, которые непосредственно осуществляют производственно-хозяйственную деятельность во всех звеньях вертикальной интеграции. В этих структурах, обычно создаваемых путем укрупнения более мелких подразделений и получающих статус ее филиала, проводится единая политика, ликвидируются дублирующие органы, сокращается управленческий аппарат и т.п.

Первым шагом в осуществлении Программы стало создание западносибирского филиала «ЛУКОЙЛ — Западная Сибирь», к которому отошло управление всеми структурными подразделениями «ЛУКОЙЛа» в Западной Сибири. Следующим шагом будет создание аналогичных структур в Европейской части РФ.

Усиление функций региональных отделений происходит одновременно с перестройкой корпоративного центра с укрупнением его функций стратегического и координационного планирования, финансового и административного контроля, кадровой политики и общих связей. Очень

важным элементом корпоративного центра становятся службы контроля, первоочередной задачей которых стало четкое ежедневное представление о состоянии дел внутри Компании. Существующий и активно растущий ресурсный и производственный потенциал в сочетании с повышением качества управления позволят быть уверенными в успешном долгосрочном развитии «ЛУКОЙЛа», увеличением его прибыльности и рыночной стоимости. На основе реализации своего потенциала Компания планирует войти в число ведущих нефтяных компаний мира. Этому способствует и развитие новых секторов: нефтехимии, добычи природного газа и транспортировки углеводородов, что позволит Компании иметь такую же вертикальную интеграцию как у BP, Мобил и др.

Для решения этой задачи «ЛУКОЙЛу» необходимо иметь значительные ресурсы углеводородного сырья, как доказанные, так и перспективные. Поэтому он активно увеличивает объемы высокопродуктивных запасов нефти. Уже сейчас «ЛУКОЙЛ» по уровню обеспеченности запасами лидирует среди российских ВИНК. Рост запасов происходит как за счет увеличения объемов геологоразведочного бурения, так и приобретения на аукционах мелких нефтяных компаний, имеющих значительные нефтяные ресурсы. Еще один способ увеличения запасов — участие в тендерах на разработку месторождений. Именно таким образом «ЛУКОЙЛ» смог принять участие в нефтедобыче за рубежом. Компания стремится к увеличению объемов высококорентабельной добычи в новых регионах, в первую очередь, в примыкающих к Каспийскому морю, при стабилизации уровня добычи в традиционных районах. Присвоение в 1997 г. международного кредитного рейтинга способствует расширению возможных объемов инвестиций для реализации новых проектов. «ЛУКОЙЛ» реализует новую маркетинговую стратегию, опирающуюся на создание многополярной сети центров нефтепереработки и освоения новых регионов сбыта в РФ и за рубежом. Для повышения качества и

изменения номенклатуры нефтепродуктов продолжается глубокая реконструкция заводов, а также строительство продуктопроводов с целью снизить транспортные издержки.

По определению Комиссии по транснациональным корпорациям ООН «Транснациональная корпорация — это комплекс, использующий в своей деятельности международный подход и предлагающий формирование транснационального производственного, торгового и финансового комплекса с единым центром принятия решений в стране базирования и с филиалами в других странах». Исходя из этого определения, компания «ЛУКОЙЛ» подходит к уровню ТНК по многим показателям. К 2016 г. предполагается удвоить основные показатели производственной деятельности, а также усилить географическую диверсификацию в пользу зарубежных проектов. Данная статья посвящена именно зарубежной деятельности Компании.

Одним из важных этапов в развитии крупной компании становится ее выход на мировой рынок. Из национальных, ориентированных на внутренний рынок, они превращаются в транснациональные, считающие единым рынком весь мир (Хейне, 1991, с. 352). С выходом компании на мировой рынок усиливается пространственный фактор, т.к. появляются филиалы, отвечающие за определенный регион. Приобретение активов за пределами России позволяет компаниям более эффективно наращивать объемы производства, распределяя риски по региональным подразделениям. Международная, региональная диверсификация бизнеса снижает зависимость компании от конъюнктуры внутреннего рынка, экспортных квот и транспортных ограничений, обеспечивает доступ к новым технологиям, увеличивает эффективность деятельности компании в результате конкуренции с мировыми лидерами нефтяной отрасли. Участие в зарубежных проектах, расположенных на территории других стран, расширяет экспортные возможности компании, «приближая» покупателя.

Это особенно важно для российских ВИНК, с распадом СССР потерявших прямой сухопутный выход на мировой рынок.

Советская нефтяная промышленность имела опыт работы за рубежом благодаря созданному в 1970-е годы объединению «Зарубежнефть», ныне успешно работающего во Вьетнаме в рамках совместного предприятия «Вьетсовпетро». Она также оказывает сервисные услуги в ближневосточных странах и имеет долю участия в иракском проекте «Западная Курна-2».

Созданные в первой половине 1990-х годов многие российские ВИНК рассматривают зарубежную деятельность как обязательную часть своих программ. Однако в политике ВИНК выявились две прямо противоположные точки зрения, носителями которых стали «ЛУКОЙЛ» и «Сургутнефтегаз». Эти компании выделяются среди других ВИНК не только объемами запасов и другими производственно-технологическими показателями, но, прежде всего, четкой внутри корпоративной политикой. Однако стратегии развития у них сильно различаются. Так, «ЛУКОЙЛ» в значительной мере ориентирован на сотрудничество с иностранными партнерами, а «Сургутнефтегаз» ориентируется на развитие внутрироссийских межрегиональных связей. Он является единственной из российских крупных ВИНК, не имеющей ни одного совместного предприятия (СП).

Среди крупных частных нефтяных компаний наиболее активен в зарубежных проектах «ЛУКОЙЛ», развивающий за пределами России не только разведку и добычу, но и транспортировку, переработку и сбыт. Такие проекты Компания реализует в Казахстане, Азербайджане, Иране, Ираке, Египте, Колумбии. НПЗ расположены в Болгарии, Румынии, Украине, сбытовые сети охватывают многие страны Восточной и Юго-Восточной Европы, а также северо-восточные штаты США. В настоящее время «ЛУКОЙЛ» является единственной российской ВИНК, которая



четко сформулировала стратегию развития своей зарубежной деятельности. Основные ее направления были определены в Программе стратегического развития Компании на 2004—2013 гг. Прежде всего это проведение геологоразведочных работ. В случае открытия коммерческих запасов углеводородов Компания будет продавать доли участия в данном проекте. Такая работа будет вестись, в частности, в Каспийском море. Прикаспийский регион стал приоритетной зоной в работе Компании. Здесь она принимает участие в азербайджанских и казахстанских проектах.

Заклучив соглашение в 1998 г. с узбекской компанией «Узбекнефтегаз» о создании СП для разработки 9 месторождений в районах Южн. Тандырча и Зафар, создала как бы плацдарм в Центральной Азии. Это позволит «ЛУКОЙЛу» активизировать свою политику на азиатском направлении. В том же 1998 г. «ЛУКОЙЛ» подписал соглашение о сотрудничестве с Министерством энергетики Индии и ее национальной НК ONGC, на основании которого он будет поставлять в Индию до 10 млн. т/год нефти и нефтепродуктов, возможно частично за счет узбекской нефти. Помимо этого Индия и «ЛУКОЙЛ» совместно планируют приступить к освоению месторождений в Казахстане, Туркмении и Ираке.

Для проведения работ по зарубежным проектам была создана дочерняя компания «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг», целью которой стал планомерный рост акционерной стоимости «ЛУКОЙЛа» за счет постоянного наращивания запасов и объемов добычи нефти и газа в приоритетных зарубежных странах и регионах. «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг» открыл офисы компании в Боготе, Астане и Ташкенте, что позволяет более активно вести мониторинг мировой нефтегазовой промышленности, выбор и анализ перспективных проектов. Холдинг работает в соответствии с международными требованиями по охране

окружающей среды, что усиливает его позиции при участии в тендерах на новые проекты.

«ЛУКОЙЛ» участвует в реализации 12 зарубежных проектов, из которых 3 приходится на нефтепереработку. Значительная часть зарубежных проектов являются капиталоемкими геологоразведочными проектами в политически неустойчивых регионах.

Основная добыча за границей приходится на месторождения в Казахстане Тенгиз (15%), Карачаганак (26%), Кумколь (28%), а также на месторождения Чираг в Азербайджане (28%) и Мелейя в Египте (3%). Добыча по зарубежным проектам составила в 2005 г. 3,9 млн. т нефти. Казахстан занимает видное место в зарубежных проектах «ЛУКОЙЛа». В казахстанском секторе Каспия «ЛУКОЙЛ» работает с середины 1990-х годов, накопил большие объемы информации по шельфовым запасам нефти и газа. Еще во времена СССР Министерство нефтяной промышленности вкладывало большие средства в обустройство казахстанских месторождений нефти, поэтому Россия занимает достаточно жесткую позицию в отношении того, что месторождения в Казахстане должны осваиваться, наряду с местными нефтяниками, российским бизнесом. Фактически «ЛУКОЙЛ» в Казахстане стал правопреемником СССР, он представляет интересы России в этой стране. Казахстанская нефтяная промышленность была тесно связана с Россией, обе республики участвовали в межрайонном обмене нефтью и нефтепродуктами. Так, западносибирская нефть поступала на НПЗ в Чимкенте и Павлодаре, а нефть, добываемая на западе Казахстана, — на НПЗ в Самаре. С распадом СССР эти связи существенно сократились. Однако «ЛУКОЙЛ» пытается их не только сохранить, но и расширить. Участвуя в добыче нефти на месторождении Кумколь, «ЛУКОЙЛ» поставляет нефть по нефтепроводу на Чимкентский НПЗ, для которого эта нефть стала единственным источником местной нефти. Кроме этого, «ЛУКОЙЛ» покупает у

Казахстана нефть с месторождения Актау для своего Волгоградского НПЗ и поставляет часть своей западносибирской нефти на НПЗ в Чимкенте и Павлодаре. «ЛУКОЙЛ» не исключает для себя также и участие в нефтеперерабатывающей промышленности Казахстана и сбытовой сети, проявляя интерес к созданию здесь сети своих АЗС. Основным нефтедобывающим проектом в Казахстане для компании стало месторождение Кумколь, где ее доля составляет 50%. Для снижения затрат на транспортировку нефти «ЛУКОЙЛ» построил собственную нефтепроводную систему «Кумколь — Арысқум — Джусалы» протяженностью 176,1 км с нефтетерминалом в Джусалы. На месторождении Карачаганак, где доля «ЛУКОЙЛа» составляет 15%, в 2003 г. начал работать Карачаганский перерабатывающий комплекс и экспортный трубопровод Карачаганак — Атырау. Помимо этих двух проектов «ЛУКОЙЛ» имеет небольшую долю (2,7%) на месторождении Тенгиз, обустройство которого начиналось еще во времена СССР.

«ЛУКОЙЛ» очень заинтересован в расширении своего бизнеса в Казахстане, т.к. запасы казахской нефти имеют более высокое качество по сравнению с месторождениями нефти «ЛУКОЙЛа» в России, а также более высокий дебит скважин. Для этого «ЛУКОЙЛ» приобрел у национальной компании «КазМунайГаз» 50% долевого участия по морскому участку Тюб — Караган в Каспийском море с извлекаемыми запасами в 100 млн. т на 40 лет, а также предполагает в ближайшее время поглотить американскую компанию Chaparral Resources, разрабатывающую казахстанские месторождения. Кроме этого, в конце 2005 г. купил канадскую компанию Nelson Resources Ltd (крупнейшая за всю историю «ЛУКОЙЛа» сделка), владеющую 50% долями в трех СП: Казахoil-Актобе, Бузачи Оперейтинг и Арман и 76% в СП Каракудак — Манай. Добыча на месторождениях этих СП в 2005 г. составила 1,6 млн. т нефти.

Азербайджан — еще один стратегический партнер «ЛУКОЙЛа» в ближнем зарубежье. «ЛУКОЙЛ» и Государственная нефтяная компания Азербайджана (ГНКА) подписали двустороннее соглашение о поиске, разведке и добыче углеводородного сырья на территории Азербайджана. «ЛУКОЙЛ» — это единственная российская компания, которая реально инвестирует в энергетический сектор республики (за 10 лет — более 600 млн. долл.). Для работы в Азербайджане было создано закрытое акционерное общество «ЛУКОЙЛ-Азербайджан», которое с 2004 г. начало проводить разведочно-оценочное бурение на Каспийском блоке Д-222, на площади свыше 3 тыс. км<sup>2</sup>. Долевое участие «ЛУКОЙЛа» здесь составит 80%. Это очень важный для России проект, т.к. азербайджанский блок Д-222 и блок Ялама — Самур, расположенный в российском секторе Каспийского моря, представляют собой единую перспективную на нефть и газ площадь. В случае открытия здесь промышленных запасов углеводородного сырья эта зона станет самым масштабным проектом, реализуемым совместно Россией и Азербайджаном. Оценочная стоимость проекта составляет 2 млрд. долл., которые должны обеспечить проведение геологических изысканий, оценочно-разведочные и строительномонтажные работы, эксплуатацию месторождения, проведение мероприятий по защите окружающей среды от техногенных воздействий, развитие инфраструктуры в береговой зоне, а также создание транспортных систем для доставки добытой нефти. В этом проекте при его осуществлении могут быть задействованы сотни промышленных предприятий и сервисных компаний России и Азербайджана, что будет способствовать созданию нескольких тысяч рабочих мест.

Несмотря на небольшие объемы добычи нефти в Египте, присутствие здесь очень важно для Компании, т.к. в развитии нефтяной промышленности Египта активно участвуют западные компании. Это будет способствовать повышению рейтинга «ЛУКОЙЛа» в

международном нефтяном сообществе. В Египте «ЛУКОЙЛ» добывает нефть на месторождениях Мелейя (доля Компании — 12%) и Блок WEEN (доля Компании — 50%). В отличие от российских месторождений, здесь намного выше качество нефти и средний дебит скважин — 170 т/сутки, что значительно облегчает добычу. Кроме этого, в Египте начала работать дочерняя компания «ЛУКОЙЛа» «ЛУКОЙЛ Оверсиз Египет Лтд», которая подписала соглашение с Министерством нефти Египта о проведении геологоразведочных работ и разработки блоков Западный Гейсум и Северо-Восточный Гейсум, расположенных в Суэцком заливе. На этих месторождениях «дочка» «ЛУКОЙЛа» будет единственным оператором (100%). Работы по подготовке месторождений уже осуществляются.

«ЛУКОЙЛ» имеет связи с итальянской нефтяной компанией «Аджип», с которой они создали совместное предприятие ZUCAgip. Задача этого СП — разработка месторождений в Тунисе, Египте и Ливии. Также это СП ведет геологоразведочные работы и разработку новых месторождений в России, в частности, в зоне действия «ЛУКОЙЛа» — Когалыме (Алекперов, 1996, с. 91).

Кроме этих проектов «ЛУКОЙЛ» в долгосрочной перспективе намерен участвовать в разработке нефтяных месторождений:

— в Северной Африке (Через совместное предприятие ZUCAgip Компания участвует в предварительном исследовании нефтяных месторождений шельфа тунисской части Средиземного моря, запасы которых по предварительной оценке составляют 50 млн. т.);

— в Колумбии (Блок Кондор), где доля Компании составляет 70%;

— в Иране (Апаран, 25%).

Эти проекты находятся на стадии изучения и сбора геолого-геофизической информации, а также прорабатываются варианты создания и/или использования существующей транспортной инфраструктуры. Стратегическим партнером «ЛУКОЙЛа» стала американская нефтяная

компания «Атлантик Ричфилд Ко» («АРКО»), создано крупнейшее в нефтегазовом секторе России СП по освоению месторождений в стране и за рубежом.

Особое положение в международной деятельности «ЛУКОЙЛа» занимает Проект Западная Курна-2 в Ираке, в котором доля «ЛУКОЙЛа» составляет 70%. Однако сначала из-за международного эмбарго, а потом оккупации Ирака американскими войсками проект был приостановлен. Правительство Ирака, пришедшее к власти после свержения С. Хусейна, пока подтверждает существующее соглашение по этому проекту, но как будет на самом деле — неизвестно. В настоящее время «ЛУКОЙЛ» объединился со своим партнером ConocoPhillips для продвижения проекта Зап. Курна-2.

Компания планирует довести добычу по зарубежным проектам до 15 млн. т к 2010 г. и до 27 млн. т/год к 2013 г., что должно составить до 20% от общего объема добычи нефти «ЛУКОЙЛом».

Создание нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств за границей имеет как своих сторонников, так и противников. Сторонники этой тенденции считают, что в условиях глобализации необходимо создавать свои предприятия в различных регионах, что не только делает их более конкурентоспособными, но и ведет к росту капитализации компании на международных фондовых рынках. Кроме того, благодаря своей зарубежной деятельности они могут стать локомотивом для продвижения продукции отечественных производителей на мировой рынок через обеспечение заказов на продукцию сопряженных отраслей, прежде всего машиностроения, и привлечения в качестве подрядчиков отечественные сервисные компании.

«ЛУКОЙЛ» считает экспансию в другие страны своей первоочередной задачей. Поэтому за пределами России «ЛУКОЙЛ» перерабатывает нефтяное сырье на трех НПЗ: «ЛУКОЙЛ Нефтохим

Бургас» (Болгария), «ЛУКОЙЛ-Одесский НПЗ» (Украина), приобретенных в 1993 г., а также НПЗ «Петротел» (Плоешти, Румыния), вошедший в состав Компании в 1998 г. Реализуя стратегию развития нефтепереработки в зарубежье «ЛУКОЙЛ» концентрирует свои усилия на двух взаимосвязанных направлениях — производстве конкурентоспособной продукции и продаже ее через собственную сбытовую сеть. Исходя из принципиальной позиции «ЛУКОЙЛа» — согласовывать любой крупный проект с интересами страны и региона — была разработана программа выхода из кризисного положения этих НПЗ, гарантировав стабильные поставки сырья для них. Целью Компании стало превращение их в высокоэффективные предприятия, выпускающие экологически чистые виды продукции, обеспечивающие местному населению рабочие места. На этих НПЗ в 2005 г. было переработано 10 млн. т нефти или 18% от общей переработки Компании. Благодаря переходу этих НПЗ в собственность «ЛУКОЙЛа», на них была произведена коренная модернизация согласно Программе развития зарубежных НПЗ (2001 г.) на период до 2005 г., в соответствии с которой эти три НПЗ будут составлять единый производственно-технологический комплекс, работающий по схеме: производство мазута на Одесском НПЗ с последующей его поставкой в Бургас для дальнейшей переработки его в высокооктановые неэтилированные бензины и экологически чистого дизельного топлива с содержанием серы ниже 0,035%. С 1997 г. «ЛУКОЙЛ» активно развивает нефтехимический сектор на своих зарубежных заводах (ЗАО «Лукор», Украина и НПЗ в Бургасе и Плоешти), а также химическое производство в Калуше Ивано-Франковской области (Украина).

Компания стала крупнейшим производителем нефтехимической продукции в Восточной Европе. Создание нефтехимической отрасли в условиях периодически возникающей перенасыщенности рынка нефти и нефтепродуктов и нестабильности цен весьма выгодно, т.к. производство

химикатов отличается более высокой добавленной стоимостью. Кроме того, устойчивый спрос на нефтехимическую продукцию уменьшает зависимость Компании от топливных рынков. С приобретением НПЗ в Одессе, Румынии и Болгарии «ЛУКОЙЛ» создал самый крупный комплекс для снабжения черноморского региона нефтепродуктами и планомерно развивает там сеть АЗС. Аналитики «ЛУКОЙЛа» считают, что в этом регионе в ближайшее время будет избыток сырой нефти, т.к. к российскому экспорту добавятся большие потоки из Казахстана и Азербайджана. В результате неизбежно обострится проблема прохождения черноморских проливов. Исходя из этого, «ЛУКОЙЛ» решил построить свою стратегию на том, чтобы перерабатывать нефть на НПЗ, расположенных на побережье Черного моря. Для продвижения своей продукции на внешний рынок «ЛУКОЙЛ» создал в 2000 г. компанию ЛИТАСКО в качестве единого оператора международной торговли «ЛУКОЙЛа». Представительства ЛИТАСКО расположены в 14 странах мира с ключевыми торговыми офисами в Швейцарии, США, Германии, Нидерландах, Швеции, ОАЭ и Сингапуре. Она имеет крупнейшую среди российских ВИНК сеть АЗС за рубежом, которая превышает аналогичную структуру на территории России — соответственно 60 и 40% от общего итога — 3,7 тыс. АЗС. Это значительно меньше, чем у мировых ВИНК, например, BP владеет 60 тыс. АЗС. Особенно активно «ЛУКОЙЛ» стал развивать сеть АЗС за рубежом во второй половине 1990-х годов. Были открыты АЗС международного уровня в Казахстане, Азербайджане, Киргизии, Белоруссии, Польше, Молдове, в странах Балтии. Балтийские страны стали наиболее важным направлением сбыта нефтепродуктов. В этом регионе «ЛУКОЙЛ» контролирует почти половину сбыта нефтепродуктов. В конце 1996 г. Компания приобрела крупнейшую в Прибалтике Рижскую нефтебазу емкостью 100 тыс. т, расположенную в центре Латвии, что значительно облегчает снабжение сети АЗС (более 50



станций). Благодаря этой базе «ЛУКОЙЛ» облегчил проникновение на рынки нефтепродуктов Литвы и Эстонии, а в 2005 г. он стал совладельцем сети АЗС в Финляндии (Независимая газета, 2005 г., 15 февраля). Благодаря созданному в Прибалтике нефтеснабжающему комплексу происходит проникновении Компании на рынки прибалтийских стран. Это особенно важно в связи с созданием Балтийского кольца, которое должно объединить энергетические системы стран Балтийского бассейна.

В 1996 г. «ЛУКОЙЛ» купил в США сеть АЗС Getty, обслуживающую восточные штаты. Эта сеть работает на нефти, которую по двустороннему контракту «ЛУКОЙЛ» покупает у ВР. Взамен он продает ВР свою нефть в России для их сети бензоколонок. Более активно продвигаться на рынок США «ЛУКОЙЛ» сможет тогда, когда он сможет приобрести там НПЗ. Это будет особенно актуально во второй половине 2010 годов, когда «ЛУКОЙЛ» начнет экспортировать свою нефть с северных месторождений Европейской части РФ. Дальнейшее расширение зарубежной сети АЗС будет зависеть от многих факторов, но в основе стратегии проникновения в другие страны четко просматривается такая тенденция: сбытовая сеть расширяется там, где есть нефтепереработка, принадлежащая «ЛУКОЙЛу». Поэтому «ЛУКОЙЛ» принимает участие в международных тендерах по продажам НПЗ. В 2004 г. он выиграл тендер на приобретение НПЗ Europort в Роттердаме, выкупив долю у кувейтской Petroleum International, а также объявил о намерении купить нефтеперерабатывающий комплекс Caryton в Великобритании, который собирается продавать ВР. После покупки у ConocoPhillips сети из 376 АЗС, работающих под маркой Jet в Бельгии, Венгрии, Польше, Словакии, Чехии и Финляндии, хочет купить также еще один европейский НПЗ, чтобы обеспечить нефтепродуктами это направление.

В течение ближайших 5 лет Компания предполагает увеличить удельный вес зарубежных НПЗ в балансе Компании с 29 до 44% при

увеличении доли зарубежной добычи с 6 до 15—20% за счет реализации проектов в Каспийском регионе, на Ближнем Востоке, в Африке и Южной Америке. Такие планы позволят не только активизировать розничную продажу на европейском и американском рынке, но и выйти на рынки Юго-Восточной Азии и в Китай.

Помимо нефти в международных проектах Компания будет добывать также газ, доведя его добычу к 2013 г. до 9 – 12 млрд. м<sup>3</sup>.

Таким образом, «ЛУКОЙЛ» создает свое экономическое пространство, состоящее из отдельных частей и зачастую не имеющих общих границ, но соединенных между собой транспортными, финансовыми и технологическими связями. Деятельность «ЛУКОЙЛа» на мировом рынке показывает, что превращение национальной российской компании в транснациональную возможно, что экономические интересы России не должны замыкаться в ее границах. С самого начала своей деятельности «ЛУКОЙЛ» поставил перед собой цель – стать компанией мирового уровня. Важным фактором для достижения этой цели стало сотрудничество с зарубежными партнерами. Компания строит свою международную деятельность на основе соглашений с правительствами стран, на территории которых она работает.

### **Литература**

1. Алекперов В.Ю. Вертикально-интегрированные компании России. — М.: АУТОПАН, 1996. — 294 с.
2. Алекперов В.Ю. Нефть России. — М.: Издательский центр «Классика», 2001. — 143 с.
3. Василенко А.Б. Российские нефтяные компании и политика в переходный период. — М.: 1997. — 380 с.
4. Зоря Е.И., Клейпер Г.Б., Скрипников А.В., Цагарели Д.В. Нефть — топливо — экономика. Ситуация, проблемы, перспективы. — М.: ИЦ «Математика», 1996. — 231 с.
5. «ЛУКОЙЛ». Годовые отчеты за 1995 — 2005 гг. [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)
6. «ЛУКОЙЛ». Справочник аналитика. [www.lukoil.ru/static](http://www.lukoil.ru/static)
7. «Независимая газета», 2005 г., 15 февраля.
8. Хейне П. Экономический образ мышления. Пер. с англ. — М.: «Новости», 1991 — 704 с.