



РГУ нефти и газа  
имени И.М. Губкина



Центр энергетических исследований ИМЭМО РАН им. Е.М. Примакова, Факультет  
международного энергетического бизнеса РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина и  
«Российское газовое общество»

**«Мировые рынки нефти и природного газа: ужесточение конкуренции»**

## **Ведущие мировые нефтяные компании: стратегическая перестройка**

к.э.н., ст.н.с. ЦЭИ ИМЭМО  
Копытин И.А.

Москва  
13 декабря 2016 г.



## Супермейджеры – перфекционизм в традиционном бизнесе, диверсификация в природный газ, коммерчески рентабельный сектор НВИЭ

### ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Chevron, BP, Total

- Основой бизнес–модели остается вертикальная интеграция по всей глобальной цепочке создания добавленной стоимости, давно приспособленная к boom-bust циклам мирового рынка нефти
- Традиционные направления:
  - наращивание конкурентных преимуществ высшего порядка (технологии, патенты)
  - снижение удельных затрат и рисков
    - ✓ крупные и гигантские месторождения, дающие эффект экономии на масштабе (Казахстан)
    - ✓ премиальные активы с низкими издержками на Ближнем Востоке (Ирак, Иран)



## Вертикальная интеграция позволила западным ВИНК сохранить прибыльность после ценового шока 2014-2015 гг.

Показатель, млн. долл.		2013	2014	2015
Net income	<b>ExxonMobil</b>	<b>32,580</b>	<b>32,520</b>	<b>16,150</b>
Net income	- upstream	26,841	27,548	<b>7,101</b>
Net income	- downstream	3,449	3,045	6,557
Net income	<b>Total</b>	<b>11,228</b>	<b>4,244</b>	<b>5,087</b>
Operating Income	- upstream	22,658	10,494	<b>-2,941</b>
Operating Income	- downstream	177	<b>-1,691</b>	4,544
Net income	<b>Chevron</b>	<b>21,423</b>	<b>19,241</b>	<b>4,587</b>
Net income	- upstream	20,809	16,893	<b>-1,961</b>
Net income	- downstream	2,237	4,336	7,601
Net income	<b>RDS</b>	<b>16,879</b>	<b>19,096</b>	<b>4,155</b>
Net income	- upstream	12,638	15,841	-5,663
Net income	- downstream	3,869	3,411	10,243
Net income	<b>BP</b>	<b>23,451</b>	<b>3,780</b>	<b>-6,482</b>
Operating Income	- upstream	16,661	8,848	<b>-967</b>
Operating Income	- downstream	2,725	<b>-2,362</b>	5,248
<b>Gulf of Mexico oil spill response</b>		<b>-430</b>	<b>-781</b>	<b>-11,709</b>



# Реализация нефтяного потенциала Ирака и Ирана невозможна без супермейджеров

Первичное распределение запасов углеводородов по компаниям после международных тендеров в Ираке в 2009 г., %

	% от распределенных запасов
CNPC	16.7
ЛУКОЙЛ	14.8
<b>Royal Dutch Shell</b>	<b>14.3</b>
<b>British Petroleum</b>	<b>13.9</b>
<b>Exxon Mobil</b>	<b>10.6</b>
Petronas	10.2
Statoil	5.0
<b>Total</b>	<b>4.1</b>
Sonangol	3.4
Eni	2.9
Occidental Petroleum	2.1
Kogas	1.3
Jarex	0.5
Газпром нефть	0.1
ТРАО	0.02
<b>ВСЕГО</b>	<b>100.0 (24 млрд. баррелей)</b>

Потенциальные участники разработки нефтяных месторождений Ирана

Месторождение	Запасы, млрд. барр.	Возможные иностранные партнеры
South Azadegan	25,6	<b>Total</b>
Mansouri-Bangestan	15,1	Лукойл
Ab-Teymour	12,2	Лукойл
Yadavaran	3,1	<b>Royal Dutch Shell</b>
Mansouri-Bangestan	15,1	Pertamina
Ab-Teymour	12,2	Pertamina
Aban	0,1	Зарубежнефть
Paydar & West Paydar	2,1	Зарубежнефть
Cheshmeh Khosh	3,2	OMV
North Azagedan	6,3	CNPC
Soroush	14,2	<b>Royal Dutch Shell</b>



## Особый упор на диверсификацию в природный газ сделали европейские супермейджеры

**Супермейджеры: доля природного газа в структуре добычи углеводородов, %**

	2010	2015
<b>RDS</b>	<b>52</b>	<b>53</b>
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>48</b>
<b>ExxonMobil</b>	<b>51</b>	<b>48</b>
<b>BP</b>	<b>41</b>	<b>43</b>
<b>Chevron</b>	<b>34</b>	<b>38</b>

- В октябре 2015 г. Total и Royal Dutch Shell вышли на рынки торговли электроэнергией во Франции и Германии
- Электроэнергетический бизнес продвигает природный газ в качестве топлива для электрогенерации и обеспечивает более стабильный денежный поток
- Отработка новых межотраслевых бизнес-моделей с учетом перспективных структурных сдвигов и в расчете на глобальную экспансию



# Royal Dutch Shell сделала ставку на СПГ

Цель – лидерство на глобальном рынке СПГ

- В 2016 г. RDS выплатит 63 млрд. долл. за поглощение British Gas ради усиления позиций на рынке СПГ и получения доступа к глубоководным шельфовым запасам высококачественной бразильской нефти
- В структуре компании создано специальное подразделение «Integrated Gas» для работы с глобальной цепочкой СПГ



## Total – диверсификация бизнеса за счет продвижение в электроэнергетику

- Total участвует в проектах по электрогенерации в Объединённых Арабских Эмиратах, Нигерии и Таиланде. Параллельное развитие газового и электроэнергетического направлений бизнеса дает синергетический эффект.

Проект	Страна	Годовая мощность электростанции, млн. Вт	Доля Total в проекте, %	Топливо для электростанции
Taweelah A1	ОАЭ	1600	20	природный газ
Afam VI	Нигерия	630	10	природный газ
Bang Bo	Таиланд	350	28	природный газ

- В 2017 г. начнет работу специальное бизнес-подразделение Total, ответственное за экспансию в природный газ, новые возобновляемые источники энергии и электроэнергетику
- «Электроэнергия будет энергией 21 века, а природный газ и возобновляемые источники энергии позволят нам занять место в цепочке добавленной стоимости в электроэнергетике» – заявил президент Total Патрик Пуянне.



## **Chevron – ликвидирует «отставание» от других супермейджеров по газу**

- Бóльшая чем у остальных ВИНК доля нефти в совокупной добыче не спасла от убытков в секторе upstream в 2015 г.
- Ставка сделана на австралийские проекты с прицелом на рынки АТР
- К 2020 г. мощности заводов СПГ в Австралии как минимум утроятся до 75 млн. т
- Расширение логистического сегмента





## Диверсификация за счет газового направления заставляет супермейджеров адаптировать бизнес-модели

- Газ требует больших инвестиций в сектор Upstream-Midstream:
  - Мощности по сжижению и регазификации
  - Газопроводы
  - Танкеры СПГ
  - Газохранилища
- Развитие глобального трейдинга и маркетинга СПГ



## ConocoPhillips – отказ от вертикальной интеграции

Среднее положение между супермейджерами и «независимыми» добывающими компаниями:

- годовая добыча углеводородов 1,6 мбд
- значительные активы в сланцевых проектах
- большой опыт в международных проектах
- Оптимизация портфеля проектов в добыче так, чтобы обеспечить устойчивость работы при низкой долгосрочной цене нефти Brent на уровне 50 долл. за баррель
  - опора на непрерывный поток технологических новаций
  - высокое качество активов (запасы, развитая инфраструктура midstream, эффективный спотовый рынок, стимулирующая институциональная среда)
- Обеспечение для инвесторов 10% прибыли вне зависимости от ценового цикла на мировом рынке нефти
  - позиция высококачественного актива с низким уровнем риска в большом инвестиционном портфеле



## Нет кризиса бизнес-модели крупнейших ВИНК. Происходит снижение роли углеводородов в мировой экономике

Секторальная структура фондового индекса S&P500, %

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016
Consumer Discretionary	7.3	10.1	10.3	10.7	10.6	12.9	12.5
Consumer Staples	8.7	16.4	8.1	9.6	10.6	10.1	9.9
<b>Energy</b>	<b>28.2</b>	<b>13.1</b>	<b>6.6</b>	<b>9.3</b>	<b>12</b>	<b>6.5</b>	<b>7.3</b>
Financials	5	7.2	17.3	21.3	16.1	16.5	12.8
Healthcare	8	10.3	14.4	13.3	10.9	15.2	14.7
Industrials	15	11.9	10.6	11.4	10.9	10	9.7
Information Technology	8.7	8.8	21.2	15.3	18.8	20.7	21.2
Materials	9.7	7.1	2.3	3	3.7	2.8	2.9
Telecom	3.8	2	5.5	2.8	3.1	2.4	2.6
Utilities	5.6	13.1	3.8	3.3	3.3	3	3.3
Real Estate	–	–	–	–	–	–	3.1



## После кризиса 2008 г. нефтегазовый бизнес уступает по капитализации hi-tech, но продолжает играть важную роль в портфелях инвесторов

### Капитализация компаний, млн. долл.

	2000	2007	2014	2015	Прирост 2015 к 2014, %
Total	104750	198530	122720	109409	-11
ExxonMobil	301238	504240	388382	323960	-17
BP	181716	230662	116772	95872	-18
Chevron	89899	195100	210859	169378	-20
Conoco Phillips	14525	138757	85037	57709	-32
RSD	—	261578	216012	144117	-33
Для сравнения					
Apple	8644	133876	591016	639939	8
Microsoft	408720	276429	343566	354392	3



Спасибо за внимание!