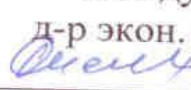


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

 Л.М. Симонова

«25» 06 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

ФОРМИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ИНЖИНИРИНГОВЫХ УСЛУГ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЛУКОЙЛ»)

38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнила работу
студентка 2 курса
очной формы обучения



Галямшина
Анна
Фердаусовна

Научный руководитель
доцент кафедры мировой экономики
и международного бизнеса по
совместительству, кандидат
экономических наук, доцент



Радион
Мария
Александровна

Рецензент
профессор кафедры экономической
теории и прикладной экономики
ФГАОУ ВО «Тюменский
государственный университет»,
доктор экономических наук



Киселица
Елена
Петровна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного бизнеса
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Менеджмент»,
магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК

протокол от 02.07.18 № 52

оценка Отлично

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ...	7
1.1. Понятие и виды внешнеэкономической стратегии предприятия...	7
1.2. Этапы разработки внешнеэкономической стратегии предприятия.....	17
1.3. Методики и показатели оценки эффективности реализации внешнеторговой стратегии предприятия.....	27
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПАО «ЛУКОЙЛ» НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ.....	32
2.1. Анализ конкурентоспособности ПАО «ЛУКОЙЛ».....	32
2.2. Анализ внешнеэкономического потенциала ПАО «ЛУКОЙЛ».....	38
2.3. Оценка стратегического соответствия внутренней и внешней среды ПАО «ЛУКОЙЛ».....	49
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» С УЧЕТОМ РИСКОВ.....	55
3.1. Определение стратегической зоны хозяйствования ПАО «ЛУКОЙЛ» на мировом рынке инжиниринговых услуг.....	55
3.2. Экономическое обоснование выхода ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынок инжиниринговых услуг Бахрейна.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

В современных нестабильных экономических условиях, связанных с геополитическим и санкционным давлением на Россию, важным стимулом развития как российской экономики, так и отдельного предприятия может служить экспорт услуг. В условиях усиления глобализации и международной интеграции во всем мире усиливается роль сферы услуг. Одной из составляющих мирового рынка услуг является рынок инжиниринговых услуг, который начал развиваться в конце 60-х годов. На современном этапе наблюдается высокая степень активности многих стран на рынке инжиниринговых услуг.

В последнее время как российские, так и зарубежные крупнейшие вертикально-интегрированные нефтегазовые предприятия повышают эффективность своей деятельности с помощью приобретения лицензий на освоение и разведку месторождений, что свидетельствует о высокой значимости проведения инжиниринговых услуг.

Международная торговля инжиниринговыми услугами основывается на предоставлении одной страной другой инженерно-расчетных, консультационных и инженерно-строительных услуг в процессе проектирования и сооружения за рубежом промышленных и иных объектов. Международный рынок инжиниринга, на котором видно присутствие российских компаний, состоит из трех сегментов, образующих своеобразную смешанную зону между российским рынком с его специфическими традициями и рынком, сформированным американскими и европейскими компаниями с их обычаями и практиками. Компания, которая является российской по своим корням, может быть достаточно конкурентоспособной при соблюдении определенных правил.

Рассматриваемая в диссертационной работе компания активно развивает данное направление и рассматривает варианты расширения рынка

инжиниринговых услуг, инвестируя больше средств в инновации и технологии. Для этого был создан ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», состоящий из 5 научно-исследовательских институтов. Именно он обеспечивает Группе «ЛУКОЙЛ» одно из важнейших конкурентных преимуществ – использование передовых технологий и инновационных разработок.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке на основе комплексного анализа теоретических положений и практических проблем, рекомендаций по реализации внешнеэкономической стратегии ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынке инжиниринговых услуг с учетом рисков.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и виды внешнеэкономической стратегии предприятия;
- выявить этапы разработки внешнеэкономической стратегии предприятия;
- проанализировать методики и показатели оценки эффективности реализации внешнеэкономической стратегии предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности ПАО «ЛУКОЙЛ»
- оценить внешнеэкономический потенциал ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- провести комплексную оценку стратегического соответствия внутренних и внешних факторов ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- оценить привлекательность стран мира для ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- разработать рекомендации по реализации внешнеэкономической стратегии ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынке инжиниринговых услуг в Бахрейне с учетом рисков.

Объектом исследования выступает внешнеэкономическая деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ», предметом – внешнеэкономическая стратегия ПАО «ЛУКОЙЛ» на мировом рынке инжиниринговых услуг.

Теоретической основой диссертационной работы послужили труды таких ведущих ученых-экономистов, как Л. Чен, И. Алон, Д. Хенесси, Ж. Жен-Пьер, Т. Хоштария и Л. Карлос. Среди российских экономистов, изучающих внешнеэкономические стратегии предприятия, можно выделить Г.И.

Просветова, Г.В. Савицкую, М.И. Середина, А.Н. Петрова, Е.А. Карагулян, Ж.А. Мингалеву, И.М. Ансоффа. Определение, данное Минцбергом Г., объединяет в себе определение стратегии Ансоффом И. и Чандлером А., однако теоретический характер этого определения не позволяет разработать алгоритм стратегии. В связи с этим наиболее удобным для практической реализации считается определение стратегии, данное Чандлером А. Методику оценки внешнеэкономического потенциала предприятия подробно в своей работе описывает А.Н. Анисова, в которой рассчитываются возможности компании в трех подсистемах: «маркетинг», «исследования, разработки, инновации» и «кадры, организационные возможности». Исследованием вопросов, связанных с мировым рынком инжиниринговых услуг, занимаются международные организации, в том числе Всемирная торговая организация, Всемирный банк; в России – Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России, Институт мировой экономики и международных отношений РАН.

Статистической и информационной базой выступили официальные публикации Всемирного банка, статистика мировой энергетики, статистика Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), а также материалы российских и зарубежных периодических изданиях.

Для обоснования выдвинутых в исследовании гипотез использовались методы логического, экономического, статистического и математического анализа. Для решения задач использовался аппарат математической статистики с использованием специализированного статистического пакета SPSS. В изложении материала использованы текстовые, табличные и графические методы получения информации.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. сформирована система критериев оценки эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия на примере ПАО «ЛУКОЙЛ»;

4. сформулированы основные этапы разработки и реализации внешнеэкономической стратегии ПАО «ЛУКОЙЛ»;

5. обоснованы рекомендации по формированию внешнеэкономической стратегии ПАО «ЛУКОЙЛ» с учетом рисков.

Основные положения и результаты работы содержатся в двух публикациях, охватывающих как теоретическую, так и практическую части диссертационного исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и виды внешнеэкономической стратегии предприятия

Во второй половине XX века множество барьеров в международной торговле были упрощены, после чего начал активно развиваться процесс глобализации. Компании, стремясь получить конкурентные преимущества, стали преследовать глобальные стратегии. Для создания успешной глобальной стратегии необходимо понять природу отраслей мировой экономики и динамику глобальной конкуренции [49, с. 1005].

Существует несколько определений стратегии. В своей работе в области стратегического планирования Чандлер утверждает, что стратегия заключается в формировании основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также в распределении ресурсов и определении порядка действий, которые необходимы для достижения поставленных целей [40, с. 143].

Просветов Г., в свою очередь, под стратегией понимает направление деятельности предприятия на длительный период времени, позволяющее предприятию добиться преимущества над конкурентами. Также он рассматривает ее как искусство руководства, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах. Для выживания в рыночных условиях необходимо не только выполнять предписания предприятия, но и проводить анализы различных ситуаций [35, с. 3].

Известный специалист в области стратегического планирования Ансофф И. считает, что под стратегией понимается набор правил, которые необходимы для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Также он выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

- процесс разработки стратегии заканчивается не каким-то конкретным действием, а установлением общих предписаний, соблюдение и выполнение которых обеспечивает повышение конкурентоспособности организации;

- сформулированная стратегия используется для выработки стратегических проектов при использовании метода поиска. Значение стратегии в поиске заключается в том, чтобы уделить внимание на определенные возможности и отбросить остальные как несовместимые со стратегией;

- использование стратегии прекращается в тот момент, когда к желаемому развитию приведет реальный ход событий;

- в процессе разработки стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые появятся при формировании проекта конкретных мероприятий;

- стратегия может оказаться необоснованной при появлении более достоверной информации. В связи с этим необходима обратная связь, которая позволит обеспечить своевременное изменение стратегии [5, с. 9-11].

Минцберг Г. постарался дать обобщенное понятие стратегии. По его мнению, стратегия включает в себя «5P»: план (plan), образец (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка (ploy). Стратегия как план - это совокупность действий, относящихся к конкретной ситуации. В ней формулируется мысленная реализация ранее определенных действий руководителя организации. Стратегия как образец - совокупность поведенческих качеств, особенности которых необходимо учитывать. Стратегия как позиционирование - это взаимосвязь между внешней средой и предприятием. Стратегия как перспектива - это концепция бизнеса организации. Стратегия как проделка - это конкретный маневр, который направлен на получение систематически высокой прибыли и достижение конкурентных преимуществ.

Определение, данное Минцбергом Г., объединяет в себе определение стратегии Ансоффом И. и Чандлером А., однако теоретический характер этого определения не позволяет разработать алгоритм стратегии. В связи с этим

наиболее удобным для практической реализации считается определение стратегии, данное Чандлером А. [42, с. 13-18].

Внешнеэкономическая стратегия предприятия - это системный и непрерывный процесс разработки целевой программы деятельности компании на внешнем рынке, направленной на развитие торгово-экономического, научно-технического и иного сотрудничества с зарубежными партнерами с учетом международных тенденций и особенностей изменений внешней среды, для достижения поставленных целей.

На данном этапе экономического развития многие компании стремятся выйти на мировой рынок, стремясь занять лидирующие позиции в определенной отрасли. Имеется несколько причин для выхода предприятия на внешние рынки:

- привлечение новых клиентов. Когда внутренний рынок насыщен, компании необходимо найти новые рынки для того, чтобы увеличить доходы, прибыль и обеспечить свой рост в долгосрочной перспективе;
- снижение затрат и повышение конкурентоспособности;
- преимущества из-за ключевой компетенции. Она представляет собой специфический фактор, который считается основной причиной развития и расширения (наличие уникальной технологии, ноу-хау, тесные отношения с партнером/клиентом);
- снижение странового риска за счет диверсификации производства;
- увеличение рыночной капитализации предприятия;
- выполнение требований акционеров, которые требуют расширить сферу деятельности компании на мировом уровне [41, с. 121-124].

Зарубежные стратегии выхода на рынок различаются по степени риска управления, которой подвергается компания. Существует два основных метода выхода на внешние рынки:

- неакционерное участие, которое включает в себя экспорт и договорные соглашения;

- акционерное участие, которое включает в себя совместные предприятия и дочерние компании.

Метод выхода на рынок, который предполагает самый низкий уровень риска и контроля - экспорт и импорт. Наибольшая ожидаемая доходность от инвестиций и уровень риска и контроля связаны с прямыми инвестициями, выраженные в виде приобретения или инвестирования в новые проекты [40, с. 1007-1009].

Далее необходимо рассмотреть главные пути выхода компании на зарубежные рынки. В мировой практике принято рассматривать три основных стратегических направления выхода на рынки: экспорт, посредничество и иерархическое построение бизнеса (см.рис. 1.1)

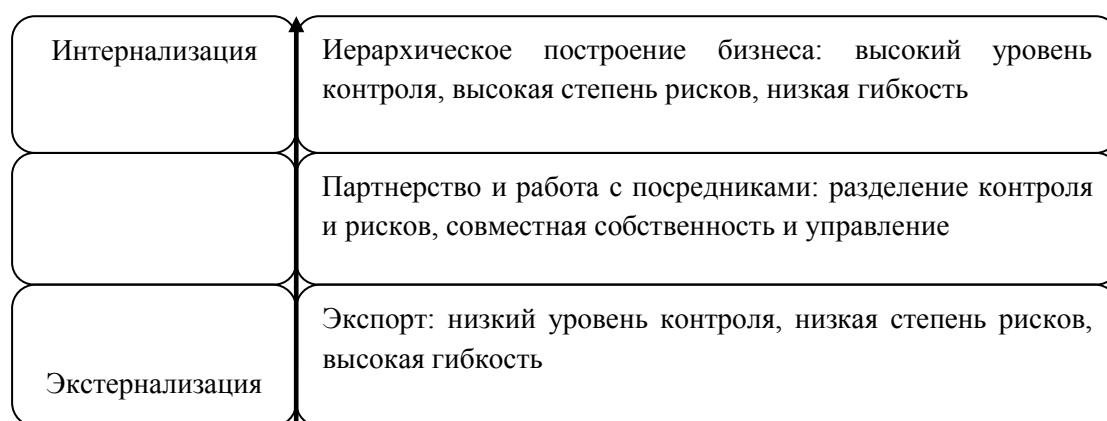


Рисунок 1.1 - Стратегические направления выхода на внешние рынки
Источник: [6, с. 32]

Перейдем к рассмотрению каждого из данных способов выхода на внешние рынки более подробно:

а) экспортная деятельность включает в себя производство товаров и услуг на внутреннем рынке и продажу данных товаров и услуг на внешнем рынке. Когда компания использует данный способ выхода на внешние рынки, она должна четко распределить функции между собой и посредниками на внешних рынках. Принято выделять три направления экспортной деятельности: прямой, косвенный и совместный экспорт [6, с. 34-39]:

- при прямом экспорте компания с помощью заключения договоров с торговыми посредниками внешнего рынка продает свой товар. В данном случае операционная деятельность, связанная с поиском посредников, документации и сертификации продукции, возлагается на компанию,

- при косвенном экспорте компания ищет на внутреннем рынке торгового посредника, который сам продает товар на внешние рынки. У такого посредника имеется налаженная дилерская сеть для продажи товаров и услуг, а также он ознакомлен со всеми тонкостями работы на внешнем рынке.

- при совместном экспорте происходит кооперация на внутреннем рынке между компанией и другими компаниями с целью продажи товаров и услуг на внешнем рынке. Такой способ подходит небольшим компаниям, которые не обладают необходимыми ресурсами и масштабом производства в целях выхода за рубеж. С помощью кооперации компания справляется с проблемой нехватки ресурсов [48, с. 208-211];

б) посредничество - вид работы с зарубежными рынками, который подразумевает частичное владение компанией, работающей на внешнем рынке, но разграничивающей ответственность и контроль. В процессе взаимодействия предприятие передает посреднику опыт, знания, навыки и определенные ресурсы, а посредник, в свою очередь, обеспечивает продажу товаров и услуг. Выделяют четыре вида сотрудничества этого направления:

- лицензирование - вид сотрудничества, предполагающий передачу права компании, которая находится в другой стране, использовать патенты, товарные знаки, авторские права или ноу-хау на продукцию и процессы за плату, установленную договором. Лицензирование не требует большого и прямого присутствия лицензиара на внешнем рынке. В отличие от других стратегий выхода на рынок лицензиару нет необходимости присутствовать на рынке или поддерживать там оборотный капитал при использовании данной стратегии. В то же время лицензиат получает выгоду, приобретая доступ к ключевой технологии по низкой цене и в короткие сроки, чем если бы он самостоятельно разрабатывал эту технологию [34, с. 5],

- франчайзинг - вид лицензирования деятельности, при которой предприятие (франчайзер) передает своему посреднику (франчайзи) лицензию на осуществление деятельности под своей торговой маркой. Договор франчайзинга по сравнению с лицензией может быть более длительным, и франчайзер предлагает широкий спектр прав и ресурсов, которые обычно включает в себя: оборудование, системы управления, руководство по эксплуатации и эксплуатацию, а также всю необходимую поддержку для франчайзи, чтобы вести свой бизнес так же, как это делает франчайзер [47, с. 134].

К преимуществам международного франчайзинга относятся: снижения политических рисков; низкая стоимость; позволяет одновременную экспансию в различных регионах мира. К недостаткам международного франчайзинга относятся: франчайзи может превратиться в будущем в конкурента, франчайзи может испортить имя и репутацию компании на рынке. По сравнению с другими стратегиями, как экспорт и даже лицензирование, международный франчайзинг требует больших финансовых вложений, чтобы привлечь потенциальных клиентов, поддержку и управление франчайзи [50, с. 15-16],

- контрактное производство - передача производства компании на местном рынке, и сохранение других функций (маркетинг, сбыт, распределение) за материнской компанией.

Преимуществами данного способа выхода на зарубежный рынок являются: низкие затраты на организацию производства, сохранение контроля над самыми важными функциями компании (маркетинг, НИОКР, продажа и послепродажное обслуживание), избежание входных барьеров и исключение проблем с адаптацией цены под конъюнктуру рынка. Недостатками данной стратегии служат: сложность перевода производства высокотехнологичных продукции, сложность нахождения компетентного партнера и риск заимствования ценных передовых технологий и навыков в рассматриваемой отрасли в долгосрочном периоде,

- совместное предприятие - автономные предприятия, которые созданы двумя или несколькими компаниями, где степень ответственности и риски между собственниками четко разделены. Предприятию достаточно создать совместное предприятие с одним из игроков целевого внешнего рынка в целях получения доступа к ресурсам, знаниям, контактам или технологиям. В данном случае компания со своим партнером не только разделяет риски, но и разделяет будущий доход от деятельности предприятия.

Главным преимуществом совместного предприятия является приобретение доступа к определенным знаниям и технологиям рынка. Это может быть как производственная база партнера, так и дистрибуционная сеть, его знания в области специфики рынка, его патенты и передовые технологии. Дешевле создать совместное предприятие, чем приобрести целую компанию, что позволяет избежать множества входных барьеров на конкурентные рынки. Недостатками такой стратегии являются высокие затраты и риск возникновения конфликтов между партнерами из-за разных приоритетов в стратегии развития компании. [44, с.104];

в) иерархическое построение бизнеса - инвестиционный способ расширения бизнеса. При такой схеме международная фирма производит прямые инвестиции в производственное подразделение на иностранном рынке. Есть два основных способа для прямых инвестиций: фирмы могут приобрести бизнес на рынке принимающей страны, или они могут развивать свои собственные объекты с нуля:

- приобретение стало популярным способом выхода на зарубежные рынки, главным образом из-за ее быстрого доступа. Приобретение бизнеса характеризуется меньшей степенью риска, чем инвестиции в создание новых предприятий, поскольку результаты сделки могут быть оценены более легко и точно,

- инвестиции в создание новых предприятий - это создание новой дочерней компании. Данный процесс является сложным и дорогостоящим, но представляет собой минимальный риск и максимальный контроль. Новые

инвестиции - высокий риск из-за расходов на создание нового бизнеса в новой стране. Эта стратегия вхождения занимает много времени из-за необходимости создания новых операций, распределительных сетей, и необходимости в освоении и реализации соответствующей маркетинговой стратегии, чтобы конкурировать с соперниками на новых рынках.

Стратегические альянсы. Современная форма стратегических альянсов становится все более популярной и имеет три отличительные характеристики:

- они, как правило, образуются между фирмами в промышленно развитых странах;
- акцент часто делается на создании новых продуктов и технологий, а не на распределение уже существующих;
- зачастую они создаются только на короткий срок.

Обмен технологиями - это основная задача для многих стратегических альянсов. Причиной этого является отсутствие технологических инноваций и достижений у фирмы, не имеющей необходимые ресурсы для их осуществления [47, с. 153-154]. В альянсе каждый партнер приносит определенный навык или ресурс - как правило, они дополняют друг друга и объединив свои силы, каждый рассчитывает получить прибыль от опыта других. Как правило, альянсы предполагают либо доступ к распределению, передаче технологий или технологии производства с каждым партнером, предоставляющим другой элемент на предприятии [46, с. 24]. Стратегический альянс может быть сформирован в долгосрочной перспективе, создав совместное предприятие, в котором две или несколько компаний участвуют в формировании краткосрочного соглашения о разработке новой продукции. [41, с. 65].

В дополнение к рассмотренным вариантам можно отметить и другие. Таким образом, Томпсон А. А. и Стрикленд А. Дж. различают две стратегии - многонациональную и глобальную. Многонациональная стратегия развивается за счет существования различий в экономических, политических, культурных и конкурентных условиях, существующих в разных странах, а предлагаемые

предприятием продукты адаптированы к местному спросу. Данная стратегия предпочтительна, когда условия национальных рынков более разнообразны. Глобальная стратегия однотипна для большинства стран мира с небольшими отклонениями для отдельных стран, предполагающая реализацию продукции предприятия во всех регионах, в которых она работает [21, с.63-64].

Рассматривая особенности стратегического планирования внешнеэкономической деятельности, необходимо обратить внимание на то, что внешнеэкономическая стратегия промышленного предприятия должна соответствовать общефирменной стратегии, а также должна представлять собой конгломерат собственной производственной, финансовой, кадровой, социальной и маркетинговой стратегии. Это обусловлено значительными различиями в факторах, оказывающие сильное воздействие на формирование стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия

Важной характерной чертой внешнеэкономических стратегий является степень риска и контроля. Содержание термина «стратегия» формируется на основе анализа основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также распределения ресурсов. Дальнейшим ориентиром при выработке внешнеэкономической стратегии может служить стратегическая альтернатива развития предприятия. Этот признак позволяет рассмотреть базовые стратегии:

- стратегия развития (направлена на существенное увеличение значение показателей предприятия);
- стратегия стабилизации (направлена на сохранение существующих значений показателей предприятия);
- стратегия сокращения (направлена на снижение значений показателей предприятия) [38, с.109-110].

Также выделяют стратегию активного внедрения товара на рынок, которая используется на этапе внедрения и ориентируется на выведение нового товара на рынок и завоевание конкретных рыночных позиций. На этапе роста рекомендуется использовать стратегию интенсивного роста, предполагающая закрепление позиции компании на рынке, увеличение объемов сбыта

продукции и получаемой прибыли. На этапе зрелости предполагается использование стратегии стабилизации, направленная на удержание имеющихся позиций. На последнем этапе жизненного цикла продукции - упадке - целесообразно прибегнуть к стратегии диверсификации, нацеленная на снижение объемов производства и переориентацию предприятия на новую продукцию.

Внешнеэкономическая деятельность не только дает возможность увеличить объемы продаж, занять позиции на новых рынках, но и позволяет наладить научно-техническое сотрудничество с и иностранными партнерами. В процессе стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия рационально разработать стратегию научно-технического развития компании. В данном случае можно применять следующие стратегии, предложенные Кругловым М.И.:

- общего лидерства (проведение НИОКР в широком спектре технологий);
- лидерства в одном сегменте (проведение НИОКР в определенном сегменте технологий);
- следования за лидером (ориентирование на адаптацию технологий лидера к рынку);
- технологического скачка (проведение широкого спектра поисковых научно-исследовательских работ в области технологии и продукции) [14, с.123-124].

Для выхода на новые внешние рынки компания также может воспользоваться следующими стратегиями:

- «муравья» (осуществляется последовательная поисковая работа: находится и осваивается один рынок, потом последующие)
- «стрекозы» (осуществляется продажа товаров на максимально возможных зарубежных рынках, после компания уходит с тех рынков, на которых не идет торговля);
- проникновения на внешние рынки (выбор основных видов стратегии и тактики завоевания зарубежного рынка или его расширения)

- «старый товар - новый рынок» (освоение новых рынков с внедрением имеющихся товаров);

- «новый товар - новый рынок» (осуществление поиска рынка в ранее неохваченных зарубежных странах).

Предлагаемый список стратегий не является исчерпывающим, но предлагаемые стратегии, используемые во внешнеэкономической деятельности компании, позволяют нам определять стратегические альтернативы, которые предприятие может использовать при разработке внешнеэкономической стратегии [35, с.12].

Компания, рассматривая в дипломном исследовании, использует стратегию устойчивого развития, диверсификации нефтяного бизнеса с развитием секторов нефтехимии, газа, транспортировки, инжиниринга для лучшего использования сырья и устойчивого роста доходности.

Внешеэкономическая стратегия предприятия состоит из систематического и непрерывного процесса разработки целевой программы деятельности компании на внешнем рынке, направленной на развитие научно-технического, торгово-экономического и другого сотрудничества с зарубежными партнерами, учитывая международные тенденции и особенности изменения внешней среды, для достижения поставленных целей.

1.2. Этапы разработки внешнеэкономической стратегии предприятия

Внешеэкономическая деятельность является неотъемлемой частью экономической деятельности предприятия. При использовании внешнеэкономической стратегии предприятие может увеличить свои доходы от внешней торговли, что значительно снизит нагрузку на расходную часть бюджета. Важность внешнеэкономической деятельности можно быть выражена как естественная закономерную цепочку: внешнеэкономическая деятельность -

инвестиционный климат - экономический рост - увеличение прибыли предприятия.

Составляющей частью внешнеэкономической деятельности служит ее планирование. Под планированием следует понимать набор действий и решений, принятых руководителями компании, обеспечивающих достижение целей в долгосрочно перспективе. К принципам планирования следует относить:

- принцип единства (совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на достижение общей цели);

- принцип участия (вовлечение в процесс планирования всех специалистов предприятия);

- принцип непрерывности и гибкости (осуществление систематического мониторинга изменений);

- принцип точности (конкретизация и детализация процесса планирования).

Процесс планирования состоит из множества задач, связанных с выбором конкретных действий:

- по выработке стратегических целей предприятия;

- по оценке ее ресурсов и потенциальных возможностей;

- по анализу тенденций в сфере маркетинговых исследований на внутреннем и зарубежных рынках;

- по определению стратегии на будущее и выработке конкретный действия, необходимых для ее достижения.

В результате решения данных задач разрабатывается внешнеэкономическая стратегия предприятия [43, с. 12-16]. Стратегия - совокупность мер, направленная на достижение поставленных целей предприятия.

Чтобы разработать стратегию, выработать принципы поведения предприятия на зарубежном рынке следует, в первую очередь, определить

факторы, влияющие на эффективность осуществления внешнеэкономической деятельности компании.

Несмотря на то, что каждое предприятие имеет свои индивидуальные особенности, которые обусловлены воздействием как внутренних, так и внешних факторов, всегда можно выделить основные, наиболее важные факторы, которые необходимо учитывать при формировании внешнеэкономической стратегии (см. рис. 1.2)

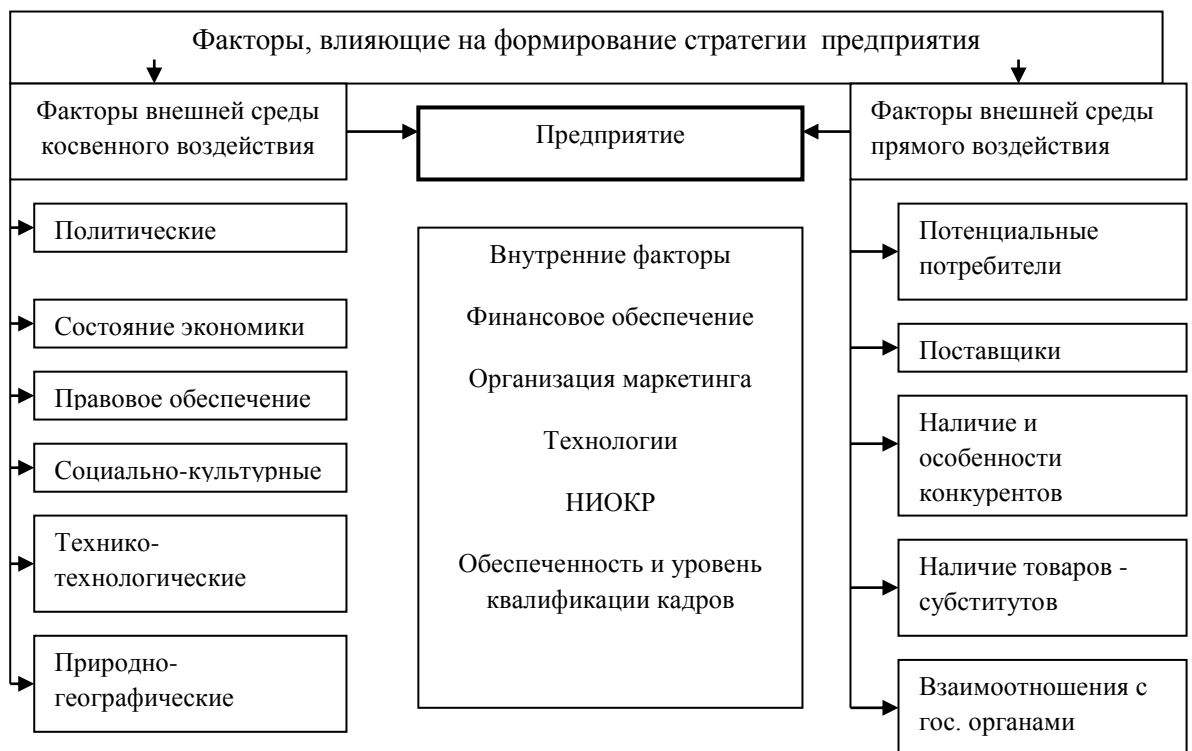


Рисунок 1.2 - Факторная модель предприятия

Источник: [35, с. 128]

Эта модель отражает те факторы, которые оказывают комплексное воздействие на деятельность компании при выходе на зарубежный рынок. Как показывает практика, большинство ошибок при разработке стратегии связаны с неверным определением и оценкой влияния внешней среды. Это способствует увеличению значимости внешних условий и обуславливает необходимость постоянного анализа и проверки их состояния и динамики изменений. В связи с

этим необходимо каждый фактор внешней среды предприятия анализировать, и производить мониторинг.

Концепции по разработке стратегического плана могут также носить более конкретный характер, в зависимости от того, в каком направлении планируется развивать предприятие. Примером может служить концепция разработки стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия, разработанная О. Н. Воронковой и Е. П. Пузаковой. Данная концепция включает в себя реализацию шести этапов, которые представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Схема этапов разработки внешнеэкономической стратегии предприятия

Источник: [22, с. 24]

Рассматриваемая схема специфична и может быть изменена согласно особенностям внешнеэкономической деятельности компании. Также данная модель предполагает, что принятие решения о выходе на зарубежный рынок и выбор конкретной стратегии должны основываться на формировании целевой функции внешнеэкономической деятельности предприятия, учитывая анализ воздействия внешних факторов и внутренних возможностей.

Первый этап заключается в разработке миссии и цели компании. Для обеспечения эффективности деятельности предприятия следует четко формулировать стратегические цели. Разработка миссии является первым этапом стратегического управления, характеризующаяся тремя компонентами:

- выражение в простых постановлениях в удобной форме;
- сочетание в себе задачи для выявления потребностей и интересов потребителей;
- формирование на основе определения ее места на рынке (продажа продукции и оказание услуг, которые ориентируются на отдельных потребителей).

Четко сформулированная миссия компании способствует поиску долгосрочного ориентира деятельности предприятия.

Второй этап заключается в изучении внутренней и внешней среды. Анализ внутренних факторов оценивает финансовые, трудовые и производственные ресурсы предприятия.

Финансовые ресурсы характеризуются притоком денежных средств, движением денежных средств, доступностью капитала и целями в отношении прибыли и дивидендов.

Трудовые ресурсы сформированы посредством численностью штата, уровня эффективности персонала, перемещения рабочих в другие компании и привлечения дополнительных ресурсов.

Анализ производственных ресурсов должен производиться путем распределения нагрузки в целях расширения производства. В том случае, если нагрузка будет неравномерно распределена, то возможны такие варианты действий, как стимулирование сбыта, изменение ассортимента, расширение рынков сбыта, диверсификация производства.

Анализ внешней среды состоит из оценки изменения в системе снабжения и изменения цен, конкурентных преимуществ, изменения спроса и удовлетворенности потребителей. В первую очередь, продукция предприятия должна соответствовать требованиям, стандартам и традициям в других

странах, связанные с производством. Также особое воздействие на внешнеэкономическую деятельность компании оказывает государственное регулирование. Главной ролью выступает инвестиционное законодательство по отношению к иностранным инвестициям.

Третий этап включает в себя анализ стратегических альтернатив и выбор главной стратегии. Основопологающим и центральным моментом стратегического управления является формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. Предыдущие этапы стратегического управления обеспечивают фундамент для дальнейшей разработки стратегии. Следует учитывать, что до сих пор не создан единый и общепризнанный подход к формированию стратегии предприятия. Стратегические альтернативы делятся на три вида:

- постепенное совершенствование (изменение действующих, принятых ранее стратегий предприятия);
- обновление (изменение направления деятельности организации, которое предусматривает крупные изменения в объемах, облике и целях стратегии);
- инновационный (радикальное изменение стратегии компании, которое использует новые продукты или новые способы ведения бизнеса) [49, с. 69-71].

Процесс разработки стратегических альтернатив и выбор стратегии включает в себя следующие действия:

- разработка нескольких возможных стратегических альтернатив (в процессе участвуют руководители и менеджеры);
- доработка стратегических вариантов из-за изменений внутренних и внешних факторов предприятия;
- оценка всех возможных альтернатив с точки зрения достижения миссии и целей предприятия;
- выбор стратегии, соответствующей ситуации на предприятии.

Принято выделять следующие подходы к формированию стратегических альтернатив: конкурентный подход, разработка сценариев, моделирование, метод мозгового штурма, SWOT-анализ и портфельный подход [44, с. 4].

Четвертый этап характеризуется формированием внешнеэкономической стратегии. Эта стратегия является отображением скоординированных действий. В целях достижения успеха на зарубежном рынке предприятие должно обладать рядом конкурентных преимуществ, заключаемых в дифференциации и концентрации.

Пятый этап состоит из реализации избранной внешнеэкономической стратегии. Она включает в себя множество видов деятельности: разработка программ и планов, выполнение поставленных планов, ведение учета и контроля, оценка экономической эффективности деятельности организации. Процесс внедрения выбранной стратегии создает основу для образования структурных подразделений предприятия, которые детализируются в оперативных планах.

Заключительным этапом разработки внешнеэкономической стратегии является стратегический контроль. Он представляет собой разделение измерителей результативности относительно фактической результативности. Стратегический контроль, являясь последней стадией разработки внешнеэкономических стратегий, способен выявить слабые стороны на предыдущих этапах и тем самым создать ситуацию повтора данного процесса сначала [13, с. 12-16].

В основе разработки программ внешнеэкономической деятельности лежит оценка внешнеэкономического потенциала предприятия, который включает в себя:

- производство конкурентоспособной продукции (характеризуется высоким качеством, низкими затратами, способностью удовлетворять различные потребности);
- использование современного высокотехнологичного оборудования, которое обеспечивает высокую производительность;
- привлечение небольшого количества поставщиков, предоставляющих систематические бесперебойные поставки товаров;

- выгодное месторасположение предприятия (низкие расходы на транспортировку).

В общем взаимосвязь действий по разработке стратегии и программы внешнеэкономической деятельности показана на рисунке 1.4.

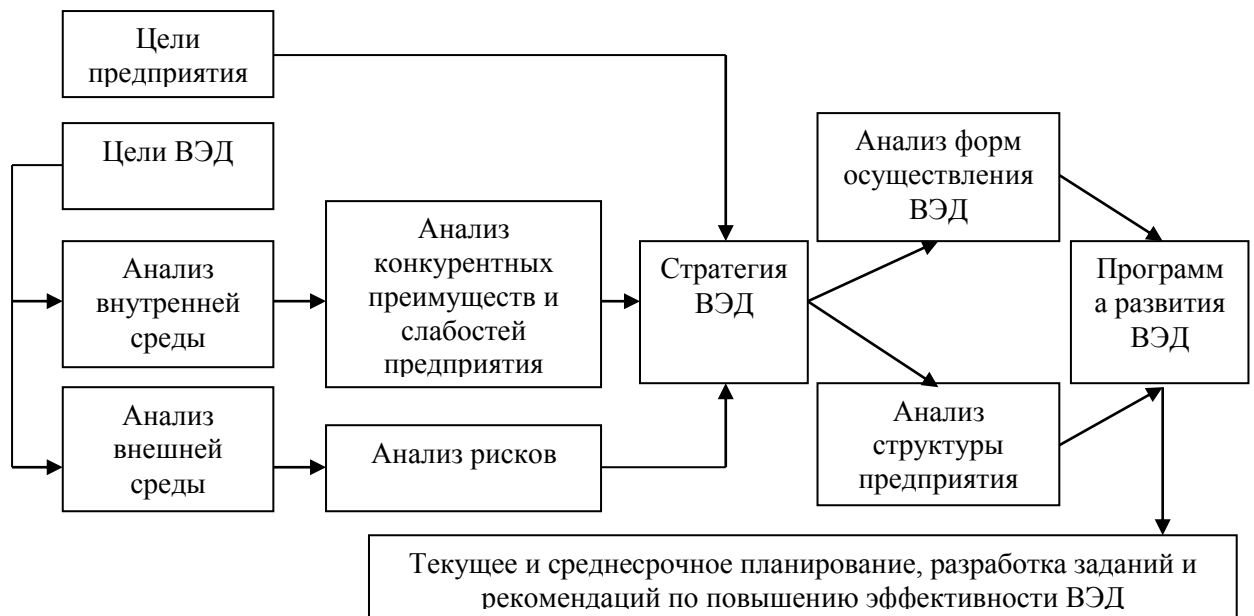


Рисунок 1.4 - Схема взаимосвязи стратегии и программы развития ВЭД на предприятии

Источник: [16, с. 138]

В международной практике самой распространенной формой планирования на предприятии является бизнес-план, отличающийся от других программ высокой степенью проработки. В структуру бизнес-плана входит: резюме, описание предприятия, описание товаров (услуг), анализ рынка, производственный план, план сбыта, финансовый план, анализ чувствительности проекта и приложения [5, с. 89].

В процессе формирования целей и задач интернационализации деятельности предприятия необходимо учесть преимущества и недостатки выхода на внешние рынки.

Преимущества в данном случае связаны с возможностью увеличить объемы продаж, сгладить колебания спроса, получить признание за рубежом,

окупить издержки, освоить опыт ведения бизнеса, улучшить ликвидность активов предприятия.

Недостатки, в свою очередь, характеризуются дополнительными затратами на изучение различных особенностей деятельности, сложностью управления фирмой, необходимостью модификации и адаптации товаров к требованиям внешних рынков и сложностью поиска зарубежных партнеров.

В тоже время предприятия, стремясь выйти на новые внешние рынки, могут быть подвержены рискам, в результате которых могут возникнуть убытки (см. рис. 1.5).

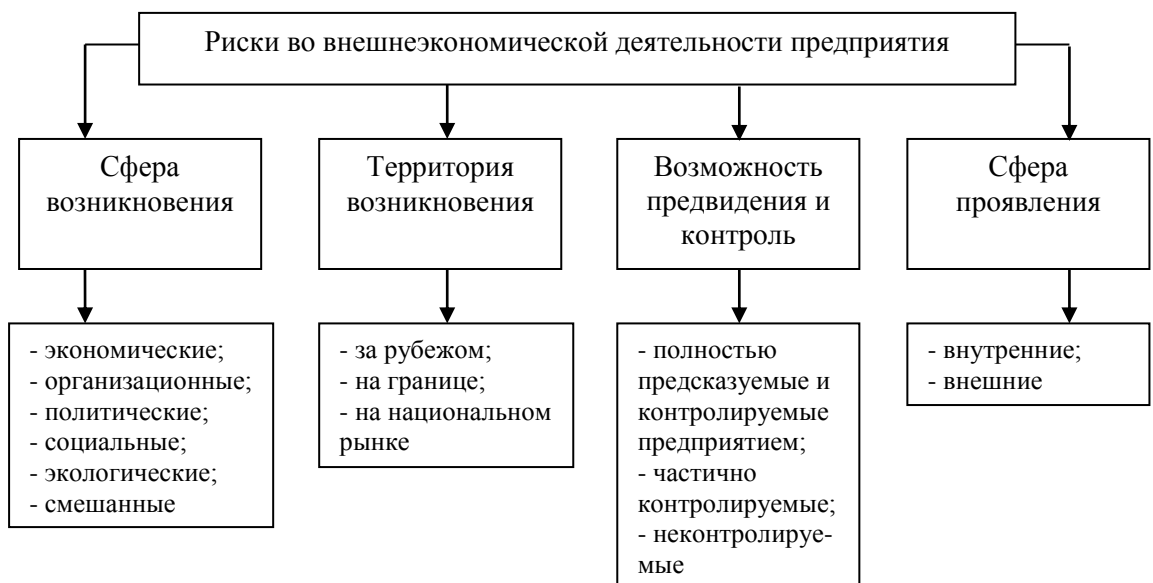


Рисунок 1.5 - Схема классификации рисков во внешнеэкономической деятельности предприятия

Источник: [5, с. 90]

Для минимизации данных рисков необходимо использовать следующие механизмы: страхование, хеджирование рисков, планирование резервов, диверсификация рисков по различным признакам (отраслевой, ассортиментный, географический и пр.), анализ и прогнозирование конъюнктуры [48, с.110].

Проанализировав современные этапы формирования внешнеэкономической стратегии предлагается разработка стратегии выхода ПАО «ЛУКОЙЛ» на внешний рынок согласно алгоритму, представленному на рисунке 1.6.

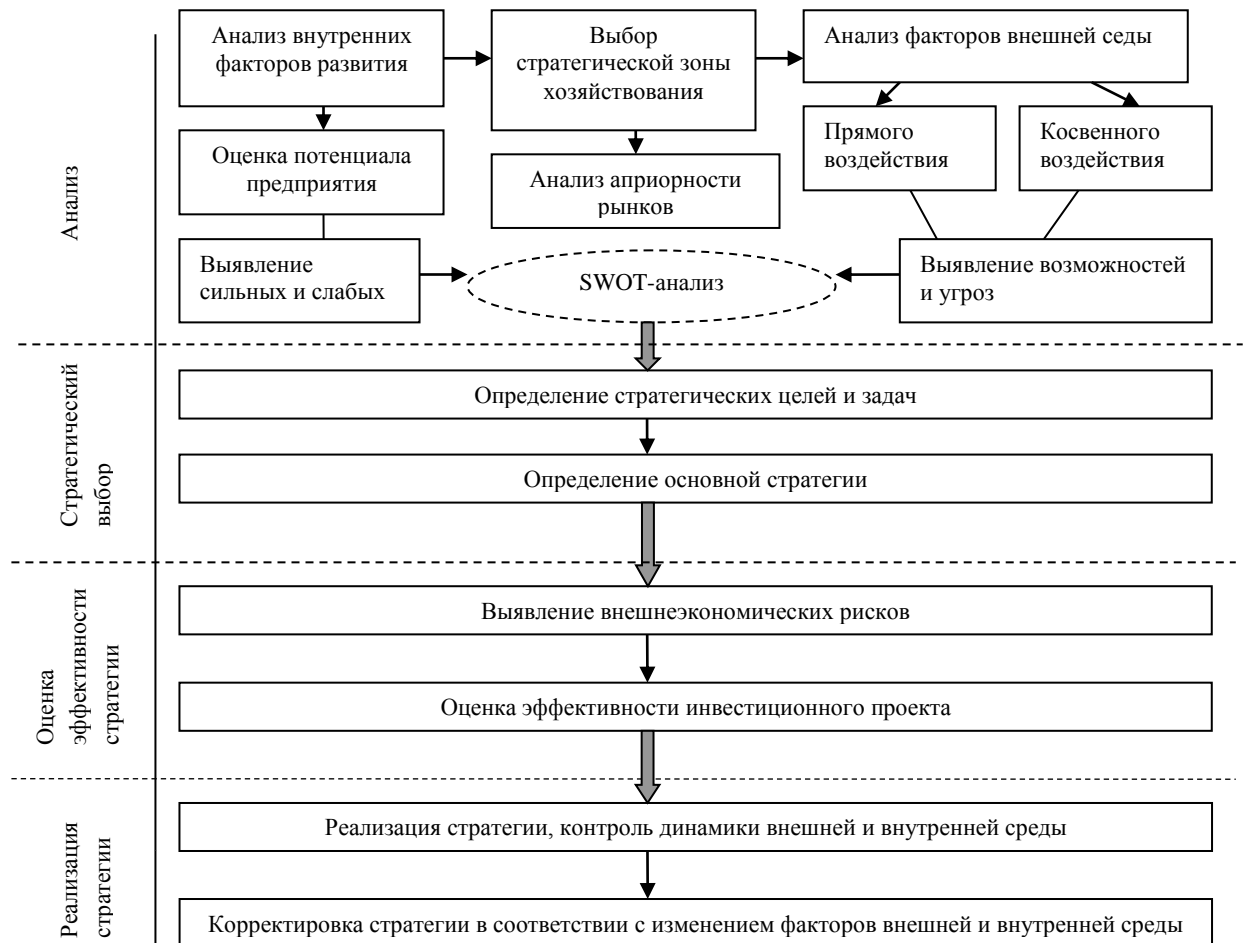


Рисунок 1.6 - Алгоритм разработки и реализации стратегии выхода предприятия на внешний рынок (на примере ПАО «ЛУКОЙЛ»)

Источник: составлено автором

Многогранность и сложность оценки и управления рисками во внешнеэкономической деятельности предприятия ведет к необходимости предварительного анализа как внутренней, так и внешней среды, а также собственных производственно-сбытовых возможностей. Четко структурированная разработка внешнеэкономической стратегии и поэтапное выполнение выбранных действий позволят предприятию выйти на внешние рынки.

1.3. Методики и показатели оценки эффективности реализации внешнеторговой стратегии предприятия

Каждое предприятие осуществляет множество бизнес-процессов, которые в свою очередь определяют его позицию на рынке товаров и услуг. Внешнеторговые операции представляют собой один из бизнес-процессов предприятия, осуществляющее внешнеэкономическую деятельность. Эффективность данного процесса выражается как в высоком уровне использования активов, так и в удовлетворении потребностей клиента. Каждый бизнес-процесс включает в себя совокупность последовательных операций, которые могут быть подвержены контролю на предмет оценки эффективности их деятельности [18, с.182].

Исследование внешнего рынка предполагает анализ всех условий, относящихся к успешной реализации товара. Процесс комплексного анализа зависит от особенностей продукции, рода деятельности компании и объемов производства.

Для определения перспективного потенциала и перспективы спроса на рынке компании могут использовать следующие методы:

а) метод на основе управляющих индикаторов (индексов) основывается на временных рядах, которые подвержены изменениям в следствие изменения спроса на рынке;

б) метод статистических оценок спроса способствует формированию набора статистических процедур, позволяющих выявить важные факторы, которые влияют на спрос и их взаимосвязь;

в) метод аналогий используется как базис для предсказания:

- временная аналогия предполагает, что все события имеют свойство повторяться и что будущее будет продолжением прошлого,

- товарная аналогия предполагает, что проводится параллель между развитием товара на конкретном рынке и намерением такого же развития своего товара на внешнем рынке;

г) метод экспертных оценок заключается в предоставлении индивидуальных оценок группы экспертов, комбинирующихся в дальнейшем в единую оценку.

Определение эффективности внешнеэкономических операций производится для оправдания не только отдельных предложений относительно покупки и продажи определенных товаров. Эти данные могут использоваться, развивая экспортные и импортные цели в масштабах страны, при оценке структуры и направлений внешнеторгового обращения. Подобные вычисления выполняются как в национальной, так и в иностранной валюте.

Для определения эффективности внешнеэкономической деятельности применяют системный подход, предоставляющий возможность осуществить комплексный анализ любой внешнеэкономической операции. [36, с. 126-129].

Необходимо отметить, что комплексная система оценки эффективности реализации внешнеэкономической стратегии на в настоящий момент не сформирована. В работах, посвященных оценке эффективности внедрения стратегии развития организации, не рассматриваются специфические особенности влияния такого фактора развития экономических систем как инновационного. В конечном итоге возникают две проблемы: понимание эффективности реализации стратегии и невозможности общей интерпретации данного понятия, а также экономическая оценка эффективности, которая должна быть универсальной или похожа на таковую для применения на предприятиях различных отраслей. В данном случае следует определить, что понимается под эффективностью стратегии. Эффективность реализации стратегии можно считать как соответствие полученных результатов цели, если данную стратегию рассматривать как многосторонний, комплексный и детальный план, направленный на достижение поставленных целей. Для оценки эффективности реализации стратегии следует выбрать критерий совокупности

качеств и показателей сравнения. Исходя из этого в анализе следует применять опосредованные показатели, такие как: коэффициенты полезного действия, качество, многомерный рост, стабильность, гибкость, готовность к изменениям, эффективность применяемых инструментов стратегического управления и контроля [40, с. 112-114].

В основе оценки экономической эффективности реализации инвестиционной стратегии лежит сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих доходов. Для оценки эффективности инвестиционных вложений применяют следующие методы:

а) методы, которые основаны на дисконтировании, позволяющие рассчитать показатели:

- чистая текущая стоимость (NPV),
- индекс рентабельности инвестиций (PI),
- внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR);

б) методы, которые основаны на учетных оценках, позволяющие рассчитать показатели:

- срок окупаемости проекта (PP),
- коэффициент эффективности инвестиций (ARR).

Метод расчета чистой текущей стоимости позволяет определить чистый доход от проекта, представляющий собой разницу между суммой дисконтированных потоков денежных средств и общей суммы инвестиций.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{FV}{(1+r)^n} - IC \quad (1.1)$$

где FV_n - общая сумма будущих поступлений;

r - доходность проекта;

IC - сумма инвестиций.

Метод расчета индекса доходности позволяет определить доходна единицу затрат, представляющий собой отношение текущей стоимости денежных потоков к общей сумме инвестиций.

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{FV}{(1+r)^n} : IC \quad (1.2)$$

Метод расчета внутренней нормы рентабельности позволяет определить максимально возможный уровень затрат, представляющий собой ставку доходности, при которой чистая стоимость денежных потоков от проекта равна нулю.

$$IRR = r_1 + \frac{r_1}{f(r_1) - (r_2)} * (r_2 - r_1) \quad (1.3)$$

Метод расчета срока окупаемости проекта. Срок окупаемости инвестиций понимается как срок, по истечении которого сумма поступлений будет равна сумме инвестиций.

$$PP = \frac{IC}{CF_{cr}} \quad (1.4)$$

где PP - срок окупаемости инвестиций (лет);

IC - сумма инвестиций;

CF - среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Метод простой нормы прибыли используется для оценки эффективности проектов с непродолжительными сроками окупаемости. Формула расчета коэффициента эффективности инвестиций имеет вид:

$$ARR = \frac{PN}{0,5(IC - RV)} \quad (1.5)$$

где ARR - коэффициент эффективности инвестиций;

PN - среднегодовая прибыль от вложения денежных средств в данный проект;

IC - сумма инвестиций;

RV - величина ликвидационной (остаточной) стоимости активов [40, с.113-115].

Расчет экономической эффективности рассматривается как соизмерение достигаемых экономических результатов с затратами ресурсов для их достижения. Экономические результаты и затраты ресурсов количественно определимы, поэтому экономическая эффективность имеет количественную меру или критерий эффективности. Для разных уровней оценки эффективной деятельности предприятия соответствует различный критерий экономической эффективности. Каждый уровень характеризуется наличием своего вида экономических интересов и критерия эффективности.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПАО «ЛУКОЙЛ» НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

2.1. Анализ конкурентоспособности ПАО «ЛУКОЙЛ»

ПАО «ЛУКОЙЛ» является одной из крупнейших нефтегазовых компаний в России, на долю которой приходится 2,6 % мировой добычи нефти, и демонстрирует постоянный рост объемов запасов углеводородов. Данный эффект достигается с помощью системной работы по увеличению эффективности разработки действующих месторождений и запуску новых. Также особое внимание уделяется геологоразведке и увеличению ресурсной базы на новых месторождениях и площадках. Проведенный аудит компанией DeGolyer&MacNaughton, предусматривающий оценку рентабельной разработки месторождений до конца срока, показал, что доказанные запасы углеводородов ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2017 года по стандартам Комиссии по ценным бумагам и биржам США составили 16 млрд. барр. н.э.

По итогам 2017 года по классификации SEC обеспеченность доказанными запасами углеводородов ПАО «ЛУКОЙЛ» составила около 20 лет (рисунок 2.1). Компания занимает 6 место в мире среди нефтегазовых компаний по замещению доказанных запасов и уровню затрат на поиск и разработку новых запасов.

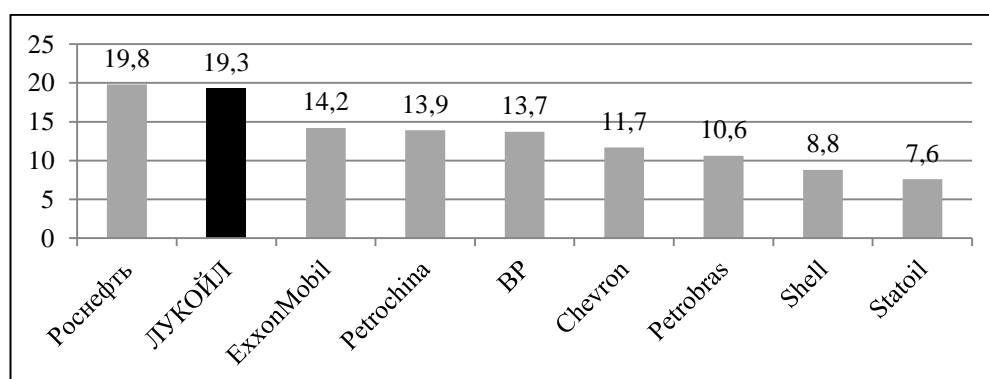


Рисунок 2.1 - Обеспеченность доказанными запасами на 2017 год (SEC), лет

Из рисунка видно, что рассматриваемое предприятие уступает только ПАО «НК «Роснефть», что свидетельствует о стабильности предприятия на мировом рынке и постоянном росте и развитии.

Ежегодно показывая высокую эффективность проведения геологоразведочных работ, ПАО «ЛУКОЙЛ» входит в десятку лидеров по объемам и стоимости органического прироста запасов среди нефтегазовых предприятий за рубежом и занимает третье место в России (рисунок 2.2)

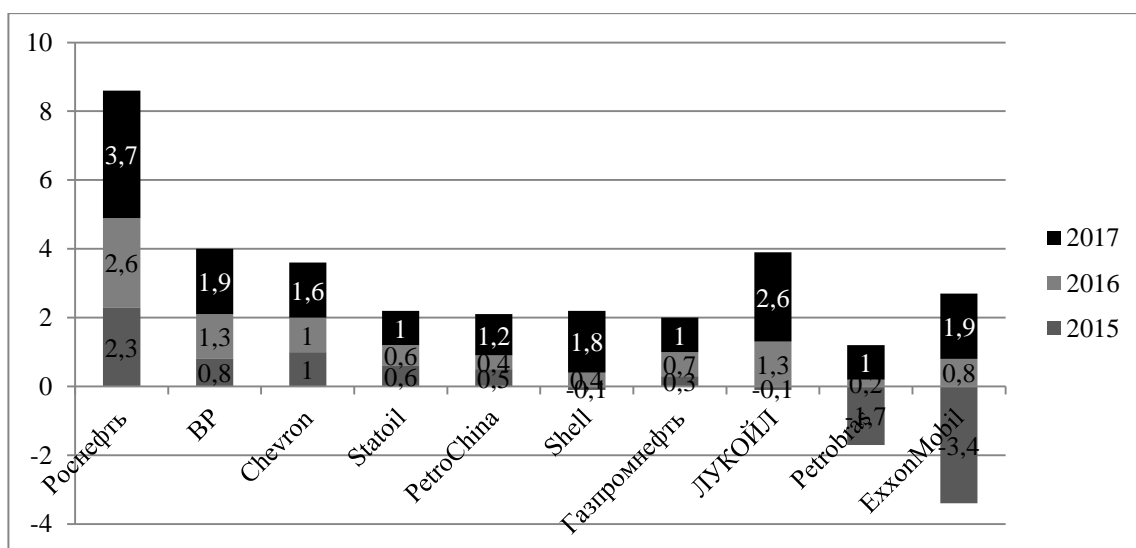


Рисунок 2.2 - Органический прирост запасов (SEC), млрд. барр.н.э.

Источник: составлено автором

Гарантиями перспективного роста добычи нефти и газа ПАО «ЛУКОЙЛ» служит набор новых крупнейших проектов с использованием передовых технологий по освоению месторождений.

Благодаря высокой эффективности и рациональному распределению капитальных вложений в разведку и добычу в 2017 году Компания обеспечила сбалансированный уровень добычи как за счет ввода новых проектов, так и за счет интенсификации добычи на зрелых месторождениях при низких в отрасли удельных капитальных затратах РиД среди публичных нефтегазовых компаний (рисунок 2.3).

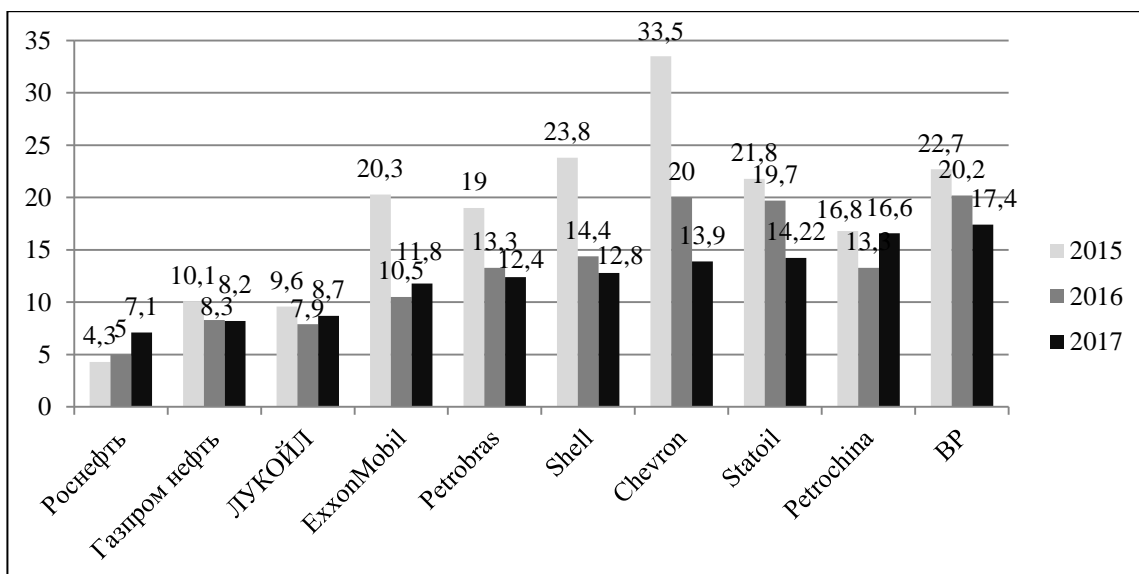


Рисунок 2.3 - Удельные капитальные затраты РИД, долл.США/барр.н.э.

График показывает, что на мировом рынке инжиниринговых услуг лидирующие позиции занимают российские компании, так как большое внимание уделяют именно на разработку месторождений, а не только на добычу нефти и газа.

В 2017 году ПАО «ЛУКОЙЛ» сохранила устойчивую позицию в нефтяной отрасли среди публичных нефтегазовых компаний по удельным затратам на добычу в условиях интеграции новых активов с высокой стоимостью добычи углеводородов (рисунок 2.4).

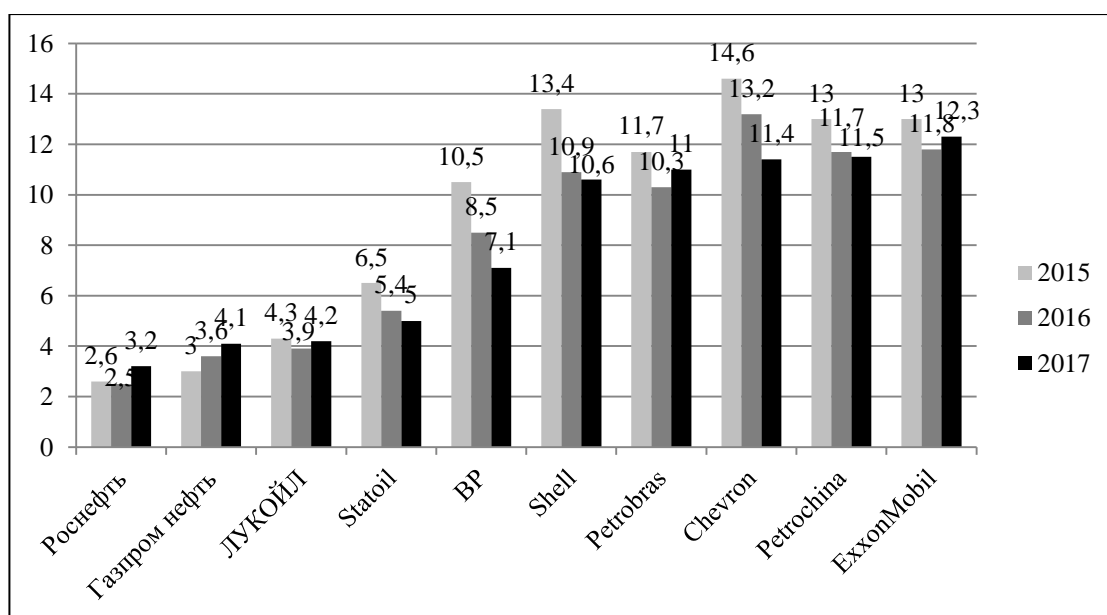


Рисунок 2.4 - Удельные затраты на добычу, долл.США/барр.н.э.

Ежегодно ПАО «ЛУКОЙЛ» стабильно показывает положительный свободный денежный поток (СДП) в отличие от большинства конкурентов, показатели которых в период после покупки/продажи активов и в фазе запуска инвестиционных проектов отличаются значительной волатильностью с переходом в отрицательную зону (рисунок 2.5).

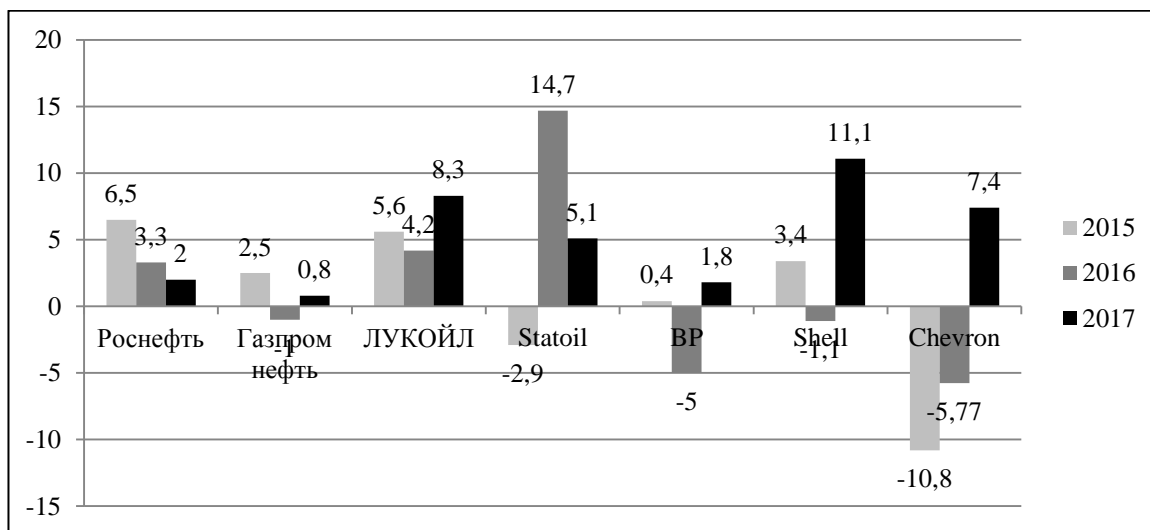


Рисунок 2.5 - СДП в 2015-2017 годах, долл.США

В 2017 году в условиях существенного роста капитальных затрат в связи со строительством и запуском новых проектов, а также в условиях продолжающейся интеграции новых активов Компании удалось уже к 4-му кварталу 2017 года преодолеть негативное влияние изменения оборотного капитала и по итогам года удержать СДП в положительном диапазоне.

Проведя сравнительный анализ между крупнейшими нефтегазовыми компаниями мира, можно сделать вывод, что основными конкурентами ПАО «ЛУКОЙЛ» по выходу на мировой рынок инжиниринговых услуг являются российские компании.

Далее для анализа российских конкурентов ПАО «ЛУКОЙЛ» воспользуемся данными, которые представлены в таблице 2.1.

Основные конкуренты ПАО «ЛУКОЙЛ»

Добыча нефти и лицензирование			
Показатель	ПАО «ЛУКОЙЛ»	Основные конкуренты	
		ПАО «НК «Роснефть»	
Фонд нефтяных скважин, тыс.	26	28	
Количество лицензий на разработку месторождений	756	858	
Качество нефтепродуктов			
Средняя глубина переработки нефти на НПЗ, %	80,1	ПАО «НК «Роснефть»	ПАО «Газпромнефть»
		68,05	77,17
Рынок нефтепродуктов			
Доля на розничном рынке нефтепродуктов РФ, %	28,5	ПАО «НК «Роснефть»	ПАО «Газпромнефть»
		29	21,5

Источник: составлено автором

Главным конкурентом ПАО «ЛУКОЙЛ» на территории РФ в области добычи и лицензирования является ПАО «НК «Роснефть». На объем добычи нефти и долю рынка в рассматриваемом сегменте сильное воздействие оказывает размер фонда нефтяных скважин. Между предприятиями за приобретение лицензий на разведку и добычу также существует конкурентная борьба. Глубина переработки нефти и газа является главным показателем качества нефтепродуктов. Из приведенных показателей видно, что у ПАО «ЛУКОЙЛ» самая высокая средняя глубина переработки нефти на НПЗ. Существенным конкурентным преимуществом компании является качество нефтепродуктов, что положительно влияет и в дальнейшем будет влиять на ее клиентскую базу.

Одним из конкурентных преимуществ компании также является наличие большого количества автозаправочных станций. С помощью этого ПАО «ЛУКОЙЛ» удастся занимать высокую долю на рынке нефтепродуктов. В целях определения данной доли на рынке перейдем к рассмотрению показателей, представленных в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Количество АЗС у ведущих нефтегазовых компаний в РФ

Наименование	Количество АЗС	Удельный вес в общем числе АЗС, %
ПАО «НК «Роснефть»	2377	29
ПАО «ЛУКОЙЛ»	2336	28,5
ПАО «Газпромнефть»	1747	21,5
ПАО Сургутнефтегаз»	297	3,5
ПАО «Татнефть»	543	6,5
ПАО «Башнефть»	576	7
ПАО «Русснефть»	152	2
ПАО «Славнефть»	164	2
Итого	8192	100

Источник: расчеты автора

По данным таблицы 2.2 видно, что ПАО «ЛУКОЙЛ» имеет высокую долю нефтепродуктов на розничном рынке - 28,5 %, уступая лишь на 0,5% своему основному конкуренту ПАО «НК «Роснефть», что свидетельствует об активной деятельности компании как на внутреннем, так и на внешних рынках. Важно отметить, что угроза появления новых конкурентов в нефтегазовый сегмент крайне мала в связи с тем, что организация такого типа бизнеса требует вложения больших инвестиций на приобретения дорогостоящего оборудования и передовых технологий, разведку и освоение новых месторождений, поиск поставщиков и каналов сбыта.

ПАО «ЛУКОЙЛ», как и любое другое предприятие, осуществляющее экспортную деятельность, зависит от поставщиков. Предприятие транспортирует свою продукцию с помощью магистральных трубопроводов компании ПАО «Транснефть» и с помощью железнодорожного транспорта, перевозчиком которым является ПАО «РЖД». Малейшее отклонение в работе трубопроводной системы может повлечь за собой серьезные последствия, которые могут быть выражены в потере прибыли, простое оборудования, расторжению контрактов с партнерами. С другой стороны, вертикально-интегрированная структура предприятия позволяет контролировать весь производственный цикл от добычи нефти и газа до их сбыта. Связи, которые

проверены временем, между предприятиями-поставщиками обеспечивают налаженный и своевременный процесс поставки продукции ПАО «ЛУКОЙЛ».

Произведя конкурентный анализ, можно сделать вывод, что ПАО «ЛУКОЙЛ» не подвержена большому воздействию со стороны конкурентов благодаря высокому производственному потенциалу, вертикально-интегрированной структуре и позиции в отраслевой конкуренции.

2.2. Анализ внешнеэкономического потенциала ПАО «ЛУКОЙЛ»

ПАО «ЛУКОЙЛ» является одной из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится 2,6 % мировой добычи нефти и около 1 % доказанных запасов углеводородов. Предприятие осуществляет полный контроль над всей производственной цепочкой - от добычи нефти и газа до сбыт нефтепродуктов. ПАО «ЛУКОЙЛ» активно диверсифицирует свои активы, основная деятельность аккумулируется на территории четырех федеральных округов РФ, при этом около 10 % запасов и добычи углеводородов приходится на международные проекты.

На данный момент компания работает в 47 странах мира, в 10 из которых ведет геологоразведку, в 5 - добывает нефть и газ, в 4 - владеет нефтеперерабатывающими мощностями, в 26 - эксплуатирует сети АЗС и в 11 странах имеет торговые представительства и проектные офисы. Также компания имеет собственную транспортную, энергогенерирующую и сбытовую инфраструктуру.

Группа владеет и управляет четырьмя нефтеперерабатывающими заводами, которые расположены в Европейской части России, и тремя заводами за рубежом – в Болгарии, Румынии и Италии. Кроме того, Группа владеет 45%-й долей в нефтеперерабатывающем заводе «Зееланд» в Нидерландах.

Ежедневно продукцию Компании покупают миллионы людей более чем в 100 странах мира, улучшая качество своей жизни. Качественная ресурсная база, диверсифицированный портфель активов, эффективное управление и

развитие новых высокомаржинальных проектов обеспечивают высокую устойчивость, рост показателей деятельности и укрепление позиций предприятия в отрасли. Основными ценностями компании являются: персонал, экология, технологии, ответственность, открытость, партнерство и нравственность.

ЛУКОЙЛ является одной из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире по размеру доказанных запасов углеводородов. На 1 января 2018 г. доказанные запасы углеводородов Группы по стандартам Комиссии по ценным бумагам и биржам США составили 16,0 млрд барр. н. э. (нефть – 12,1 млрд барр., газ – 23,6 трлн куб. фут). Группа осуществляет разведку и добычу нефти и газа в России и за рубежом. В России основными нефтедобывающими регионами являются Западная Сибирь, Тимано-Печора, Урал и Поволжье. Сегмент геологоразведки и добычи за рубежом включает доли в проектах в Казахстане, Азербайджане, Узбекистане, Румынии, Ираке, Египте, Гане, Норвегии, Камеруне, Нигерии и Мексике. Суточная добыча углеводородов в 2017 г. составила 2,3 млн. барр. н.э., при этом на жидкие углеводороды приходится около 80% объёма добычи..

Деятельность Группы можно разделить на три основных операционных сегмента:

- Разведка и добыча – разведка и разработка нефтегазовых месторождений и добыча нефти и газа в Российской Федерации, а также на территории Азербайджана, Казахстана, Узбекистана, на Ближнем Востоке, в Северной и Западной Африке, Норвегии, Румынии, Мексике.

- Переработка, торговля и сбыт – переработка, транспортировка и реализация нефти, природного газа и продуктов их переработки, нефтехимия, деятельность по генерации, транспортировке и реализации электро- и тепловой энергии, а также оказание сопутствующих услуг.

- Корпоративный центр и прочее – операции, относящиеся к головному офису (координирующему деятельность компаний Группы), финансовые операции, добыча алмазов и некоторые другие виды деятельности.

Рассмотрим основные финансовые и операционные показатели предприятия (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Основные финансовые и операционные показатели

	2017 г.	изменение к 2016г., %	2016 г.	изменение к 2015г., %	2015 г.
(млн. руб.)					
Выручка от реализации	5 936 705	13,6	5 227 045	-9,1	5 749 050
ЕВИТДА(1), включая	831570	13,8	730 731	-10,5	816 705
Сегмент «Разведка и добыча»	596 417	9,3	521 190	-12,5	595 408
Сегмент «Переработка, торговля и сбыт»	263 385	12,9	233 297	-0,4	234 211
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»	418 805	102,5	206 794	-29	291 135
Капитальные затраты, включая неденежные операции	511 496	2,9	497 130	-15,8	607 205
Свободный денежный поток	246 994	-3,2	255 117	2,7	248 333
(тыс. барр. н. э./сут)					
Добыча углеводородов Группой с учётом доли в зависимых компаниях	2 269	0,3	2 202	-7,4	2 379
Переработка нефти на НПЗ Группы	1 350	2,0	1 323	2,2	1 295

Источник: составлено автором

В 2017 году чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ», увеличилась на 102,5% по сравнению с 2016 г. и составила 419 млрд.руб. Положительное воздействие на данный показатель оказал рост цен на углеводороды и снижение волатильности обменного курса рубля. Показатель ЕВИТДА в 2017 г. составил 832 млрд. руб. (на 13,8% выше, чем в 2016 г.). На динамику ЕВИТДА оказало снижение объема компенсационной нефти по проекту «Западная Курна-2» в Ираке. Без учёта этого проекта данный показатель увеличился на 17,8% по сравнению с 2016 г.

Положительное воздействие на финансовые результаты предприятия оказали увеличение доли высоко- маржинальных проектов в структуре добычи нефти, рост объемов добычи газа в России и Узбекистане, улучшение структуры выпуска продукции на НПЗ Группы, снижение транспортных, коммерческих, общехозяйственных и административных расходов и рост

мировых цен на углеводороды, который, однако, был в значительной степени нивелирован укреплением рубля. Также имеется ряд негативных факторов, которые оказывают воздействие на деятельность компании, к ним относятся внешние ограничения на объем добычи нефти в рамках соглашения с ОПЕК и рост ставок акцизов и налога на добычу полезных ископаемых в России. В результате увеличения рабочего капитала свободный денежный поток снизился на 8,1 млрд. руб. или на 3,2% в 2017г. В 2016 г. на денежный поток от операционной деятельности существенное положительное влияние оказывало снижение дебиторской задолженности в рамках проекта «Западная Курна-2», тогда как в 2017 г. этот фактор стал несущественным. Также на снижение свободного денежного потока повлиял умеренный рост капитальных затрат. Среднесуточная добыча углеводородов Группой по сравнению с 2016 г. снизилась на 0,3%, в основном в результате снижения объемов компенсационной нефти по проекту «Западная Курна-2», а также выполнения обязательств в рамках соглашения с ОПЕК. При этом продолжился запланированный рост добычи на месторождениях им. В. Филановского и Пякяхинском, введенных в эксплуатацию в 2016 г. За вычетом проекта «Западная Курна-2» рост среднесуточной добычи углеводородов по сравнению с 2016 г. составил 2,5%.

Инвестируя в российские и зарубежные перспективные страны, компания обладает сбалансированным портфелем активов для осуществления добычи и обеспечения ее роста. В 2017 году было открыто 10 месторождений и была выполнена добыча углеводородов на 107 % (см. рис. 2.6)

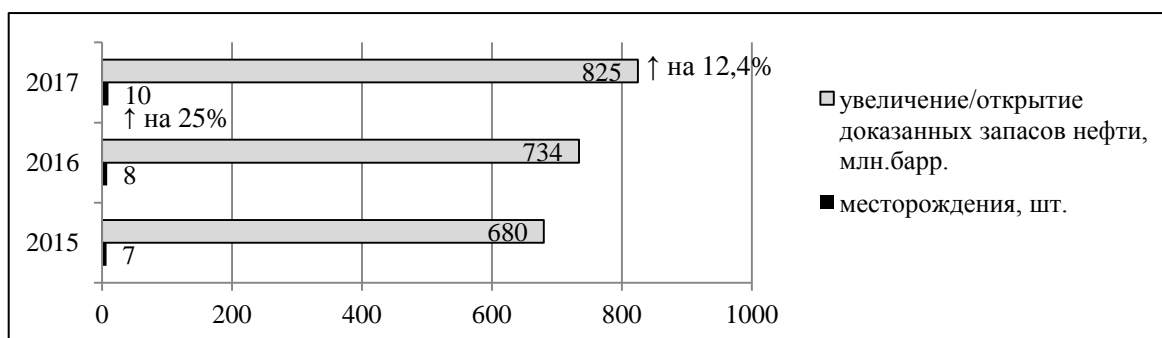


Рисунок 2.6 - Открытия ПАО «ЛУКОЙЛ» Источник: [11]

Также компания уделяет особое внимание применению инновационных технологий, позволяющее значительно повысить эффективность геологоразведки, при проведении геолого-разведочных работ. Успешность поисково-разведочного бурения можете увидеть на рисунке 2.7.

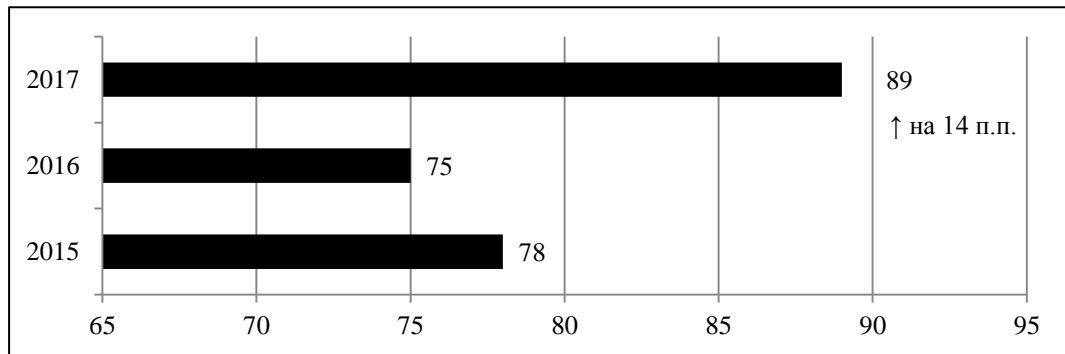


Рисунок 2.7 - Успешность поисково-разведочного бурения, %

Источник: [11]

Увеличение рыночной доли зарубежных операций - одна из составных частей стратегии развития Компании. Рост доли зарубежных операций Компании свидетельствует о постепенной трансформации ЛУКОЙЛ в международную корпорацию.

Компания активно разрабатывает проекты по разведке и добыче нефти и газа на территории республик бывшего СССР. В Казахстане она имеет доли в 3-х действующих проектах:

- 5 % в разработке нефтяного месторождения Тенгиз;
- 15 % в Соглашении о разделе продукции по газоконденсатному месторождению Карачаганак;
- 50 % в разработке нефтяного месторождения Кумколь.

В Азербайджане также разрабатываются 3 проекта:

- 10 % долевого участия в разработке морских месторождений Азери, Чыраг, Гюнешли ;

- 5 % долевого участия в Соглашении о разделе добычи на месторождении Шах-Дениз;

- 60 % долевого участия в Соглашении о разведке, разработке и долевом разделе добычи по перспективному блоку D-222 (Ялама).

В дальнем зарубежье ЛУКОЙЛ имеет долевое участие в:

- разработке второй очереди месторождения Западная Курна в Ираке - 68,5 %;

- разработке месторождения Мелейя в Египте - 6%.

Компания планирует наращивать объемы работ по зарубежным проектам в качестве одного из основных условий обеспечения своего устойчивого развития.

Основные работы по поисково-разведочному бурению за рубежом осуществлялись на проектах в Западной Африке, Румынии и Узбекистане. Также было запущено месторождение Западная Курна-2, показатели деятельности которого можете увидеть в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Показатели деятельности по проекту «Западная Курна-2»

	2017г.	2016г.	Изменение
	тыс. барр.		
Общая добыча нефти на месторождении	140 071	72 676	67395
Добыча нефти, относящаяся к возмещению затрат и вознаграждению	73 574	41 749	31825
Отгрузка нефти в счет погашения задолженности	71 802	29 746	42056
	млн. руб.		
Выручка по возмещению затрат	176 791	138934	37857
Вознаграждение	8 087	2 536	5551
Стоимость компенсационной нефти, полученной в счет погашения задолженности	184 665	80 686	103979
Затраты на добычу углеводородов	47 277	26 473	20804
Износ и амортизация	127 071	114 497	12574
ЕБИТДА	137 285	117 417	19868

Источник: [15]

Из таблицы видно, что абсолютно все показатели в 2017 году возросли по сравнению с 2016 годом. Добыча нефти увеличилась почти в 2 раза и прибыль

до вычета налогов и амортизации увеличилась в 1,2 раза и составила 137 285 млн. руб.

География поставок продукции Группы «ЛУКОЙЛ» достаточно обширна: продукция реализуется более чем в 80 субъектах РФ, а также во всех странах СНГ и Балтии, государствах Европы (Болгария, Румыния, Германия, Венгрия, Сербия, Македония, Хорватия, Польша, Турция и др.), Азии (Китай, Монголия и др.) и США. Поставка и переработка нефти за рубежом на собственных НПЗ и НПЗ, где Компания имеет существенную долю участия - «ЛУКОЙЛ Нефтохим Бургас» АД (Болгария), «Петротел ЛУКОЙЛ» СА (Румыния), ISAB (Италия) и Zeeland Refinery (Нидерланды), обеспечивали потребности и эффективную деятельность зарубежных сбытовых организаций Компании на региональных рынках Европы.

Также компания активно инвестирует средства в инновации и технологии. Для этого был создан ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», состоящий из 5 научно-исследовательских институтов. Именно он обеспечивает Группе «ЛУКОЙЛ» одно из важнейших конкурентных преимуществ – использование передовых технологий и инновационных разработок. Например, применение методов повышения нефтеотдачи обеспечивает около 30 % от общей добычи нефти компании. Кроме того, благодаря активному внедрению инноваций Группа «ЛУКОЙЛ» добилась заметного снижения воздействия на окружающую среду.

Деятельность ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг» направлена на обеспечение конкурентных преимуществ организаций Группы «ЛУКОЙЛ» за счет создания и реализации технико-технологических и производственных инноваций.

Для осуществления внешнеэкономической деятельности компания, прежде всего, должна быть платежеспособной и финансово устойчивой. В таблице 2.5 представлен анализ ликвидности баланса ПАО «ЛУКОЙЛ» на основе относительных показателей.

Таблица 2.5

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2012 и 2017 гг.

Показатель	2012 год	2017 год	Изменение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,26	0,2	-0,06
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	1,06	0,83	-0,23
Коэффициент текущей ликвидности	2,12	1,23	-0,89

Источник: расчеты автора на основе данных [3, 4]

Из таблицы 2.5 следует, что абсолютная ликвидность соответствует рекомендуемым значениям 0,2–0,25 за 2017 год, также в нормированное значение попадают и коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент текущей ликвидности, 0,8–1,0 и 1,0–2,0 соответственно.

Для комплексного и полноценного анализа финансовой устойчивости изучаемого объекта в таблице 2.6 представлены основные коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «ЛУКОЙЛ». По данным таблицы видно, что коэффициент автономии принимает нормативное общепринятое значение (более 0,6). Чем выше значение данного коэффициента, тем предприятие устойчиво финансово, стабильно и более независимо от внешних кредиторов.

Таблица 2.6

Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2012 и 2017 гг.

Показатель	2012 год	2017 год	Изменение
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,69	0,64	-0,05
Коэффициент финансовой устойчивости	0,88	0,87	-0,01
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,35	0,37	0,02
Коэффициент финансирования	2,85	2,66	-0,19
Коэффициент маневренности	0,18	0,10	-0,08
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	0,53	0,55	0,02
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	1,65	1,39	-0,26

Источник: расчеты автора на основе данных [3, 4]

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами показывает наличие у предприятия источников, необходимых для его финансовой устойчивости, так как данный коэффициент больше 0,1, то можно заключить, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами финансирования оборотных активов. Величина коэффициента финансовой устойчивости колеблется в рекомендуемых пределах от 0,8 до 0,9 и имеет положительную тенденцию, следовательно, можно подвести итог, что финансовое положение ПАО «ЛУКОЙЛ» является устойчивым.

Профессиональные кадры также являются важнейшим ресурсом, который обеспечивает конкурентоспособность Компании и способствует эффективной реализации ее стратегии. Кадровая политика ПАО «ЛУКОЙЛ» – это политика единой интегрированной компании, имеющей сильную и устойчивую корпоративную культуру и стройную систему корпоративных ценностей. Предприятие внимательно относится к интересам и потребностям работников и старается, чтобы каждый работник был лично заинтересован в достижении наилучших результатов.

Для оценки потенциала предприятия можно воспользоваться методикой Анисовой Н.А. Перечень системы показателей и их оптимальных значений представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Перечень системы показателей и их оптимальных значений

Наименование показателя	Единица измерения	Оптимальное значение	Основание
МАРКЕТИНГ			
Рентабельность реализованных услуг	%	35	Из стратегии компании на 2012-2020 гг.
Рост объема реализации услуг	млрд. руб.	32,1	Из стратегии компании на 2012-2020 гг.
ИССЛЕДОВАНИЯ, РАЗРАБОТКИ, ИННОВАЦИИ			
Соотношение экономии от внедрения НИОКР к затратам на их внедрение	Коэффициент	2	Экспертным путем
Прибыль, направляемая на НИОКР	млрд. руб.	4,88	Из стратегии компании на 2012-2020 гг.
Количество новых типов оборудования, запущенных в сферу инжиниринга	Ед.	1026	Из стратегии компании на 2012-2020 гг.

продолжение таблицы 2.7

КАДРЫ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ			
Коэффициент текучести	Коэффициент	0,1	Плановое значение
Удельный вес специалистов с высшим образованием	%	66	Данные с официального сайта
Обеспеченность трудовыми ресурсами	%	100	По экономическому смыслу

Источник: составлено автором

Далее необходимо провести анализ фактических и оптимальных значений с учетом коэффициента значимости с точки зрения стоящей перед организацией стратегией (см. табл. 2.8)

Из таблицы мы видим, что возможности компании в подсистеме «маркетинг» используются на 88,61 %, в подсистеме «исследования, разработки, инновации» - на 88,78 % и в подсистеме «кадры, организационные возможности» - на 77,2 % . Показатели имеют высокие значения, которые способствуют повышению эффективности деятельности предприятия на как на внутренних рынка, так и внешних рынках.

Таблица 2.8

Оценка локальных потенциалов по различным подсистемам

Наименование показателя	Единица измерения	Коэффициент значимости показателя	Оптимальное значение	Фактическое значение	Степень достижения оптимального значения, %	
					без учета значимости	с учетом значимости
А	1	2	3	4	5	6
МАРКЕТИНГ						
Рентабельность реализованных услуг	%	0,35	35	27	77,14	26,99
Рост объёма реализации услуг	млрд. руб.	0,65	48,2	45,7	94,81	61,62
Общая оценка	-	1,0	-	-	-	88,61
ИССЛЕДОВАНИЯ, РАЗРАБОТКИ, ИННОВАЦИИ						
Соотношение экономии от внедрения НИОКР к затратам на их внедрение	Коэффициент	0,5	2	1,8	90	45

продолжение таблицы 2.8

Прибыль, направляемая на НИОКР	млрд. руб.	0,25	4,88	4,35	89,14	22,29
Количество новых технологий, запущенных в сферу инжиниринга	Ед.	0,25	1026	882	85,96	21,49
Общая оценка	-	1,0	-	-	-	88,78
КАДРЫ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ						
Коэффициент текучести	Коэффициент	0,3	0,1	0,04	40	12
Удельный вес специалистов с высшим образованием	%	0,3	75	66	88	26,4
Обеспеченность трудовыми ресурсами	%	0,4	100	97	97	38,8
Общая оценка	-	1,0	-	-	-	77,2

Источник: расчеты автора

В таблице 2.9 определен общий потенциал ПАО «ЛУКОЙЛ».

Таблица 2.9

Определение общего потенциала

Локальные потенциалы	Коэффициент значимости	Оценка локального потенциала, %	То же с учетом коэффициента значимости, %
1. Маркетинг	0,35	88,61	31,01
2. Исследования, разработки, инновации	0,25	88,78	22,19
3. Кадры, организационные возможности	0,4	77,2	30,88
Общая оценка потенциала предприятия	1,0	-	84,08

Источник: расчеты автора

Проведенный анализ потенциала показал, что в целом, возможности компании в исследуемых подсистемах используется на 84,08 %. Исходя из анализа, ПАО «ЛУКОЙЛ» обладает достаточными трудовыми ресурсами, необходимые для выхода на новый рынок по оказанию инжиниринговых услуг. Также следует отметить, что расходы на НИОКР составляют 4,35 млрд. руб., которые характеризуют активное участие компании в инновационном процессе.

2.3. Оценка стратегического соответствия внутренней и внешней среды

ПАО «ЛУКОЙЛ»

Деятельность каждой компании систематически сталкивается с рисками, вызванными как внешней, так и внутренней средой. Проведем анализ внутренней среды с помощью SNW-анализ. Данный анализ предполагает оценку потенциала и выявление сильных, нейтральных и слабых сторон предприятия по пяти основным функциональным зонам (маркетинг, производство/операции, финансы, управление персоналом, организация управления). Анализ функциональных зон предприятия был произведен и представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

SNW-анализ ПАО «ЛУКОЙЛ»

Функциональная зона	Фактор	Оценка		
		S	N	W
Маркетинг	Доля рынка	+		
	Каналы продвижения		+	
	Известность компании на мировом рынке	+		
	Соответствие позиционирования реальной ситуации		+	
	Ценовая политика			+
Кадры	Квалификация		+	
	Обучение		+	
	Мотивация		+	
	Текучесть кадров			+
	Карьерный рост			+
Операционный менеджмент	Количество клиентов	+		
	Качество услуг	+		
	Стандарты		+	
Финансовая деятельность	Обеспеченность собственными оборотными средствами	+		
	Чистая прибыль		+	
	Рентабельность капитала по чистой прибыли		+	
Организация управления	Организационная культура			+
	Тип управления		+	
	Организационная структура		+	
	Задачи управления	+		

Источник: составлено автором

Согласно данным, можно сделать вывод, что рассматриваемая организация обладает как слабыми, так и сильными сторонами, которые оказывают значительное воздействие на функционирование. Особое внимание следует обратить на кадровую составляющую (повысить уровень квалификации работников, разработать систему премирования работников в качестве мотивации, а также сделать доступную для работников карьерную лестницу).

Далее проведем анализ PEST в целях выявления факторов внешней среды косвенного воздействия для. Компания должна определить для себя, какие из внешних факторов оказывают на ее функционирование наиболее существенное влияние. Поэтому важно выявить те факторы, которые являются потенциальными носителями угроз для предприятия. Также целесообразно знать внешние факторы, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для фирмы (таблица 2.11).

Таблица 2.11

PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Высокие таможенные пошлины на сырую нефть и нефтепродукты	Постоянное увеличение налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ)
Усиление политической нестабильности в регионах, наиболее богатых углеводородами	Увеличение тарифов естественных монополий
Государственная поддержка малого предпринимательства	Повышение курса доллара
	Повышение цен на энергоносители
Социальные факторы	Технологические факторы
Уровень образования населения страны	Использование в практике добычи нефтегазовой продукции новой техники и технологий
Предпочтения конечных потребителей услуг	Развитие инфраструктуры для увеличения объемов сбыта продукции
Приток молодых специалистов	Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования
Низкая мобильность населения	Автоматизация технологических процессов

Источник: составлено автором

В результате проведенного PEST - анализа можно сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на ПАО «ЛУКОЙЛ» носит в целом довольно благоприятный характер.

Наибольшую угрозу для организации представляют экономические факторы, так как в следствии может снизиться прибыль и рентабельность предприятия. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны и основные силы. Также большое влияние на организацию оказывают технологические факторы. У организации есть возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон. Политические факторы оказывают на компанию умеренное влияние. Несмотря на наличие угроз в этих отраслях у компании достаточно возможностей для их преодоления. Наименьшее влияние на компанию оказывают социальные факторы. Они представляют наименьшую угрозу для организации.

Одним из основных методов анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия служит SWOT-анализ. Первый этап данного анализа включает в себя рассмотрение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, в следствие чего формируется 4 перечня, расположенных в виде матрицы, которая представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12

SWOT-анализ ПАО «ЛУКОЙЛ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Качество продукции(1); Высокий уровень запасов (2); Нарастивание объемов нефтедобычи (3); Наличие необходимой инфраструктуры (4); Сбалансированность (5); Активная модернизация производства и использование инновационных технологий (6); Нарастивание объемов производственных мощностей и объемов производства (7)	Отсутствие компании на рынке центральной и западной Европы (1); Загрязнение окружающей среды (2); Сильные конкуренты (3); Плохо развитая система АЗС в некоторых регионах РФ (4); Рост цен на нефтепродукты . (5); Производство нефтепродуктов светлых фрак, не удовлетворяющих мировым стандартам качества (6); Перегрузка производственных мощностей компании (7)

продолжение таблицы 2.12

Возможности	Угрозы
Увеличение доли рынка (1); Уверенный выход на зарубежный рынок (2); Захват лидирующих позиций (3); Рост спроса на сырую нефть (4); Снижение себестоимости производимой продукции (5).	Конкурентные компании проводят политику модернизации собственных производств (1); Выход конкурентных компаний на новые рынки сбыта, в т.ч. зарубежные (2); Заинтересованность потребителя в низких ценах на нефтепродукты (3); Жесткая конкуренция(4); Возможность предпочтения потребителями конкурентной продукции (5)

Источник: составлено автором

Далее необходимо рассмотреть разнообразные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями и слабых сторон с возможностями и угрозами. Также необходимо разместить различные стратегии предприятия, обусловленные определенным сочетанием сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, на пересечении столбцов и строк. Полученный результат отображен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

	Сильные стороны							Слабые стороны							Σ	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
Возможности	1	3	4	5	5	4	5	3	2	2	4	4	4	4	3	52
	2	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	54
	3	5	3	4	5	5	4	4	2	4	3	2	4	4	3	52
	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	1	2	3	44
	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	50
Угрозы	1	4	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	5	3	43
	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	42
	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	41
	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	56
	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	50
Σ	40	32	37	35	33	34	33	31	34	32	35	34	41	33	484	

Источник: составлено автором

Затем производится количественная оценка наиболее важных стратегий, результаты которой представлены в таблице 2.14.

Количественная оценка стратегий ПАО «ЛУКОЙЛ»

№	Название стратегии	Сумма баллов
1	Стратегии глубокого проникновения на рынок	106
2	Стратегия по выходу на зарубежный рынок	97
3	Стратегия по снижению роста цен на нефтепродукты светлых фракций	34
4	Стратегия модернизации производства	55
5	Стратегии на увеличение спроса на нефтепродукт	35
6	Стратегия по снижению производственных мощностей компании	33

Источник: составлено автором

Для дальнейшего успешного существования и повышения эффективности деятельности «ЛУКОЙЛ» в первую очередь необходимо приступить к осуществлению следующих стратегий:

1. Стратегия глубокого проникновения на рынок включает в себя выявление конкурентов, налаживание отношений с предприятиями-поставщиками, удовлетворение потребностей населения, проведение рекламной кампании;

2. Стратегия выхода на внешний рынок направлена на поиск новой страны базирования, соблюдение международных стандартов, налаживание или создание отношений с зарубежными странами;

3. Стратегия модернизации производства заключается в качественном прогнозе развития предприятия, использовании передовых технологий для разработки и освоения месторождений, минимизации времени добычи, доставки и переработки.

В третьей главе подробно рассмотрим стратегию выхода ПАО «ЛУКОЙЛ» на зарубежный рынок.

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» С УЧЕТОМ РИСКОВ

3.1. Определение стратегической зоны хозяйствования ПАО «ЛУКОЙЛ» на мировом рынке инжиниринговых услуг

С целью обоснования выбора зарубежной страны для расширения деятельности в сфере инжиниринговых услуг ПАО «ЛУКОЙЛ» проведем классификацию стран мира по степени активности на рынке инжиниринговых услуг за 2007, 2012 и 2017 гг. с использованием кластерного анализа. Классификация стран за различные периоды позволит выявить трансформационные явления на рынке инжиниринговых услуг и в дальнейшем определить наиболее развивающиеся перспективные рынки.

Для распределения 98 стран по соответствующим группам, кластерный анализ был проведен по 16 показателям, характеризующим развитие международного рынка инжиниринговых услуг, условия ведения бизнеса в данной сфере. При этом были взяты нормализованные значения данных показателей, полученные в процессе предыдущих расчетов. Показатели, выбранные для анализа, представлены в Приложении 1.

Кластерный анализ проводился с использованием статистического программного продукта «PASWStatistics 22».

Для определения количества кластеров существует ряд различных методов, среди которых особую роль занимают иерархический и метод «К-средних», то есть анализ кластерных центров. В данном анализе был использован метод «К-средних». Количество кластеров, которое использовалось для дальнейшего анализа равно трём.

Далее последовательно проведем три кластерных анализа, соответственно

за 2007, 2012 и 2017 гг.

Для достоверного представления о полученных результатах был проведен дисперсионный анализ ANOVA, результаты которого представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Результаты дисперсионного анализа ANOVA

2007 год						
	Кластеризовать		Ошибка		F	Знач.
	Средний квадрат	Степень свободы	Средний квадрат	Степень свободы		
Ex_eng_ser	154,852	2	3,232	95	47,915	,000
Im_eng_ser	8,250	2	1,303	95	6,330	,003
Energy_prod	2,970	2	3,552	95	,836	,001
Tax_rate	1,315	2	,229	95	5,733	,005
Ease_doing_bas	4,785	2	,895	95	5,344	,006
Inflation	1,697	2	,666	95	2,548	,004
Labor_force	8,323	2	2,627	95	3,169	,007
Energy_use	5,283	2	1,075	95	4,916	,009
Logist_index	,207	2	,052	95	3,996	,002
HDI	,386	2	,075	95	5,118	,008
Energy_dem	,500	2	,401	95	1,248	,022
Cust_proced	,526	2	,055	95	9,524	,000
Labor_paym	,378	2	,309	95	1,225	,001
Oil_resources	255,531	2	3,399	95	75,189	,000
R_D_expend	1,544	2	1,173	95	1,316	,036
Oil_prod	91,138	2	5,172	95	17,622	,000

Источник: расчеты автора

Данные показывают, что полученные данные достоверны по всем показателям, так как отклонения значений не превышают свою критическую величину (значимость меньше 0,05). Это свидетельствует о том, что все 16 показателей были справедливо использованы в процессе осуществления данного кластерного анализа.

В результате проведенного кластерного анализа, страны были объединены в три кластера: активные участники на рынке инжиниринговых услуг, Страны со средней степенью активности на рынке инжиниринговых услуг и страны с наименьшей степенью активности на рынке инжиниринговых услуг как это показано в таблице 3.2.

**Классификация стран мира по степени активности на рынке
инжиниринговых услуг , 2007 год**

Кластер	Страны	Количество стран
Страны - активные участники на рынке инжиниринговых услуг	Австрия, Австралия, Азербайджан, Бразилия, Канада, Китай, респ.Конго, Германия, Алжир, Египет, Гонконг, Великобритания, Индия, Иран, Франция, Италия, Япония, Кувейт, Ливия, Мексика, Малайзия, Нидерланды, Норвегия, Катар, Саудовская Аравия, Турция, США, Венесуэла, Вьетнам	29
Страны со средней степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	ОАЭ, Аргентина, Барбадос, Чили, Чехия, Испания, Ирак, Грузия, Гана, Греция, Гватемала, Габон, Хорватия, Израиль, Иордания, Казахстан, Литва, Марокко, Молдова, Новая Зеландия, Оман, Российская Федерация, Словакия	23
Страны с наименьшей степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	Ангола, Албания, Бенин, Бангладеш, Болгария, Бахрейн, Беларусь, Белиз, Бруней-Даруссалам, Кот-Д'Ивуар, Камерун, Колумбия, Куба, Дания, Экваториальная Гвинея, Венгрия, Индонезия, Кыргызстан, Мьянма, Мавритания, Пакистан, Перу, Филиппины, Эквадор, Эфиопия, Нигер, Нигерия, Папуа Новая Гвинея, Польша, Румыния, Судан, Сербия, Суринам, Сирия, Чад, Таиланд, Таджикистан, Туркменистан, Тринидад и Тобаго, Тунис, Уганда, Украина, Узбекистан, Йемен, Конго Дем.	46

Источник: собственные наблюдения автора

Как видно из таблицы, к первому кластеру были отнесены 29 стран, характеризующиеся высокой степенью активности на рынке инжиниринговых услуг, ко второму - 23 страны со средней степенью активности и к третьему - 46 стран с наименьшей степенью активности.

Далее проведем кластеризацию стран за 2012 год. Для достоверного представления о полученных результатах был проведен дисперсионный анализ ANOVA, результаты которого представлены в таблице 3.3.

Результаты дисперсионного анализа ANOVA

2012 год						
	Кластеризовать		Ошибка		F	Знач.
	Средний квадрат	Степень свободы	Средний квадрат	Степень свободы		
Ex_eng_ser	78,249	2	3,696	95	21,171	,000
Im_eng_ser	5,704	2	1,357	95	4,203	,018
Energy_prod	27,675	2	3,303	95	8,380	,000
Tax_rate	,414	2	,279	95	1,483	,033

продолжение таблицы 3.3

Ease_doing_bas	5,613	2	,878	95	6,396	,002
Inflation	1,658	2	,638	95	2,597	,000
Labor_force	16,347	2	2,348	95	6,961	,002
Energy_use	6,403	2	1,019	95	6,281	,003
Logist_index	,270	2	,024	95	11,317	,000
HDI	,288	2	,067	95	4,320	,016
Energy_dem	,578	2	,347	95	1,666	,009
Cust_proced	,139	2	,042	95	3,298	,042
Labor_paym	,552	2	,400	95	1,380	,041
Oil_resources	273,288	2	3,465	95	78,873	,000
R_D_expend	10,470	2	1,138	95	9,203	,000
Oil_prod	78,305	2	4,040	95	19,380	,000

Источник: расчеты автора

Данные показывают, что полученные данные достоверны по всем показателям, так как отклонения значений не превышают свою критическую величину (значимость меньше 0,05). Это свидетельствует о том, что все 16 показателей были справедливо использованы в процессе осуществления данного кластерного анализа.

В результате проведенного кластерного анализа, страны были объединены в три кластера со схожими характеристиками уровня развития инжиниринговых услуг, как это указано в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Классификация стран мира по степени активности на рынке инжиниринговых услуг, 2012 год

Кластер	Страны	Количество стран
Страны - активные участники на рынке инжиниринговых услуг	Австрия, Австралия, Германия, Дания, Испания, Франция, Великобритания, Гонконг, Венгрия, Израиль, Италия, Япония, Канада, Китай, Мексика, Мавритания, Нидерланды, Норвегия, Новая Зеландия, Румыния, Сербия, США, Турция, Узбекистан	24
Страны со средней степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	Албания, ОАЭ, Аргентина, Азербайджан, Бахрейн, Бразилия, Кыргызстан, респ.Конго, Колумбия, Алжир, Эквадор, Египет, Габон, Индонезия, Индия, Иран, Ирак, Казахстан, Кувейт, Кот-Д'Ивуар, Ливия, Молдова, Малайзия, Нигер, Нигерия, Оман, Пакистан, Российская Федерация, Тунис, Катар, Саудовская Аравия, Уганда, Венесуэла, Вьетнам	34

продолжение таблицы 2.12

Страны наименьшей степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	с	Ангола, Бенин, Бангладеш, Болгария, Беларусь, Белиз, Боливия, Барбадос, Бруней-Даруссалам, Чили, Камерун, Куба, Чехия, Эфиопия, Экваториальная Гвинея, Грузия, Гана, Греция, Гватемала, Хорватия, Иордания, Литва, Марокко, Мьянма, Перу, Филиппины, Папуа Новая Гвинея, Польша, Словакия, Сирия, Суринам, Чад, Таиланд, Таджикистан, Туркменистан, Тринидад и Тобаго, Украина, Йемен, Конго Дем.	40
--	---	---	----

Источник: собственные наблюдения автора

Исходя из таблицы видно, к первому кластеру были отнесены 24 страны, характеризующиеся высокой степенью активности на рынке инжиниринговых услуг, ко второму - 34 страны со средней степенью активности и к третьему - 40 стран с наименьшей степенью активности.

Далее проведем кластеризацию стран за 2017 год. Для достоверного представления о полученных результатах был проведен дисперсионный анализ ANOVA, результаты которого представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Результаты дисперсионного анализа ANOVA

2017 год						
	Кластеризовать		Ошибка		F	Знач.
	Средний квадрат	Степень свободы	Средний квадрат	Степень свободы		
Ex_eng_ser	125,147	2	3,819	95	32,770	,000
Im_eng_ser	4,971	2	1,372	95	3,622	,030
Energy_prod	17,314	2	4,531	95	3,821	,026
Tax_rate	,029	2	,196	95	,148	,002
Ease_doing_bas	1,423	2	,883	95	1,611	,005
Inflation	7,030	2	1,318	95	5,333	,007
Labor_force	14,444	2	2,250	95	6,419	,002
Energy_use	,663	2	1,199	95	,553	,017
Logist_index	,035	2	,036	95	,965	,000
HDI	,053	2	,047	95	1,126	,009
Energy_dem	,602	2	,287	95	2,098	,001
Cust_proced	,151	2	,061	95	2,470	,011
Labor_paym	,093	2	,269	95	,346	,009
Oil_resources	309,583	2	4,049	95	76,464	,000
R_D_expend	4,749	2	1,721	95	2,760	,000
Oil_prod	212,816	2	2,897	95	73,454	,000

Источник: расчеты автора

Данные иллюстрируют, что полученные данные достоверны по всем показателям, так как отклонения значений не превышают свою критическую величину (значимость меньше 0,05). Это свидетельствует о том, что все 16 показателей были справедливо использованы в процессе осуществления данного кластерного анализа.

В результате проведенного кластерного анализа, страны были объединены в три кластера со схожими характеристиками уровня развития инжиниринговых услуг, как это указано в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Классификация стран мира по степени активности на рынке инжиниринговых услуг , 2017год

Кластер	Страны	Количество стран
Страны - активные участники на рынке инжиниринговых услуг	Австрия, Алжир, Болгария, Бахрейн, Канада, Нидерланды, Германия, Дания, Франция, Великобритания, Колумбия, Гонконг, Италия, Индия, Испания, Китай, Кувейт, Япония, Мексика, Норвегия, Катар, Российская Федерация, Саудовская Аравия, Ирак, США	25
Страны со средней степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	ОАЭ, Австралия, Албания, Бразилия, Бенин, Беларусь, Барбадос, Боливия, Чили, Кот-Д'Ивуар, Куба, Чехия, Грузия, Греция, Гватемала, Хорватия, Иордания, Казахстан, Камерун, Ливия, Литва, Марокко, Белиз, Мьянма, Малайзия, Филиппины, Судан, Сирия, Таджикистан, Туркменистан, Турция, Чад, Таиланд, Узбекистан, Вьетнам	35
Страны с наименьшей степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	Ангола, Аргентина, Азербайджан, Бангладеш, Бруней-Даруссалам, респ.Конго, Экваториальная Гвинея, Эквадор, Египет, Габон, Гана, Венгрия, Индонезия, Иран, Кыргызстан, Молдова, Мавритания, Нигер, Новая Зеландия, Эфиопия, Нигерия, Оман, Пакистан, Перу, Польша, Папуа Новая Гвинея, Румыния, Сербия, Словакия, Суринам, Тунис, Тринидад и Тобаго, Уганда, Украина, Венесуэла, Йемен, Конго Дем.	38

Источник: собственные наблюдения автора

Исходя из таблицы видно, что к первому кластеру были отнесены 25 страны, характеризующиеся высокой степенью активности на рынке инжиниринговых услуг, ко второму - 35 стран со средней степенью активности и к третьему - 38 стран с наименьшей степенью активности.

Далее рассмотрим средние значения ненормализованных данных по кластерам за рассмотренные периоды, с целью определения принципов формирования кластеров (см. Приложение 2).

Из таблицы видно, что в первый кластер попали страны с высокой степенью активности на рынке инжиниринговых услуг. Рассматриваемые страны имеют высокие объемы экспорта и импорта инжиниринговых услуг, доказанных запасов нефти и добычи нефти. Для рассматриваемых стран характерны высокая доля расходов на НИОКР, высокий ИЧР и большие объемы потребления энергии ископаемого топлива. Значения данных показателей значительно выше, чем по средним значениям выборки в целом.

Во второй кластер попали страны со средней степенью активности на рынке инжиниринговых услуг. Рассматриваемые страны также характеризуются значительными объемами экспорта и импорта инжиниринговых услуг, обладают высокими объемами доказанных запасов нефти и добычи нефти, по сравнению со странами третьего кластера, но более низкими значениями данных показателей по сравнению со странами первого кластера. Для данных стран характерен достаточно высокий ИЧР, но затраты на НИОКР значительно ниже, чем в странах, относящихся к первому кластеру. Также данные страны потребляют энергию ископаемого топлива в больших размерах, чем страны из третьего кластера.

В третий кластер попали страны с наименьшей степенью участия на рынке инжиниринговых услуг. Рассматриваемые страны характеризуются низкими объемами экспорта и импорта инжиниринговых услуг, а также низкими объемами доказанных запасов и добычи нефти. Также значения таких показателей как расходы на НИОКР, производство и потребление энергии ископаемого топлива находятся на уровне ниже, чем у стран первого и второго кластера.

Далее рассмотрим трансформационные явления, характерные для рынка инжиниринговых услуг в период с 2007 по 2017 годы (см. Приложение 3).

Как видно из таблицы, некоторые страны потеряли свои позиции на рынке инжиниринговых услуг, но следует обратить внимание на страны, которые укрепили свои позиции на данном рынке, к ним относятся Алжир, Болгария, Бахрейн, Колумбия, Катар и Ирак.

На сегодняшний момент компания, рассматриваемая в исследовании, уже оказывает инжиниринговые услуги Ираку, Катару, Болгарии и Алжиру, поэтому будет целесообразно исключить данные страны из дальнейшего анализа. Исходя из вышесказанного следует, что в качестве будущей зоны стратегического хозяйствования можно рассматривать такие страны, как Бахрейн и Колумбия. Для выбора стратегической зоны хозяйствования прежде всего необходимо ознакомиться с выявленными странами.

Королевство Бахрейн - страна, расположенная в Юго-Западной Азии, площадью 765 км². Несмотря на скромные размеры, Бахрейн выгодно расположен на перекрестке торговых путей Персидского залива. В современной экономике основную роль играет нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая промышленность, а также торговля, развитию которой способствует сравнительно новый порт Сульман. Разведанные запасы нефти на 1 января 2016г. составили 0,124 млрд. баррелей. Ежедневно в данной стране добывается 50 тыс. баррелей. Следует отметить, что в 2017 г. Бахрейн незначительно увеличил добычу нефти с 17,805 млн. баррелей до 18,462 млн.баррелей.

В середине 1990-х годов был открыт нефтеперерабатывающий комплекс, занимающий второе место на Среднем Востоке, на котором перерабатывается импортная нефть. Добыча и переработка нефти обеспечивают около 60% валютных поступлений от внешнеторговых операций. Благодаря отлаженной системе коммуникаций и транспортного сообщения многие транснациональные компании выбрали Бахрейн в качестве своих резиденций.

Международные рейтинги и статистика роста намекают на лидирующие позиции Бахрейна в качестве инвестиционного назначения. По данным 2017 года индекс возможностей Trade, публикуемом ВЭФ, Бахрейн занимает 33-е место из 138 стран. В качестве меры четырех ключевых компонентов: доступ к рынкам, администрации пограничной, транспортной и коммуникационной инфраструктуры и бизнес-среды, этот показатель свидетельствует о привлекательности инвестиционного климата Бахрейна.

Далее рассмотрим такую стратегическую зону хозяйствования как Республика Колумбия. Данная страна расположена на северо-западе Южной Америке вблизи экватора, площадью 1 141 748 км². Данная страна единственная в Южной Америке, имеющая выход к двум океанам. Она граничит с пятью государствами на материке и лидирует по добыче золота, изумрудов, нефти.

Разведанные запасы нефти на 1 января 2017г. составили 2,445 млн. баррелей. Ежедневно в данной стране добывается 969,1 тыс. баррелей.

В 2002 году ПАО «ЛУКОЙЛ» подписал соглашение с Колумбией по разведке и разработке проекта Кондор. Но после десяти лет работы на колумбийском рынке компания приняла решение прекратить разработку, так как проект оказался неудачным.

Низкий уровень жизни большей части населения является основной причиной того, что по большей части колумбийские трудовые ресурсы хотя и дешевые, но низкоквалифицированные. Поэтому не случайно, что до настоящего момента крупнейшие иностранные инвестиции в эту страну были направлены на нефте- и угледобывающие предприятия

На основе SWOT - анализа двух стран был проведен сравнительный анализ их привлекательности для оказания инжиниринговых услуг (приложения 4,5 и рисунок 3.1).

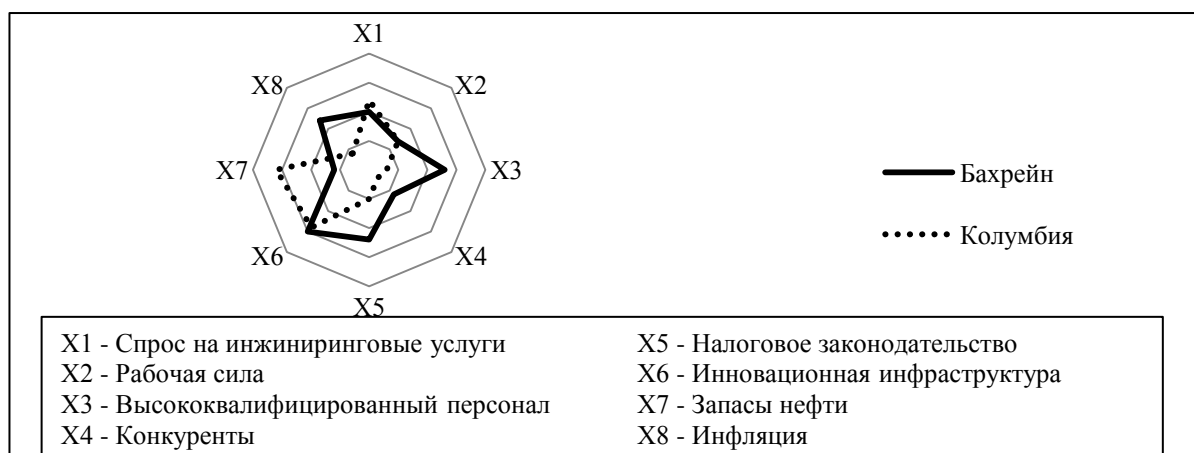


Рисунок 3.1 - Сравнительный анализ привлекательности Бахрейна и Колумбии для оказания инжиниринговых услуг

Источник: составлено автором

Проанализировав условия развития инжинирингового бизнеса, выявив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынках Бахрейна и Колумбии, можно сделать вывод о том, что целесообразнее выйти на рынок Бахрейна. Причиной этому служит наличие благоприятного налогового законодательства, наличие не только рабочей силы, но высококвалифицированного персонала и низкая конкуренция на рынке.

3.2. Экономическое обоснование выхода ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынок инжиниринговых услуг Бахрейна с учетом рисков

При реализации экспорта инжиниринговых услуг могут возникнуть различного типа риски. Процесс идентификации рисков производится на основе анализа детального описания процессов. В результате чего формируется перечень рисков, которые привязаны к процессам и функциям, где они были обнаружены. Далее определяется эффективная их прощле будет согласиться с убытками, чем создавать и внедрять контрольную процедуру.

Основным критерием и целью успешного совершенствования процессов в организации внутреннего контроля компании служит минимизация выявленных рисков с помощью создания и внедрения стратегия минимизации и предотвращения рисков. Управлять всем списком рисков не выгодно для предприятия, так как с частью из в процессы контрольных процедур.

В ходе анализа были выявлены следующие риски при экспорте инжиниринговых услуг в Бахрейн:

- политические риски (нестабильность на мировом рынке может рассматриваться как угроза для успешного внешнеторгового проекта). В данной стране зачастую происходят восстания шиитов против суннитов и народа против правителя. В 2011 году Рейтинговое агентство Standard & Poor's снизило долгосрочный и краткосрочный рейтинги королевства Бахрейн на фоне политической напряженности в стране;

- риск падения цен на нефть. Это основной источник неопределенности в нефтяной отрасли, несущий значительный инвестиционный риск. Чистая прибыль ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год увеличилась на 102,5% по сравнению с 2016 г. и составила 419 млрд.руб. Положительное воздействие на данный показатель оказал рост цен на углеводороды и снижение волатильности обменного курса рубля;

- валютный риск, характеризующийся возможностью финансовых потерь в следствие изменения курса валют. Для оценки валютного риска необходимо рассчитать волатильность курсов валют, принимающих участие в импортной сделке (доллар США и российский рубль). Расчеты проводились в программе Microsoft Excel как стандартное отклонение курсов валют. В период с 1 мая 2017 года по 1 мая 2018 года данный показатель имеет значение 12,9 %, что говорит о высоком уровне волатильности и, соответственно, высоком риске возможных валютных потерь для участников внешнеэкономической сделки. Если рассмотреть период трех лет, то показатель равен 49,3%. Графически это можно увидеть на рисунке 3.2.

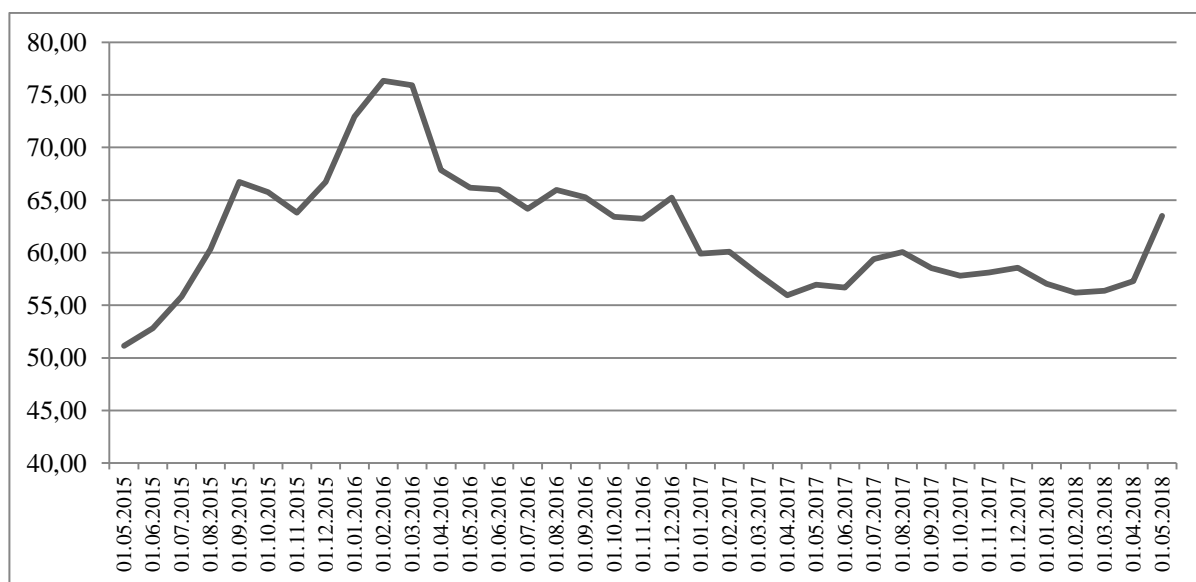


Рисунок 3.2- Динамика курса валюты доллар США за 2015 - 2018 гг.

Источник: [\[30\]](#)

- инфляционный риск. Большая часть проектов в нефтяной отрасли имеют долгосрочный горизонт планирования. Чтобы просчитать

эффективность проекта, приходится рассчитывать прогнозный поток наличности от проекта с учетом будущей инфляции. Чем длиннее период времени, на который делается прогноз, тем выше степень неопределенности и тем сложнее спрогнозировать темпы инфляции (см. рис. 3.3).

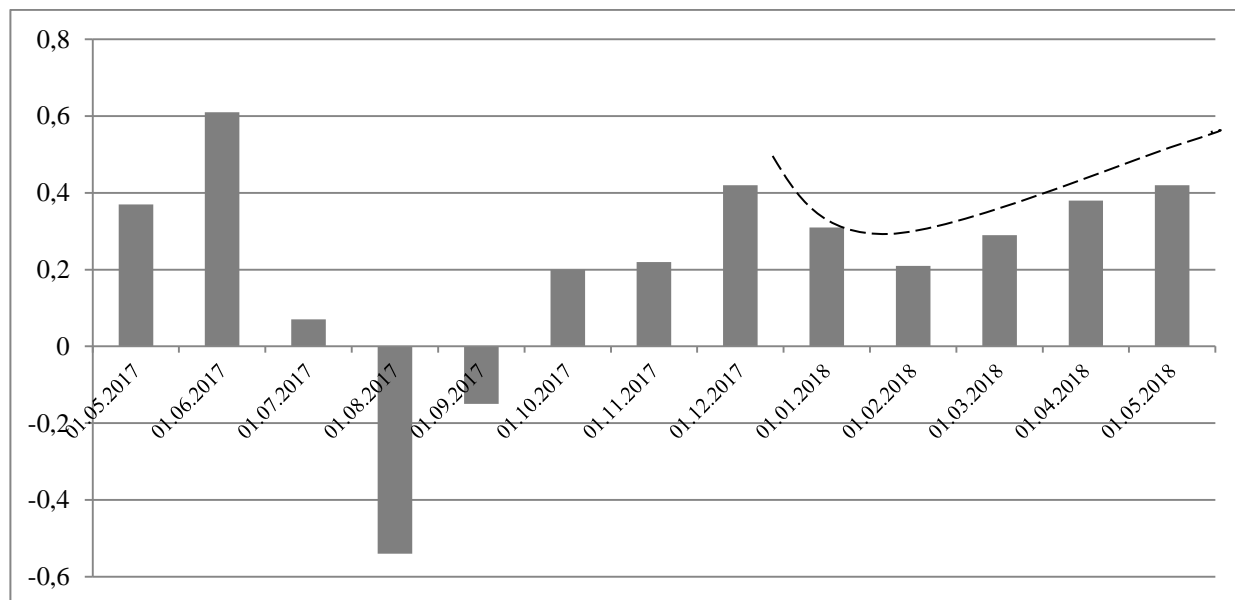


Рисунок 3.3 - Темпы инфляции, %

Источник: [29]

Выявленный прогноз повышения уровня инфляции увеличивает риск реализации внешнеэкономической сделки;

- риск, возникающий в результате появления новых конкурентов. На рынок Бахрейна стремятся выйти множество крупных нефтяных компаний, одной из которой является НК «Роснефть»;

- риски, возникающие в результате транспортировки и логистики. При перевозке грузы подвержены рискам утраты или повреждения, что может привести к невыполнению контрактных обязательств одним из партнеров;

- технические риски, вызванные последствиями функционирования технических систем и/или их нарушениями (пожары, изменение технологии, ухудшение качества и производительности производства, специфические риски технологии, ошибки и в проектно-сметной документации.

Учет данных рисков в инвестиционном проекте будет проводиться с помощью корректировки нормы дисконта на уровень рисковой премии.

Существуют «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов», однако в них не дается информация относительно конкретных рисков премий в зависимости от вида рисков. Таким образом, определение данных премий будет проводиться на основе анализа рисков, описанному выше, путем присвоения каждому из факторов риска ранга от 1 до 4 (1 – Низкий риск, 2- Средний риск, 3 – Высокий риск, 4 – Очень высокий риск). Итоговый ранг по каждому риску определяется как простая арифметическая средняя рангов, установленного для данного вида риска и округленная в большую сторону с целью рассмотрения пессимистического варианта. Затем количество наблюдений в каждом столбце взвешивается по рангу, и определяется общая сумма баллов, после чего рассчитывается среднее число баллов, где каждый балл соответствует определенному уровню рискованной премии. Для новых инвестиционных проектов предлагается устанавливать следующее соответствие: 1 балл равен 5% рискованной премии.

Таблица 3.7

Расчет премии за риск

Номер риска	Вид риска	Ранг			
		1	2	3	4
1	Политический риск			1	
2	Валютный риск		1		1
3	Риск падения цен на нефть				1
4	Инфляционный риск			1	
5	Риск появления конкурентов			1	
6	Риск транспортировки и логистики		1		
7	Технические риски	1			
	Количество наблюдений	1	2	3	2
	Взвешенный итог	1	4	9	8
	Общая сумма баллов	22			
	Количество факторов риска	7			
	Среднее число баллов	3,1			
	Величина премии за риск (1 балл=5%)	15,5%			

Источник: составлено автором

Для оценки эффективности внешнеэкономической сделки представлены данные для расчета коммерческой эффективности капитальных вложений в модернизацию производства на месторождении Авали (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Исходные данные для расчета коммерческой эффективности капитальных вложений в модернизацию производства на месторождении Авали

№	Показатели	Величина	Обоснование
1	Область внедрения	Месторождение Авали	
2	Капитальные вложения, тыс.руб.	518190,51	Сметный расчет аналогичного проекта
3	Инвестиционный период, год	1	Проект
4	Полная себестоимость 1т. нефти, руб.	9665	По данным предприятия
5	Цена 1т. нефти, руб.	12100,2	
6	Норма амортизационных отчислений, %	20	Единые нормы
7	Расчетный период, год	5	
8	Норма дисконта, %	30,5	

Источник: составлено автором

В таблице 2.17 представлены данные для расчета прироста добычи нефти за счет внедрения НКТ с силикатно-эмалевым покрытием на 207 скважинах и расчет прибыли от продаж от внедрения мероприятия, а также расчеты всех показателей.

Таблица 3.9

Исходные данные для расчета прироста добычи нефти за счет внедрения мероприятия

Показатель	Ед. измерения	Значение
Средняя длина подвески НКТ футированной	М	1770
Цена 1 тонны НКТ «Ф»	тыс. руб	89
Вес 1 метра НКТ	Т	0,009
Стоимость 1 часа работы бригады КРС	тыс. руб	5,1
Количество скважин	шт.	207
Время ремонта 1скважины	ч/суток	72
Количество ремонтов до мероприятия	раз/год	3
Количество ремонтов после мероприятия	раз/год	0,5
Среднесуточный дебит 1 скважины	т/сутки	34,9
Время работы скважины в сутки до проведения мероприятия	Ч	18,5
Время работы скважины в сутки после проведения мероприятия	Ч	21,5
Полная себестоимость 1 тонны нефти	руб.	9665
Среднемесячная заработная плата	тыс.руб.	65,508
Численность персонала (операторы)	чел.	460
Коэффициент снижения добычи нефти		0,8

Источник: расчеты автора

- Расчёт прироста добычи нефти осуществляется по формуле:

$$\Delta Q = (q \times N \times \Delta T \times K_{\text{э}} \times 365 \times R_p) / 24, (3.1)$$

где q – среднесуточный дебит скважины, т/сут.;

ΔT – увеличение времени работы скважины, ч;

$K_{\text{э}}$ – коэффициент эксплуатации скважин (0,953);

N – число скважин;

R_p – коэффициент равномерности проведения мероприятия на скважинах.

$$\Delta Q = (34,9 \times 207 \times 3 \times 0,953 \times 365 \times 0,5) / 24 = 157058,54 \text{ т.}$$

Прирост добычи составит 157 058,54 тонн в год по всему фонду скважин.

- Капитальные вложения рассчитываются по формуле:

$$K = L \times M \times Ц \times N, (3.2)$$

где L – длина подвески НКТ с покрытием;

M – вес 1 погонного метра НКТ;

$Ц$ – цена 1 тонны НКТ с покрытием;

N – количество скважин.

$$K = 1770 \times 0,009 \times 157\,146 \times 207 = 518190,51 \text{ тыс. руб.}$$

- Затраты на дополнительную добычу нефти рассчитываются по формуле:

$$З_{\text{д}} = \Delta Q \times C \times \text{У усл.- пер.}, (3.3)$$

где ΔQ – годовой прирост добычи нефти;

C – себестоимость добычи 1 тонны нефти;

У усл.-пер – удельный вес условно-переменных статей затрат в себестоимости добычи нефти (85%).

$$З_{\text{д}} = 157058,54 \times 9665 \times 0,85 = 950516,468 \text{ тыс. руб.}$$

- Затраты на установку НКТ с покрытием:

$$З_{крс} = N \times Ц \times T, (3.4)$$

где N – количество скважин;

Ц – цена 1 часа работы бригады КРС;

T – время проведения работ на одной скважине, ч.

$$З_{крс} = 207 \times 5,10 \times 72 = 228031,2 \text{ тыс. руб.}$$

- Расходы на КРС до проведения мероприятия:

$$Р_{крс1} = N \times Ц \times T \times K1, (3.5)$$

где N – количество скважин;

Ц – 1 час работы бригады КРС;

T – время проведения работ, ч;

K1, K2 – количество ремонтов в год по 1 скважине до и после внедрения.

$$Р_{крс1} = 207 \times 5,1 \times 72 \times 3 = 228031,2 \text{ тыс. руб.}$$

- Расходы на КРС после проведения мероприятия:

$$Р_{крс2} = N \times Ц \times T \times K2. (3.6)$$

$$Р_{крс2} = 207 \times 5,1 \times 72 \times 0,5 = 38005,2 \text{ тыс. руб.}$$

- Экономия затрат на КРС в результате увеличения межремонтного периода работы скважин:

$$Э_{крс} = 228031,2 - 38005,2 = 190026 \text{ тыс. руб.}$$

- Годовая заработная плата персонала до проведения мероприятия:

$$ЗП1 = N_{р1} \times 3 \times T_m, (3.7)$$

где N_{р1} – численность рабочих до мероприятия;

T_m – число месяцев работы; Z – среднемесячная заработная плата одного рабочего.

$$ЗП1 = 460 \times 65,508 \times 12 = 361\,604,16 \text{ тыс. руб.}$$

- Отчисления на социальное страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний до проведения мероприятия:

$$361\,604,16 \times 0,005 = 1\,808,021 \text{ тыс. руб.}$$

- Страховые взносы на обязательное пенсионное страхование, социальное страхование и обязательное медицинское страхование до проведения мероприятия:

$$460 \times 65,508 \times 12 \times 0,30 = 94\,331,52 \text{ тыс. руб.}$$

- Годовая заработная плата персонала после проведения мероприятия:

$$ЗП2 = Np2 \times Z \times T_m, (3.8)$$

$$ЗП2 = 200 \times 65,508 \times 12 = 108\,481,2 \text{ тыс. руб.}$$

- Отчисления на социальное страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний после проведения мероприятия:

$$108\,481,2 \times 0,005 = 542,406 \text{ тыс. руб.}$$

- Страховые взносы на обязательное пенсионное страхование, социальное страхование и обязательное медицинское страхование после проведения мероприятия:

$$200 \times 65,508 \times 12 \times 0,30 = 47\,165,76 \text{ тыс. руб.}$$

- Экономия по заработной плате и отчислениям на социальные нужды составит:

$$\begin{aligned} \text{Эзп} &= (361604,16 - 108481,2) + (1808,021 - 542,406) + (94331,52 - 47165,76) = \\ &= 301554,335 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Для очистки НКТ от парафиноотложений используется скребковая проволока диаметром 1,8 мм. Смена проволоки производится 1 раз в 2 месяца. После перехода на новую НКТ смена проволоки будет производиться 1 раз в 6 месяцев. Это связано с тем, что сокращается количество спуско-подъемных

операций, что позволяет экономить МТЦ. Стоимость 1 бухты скребковой проволоки (ЦБ) – 295,75 тыс. руб. 1 бухты проволоки хватает на 5 скважин.

- Экономия материальных ценностей рассчитывается по формуле:

$$ЗТ = (N \times n_{см} \times ЦБ ЗТ) / 5, (3.9)$$

где $n_{см}$ – годовое количество смен бухты в расчёте на одну скважину

$$ЗТ1 = 207 \times 6/5 \times 295,75 = 73\,464,3 \text{ тыс.руб.}$$

$$ЗТ2 = 207 \times 2/5 \times 295,75 = 24\,488,1 \text{ тыс.руб.}$$

- Экономия материальных ценностей составляет разницу стоимости необходимого количества бухт скребковой проволоки до мероприятия и после мероприятия по переводу на НКТ с силикатно-эмалевым покрытием и равна:

$$\Delta Э_{мтц} = 73464,3 - 24488,1 = 48\,976,2 \text{ тыс. руб.}$$

- Изменяющиеся эксплуатационные затраты в результате использования НКТ с силикатно-эмалевым покрытием рассчитываются по формуле:

$$\Delta С = З_{крс} + З_{д} + А - Э_{крс} - Э_{зп} - Э_{мтц}, (3.10)$$

$$\Delta С = З_{крс} + З_{д} + А - Э, (3.11)$$

где $З_{д}$ – затраты на дополнительную добычу нефти;

$З_{крс}$ – затраты на мероприятие;

$А$ – амортизационные отчисления;

$Э$ – экономия затрат (по з/п, по МТЦ, по КРС).

Амортизационные отчисления:

$$А = К \times Т / 365 \times N_A / 100 (3.12)$$

$$А = 518190,51 \times 365 / 365 \times 20 / 100 = 103\,638,102 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta C = 76010,4 + 950516,468 + 51819,05 - 190026,0 - 301554,335 - 48976,2 = 654053 \text{ тыс. руб.}$$

- Выручка от реализации дополнительно добытой нефти при внедрении мероприятия рассчитывается по формуле:

$$P = \Delta Q \times C, \quad (3.13)$$

где ΔQ – дополнительная добыча нефти;

C – цена 1 тонны нефти.

$$P = 157058,54 \times 12100,2 = 1\,900\,439 \text{ тыс. руб.}$$

- Прибыль от продаж:

$$Ппр = P - \Delta C, \quad (3.14)$$

$$Ппр = 1900439 - 654053 = 1\,246\,386 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчета коммерческой эффективности внедрения НКТ на месторождении Авали представлены в таблице 3.10

Таблица 3.10

Результаты расчета коммерческой эффективности внедрения НКТ с полимерным покрытием на месторождении Авали, тыс. руб.

Показатели	Периоды						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Чистая прибыль	663794	1093061	814660	791850	685281	641389	4690035
Амортизационные отчисления	51819	103638	103638	103638	103638	51819	518190
Капитальные вложения	518190						518190
Чистый доход	197423	1196699	918298	895488	788919	693208	4690035
Коэффициент дисконтирования, доли	1	0,769	0,597	0,455	0,350	0,269	
Чистый дисконтированный доход	197423	1039931	694233	589231	451262	344524	3316604
NPV							2798414
PI							7,4
PP							2

Источник: расчеты автора

Согласно полученным данным чистый дисконтированный доход составит 3 316 604 тыс. руб., индекс доходности – 7,40 руб. на 1 рубль капитальных вложений. Кроме того, предприятие получит за пять лет эксплуатации новых труб чистую прибыль в размере 4690035 тыс. руб. от дополнительной добычи нефти.

Несмотря на положительный эффект от вложения инвестиций в модернизацию производства на месторождении Авали, необходимо учитывать риски, приведенные выше. На рисунке 3.4 представлена карта рисков до применения мероприятий по их минимизации.



Рисунок 3.4 - Карта рисов без применения механизмов минимизации

Из рисунка видим, что за линией толерантности оказались три риска: риск снижения цены на нефть, валютный риск и риск появления новых конкурентов на рынке Бахрейна.

Для минимизации валютного риска рекомендуется исследовать прогнозы курсов валют на срок исполнения. Это позволит снизить валютный риск. Методика минимизации рисков субъекта от изменения валютного курса включает в себя пять этапов: прогноз валютного курса; выявление влияния изменения валютного курса на экономические результаты предприятия; принятие управленческих решений, направленных на минимизацию затрат;

принятие решения по применению такого специального инструмента по страхованию валютных убытков, как валютная оговорка

Для минимизации валютного риска между иностранными компаниями, имеющими долгосрочные деловые связи, необходимо использовать технику разделения рисков. Под разделением рисков понимается соглашение партнеров, представленное в форме договора, в котором покупатель и продавец взаимно соглашаются взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных курсов, независимо от того, какие потери компании понесли в действительности. Таким образом, если компании ориентируются на долгосрочные взаимовыгодные отношения, и флуктуации валютного рынка не смогут значительно повлиять на их финансовое состояние, то использование стратегии разделения рисков будет способствовать увеличению торгового оборота между компаниями

ПАО «ЛУКОЙЛ» не может повлиять на устранение такого риска, как снижение цен на нефть, но может его минимизировать путем развития инжиниринговых услуг в газовой сфере. На данный момент компания в большей части осуществляет нефтяные инжиниринговые услуги, но незначительная доля приходится и на нефтегазовые инжиниринговые услуги.

Компания занимает одно из лидирующих мест в отрасли как в России, так и в мире, что существенно улучшает ее позиции в конкурентной борьбе. Она обладает существенным портфелем новых проектов для поддержания и улучшения своей позиции в конкурентной борьбе в будущем. Реализуя свою продукцию на внутреннем и внешнем рынках, ПАО «ЛУКОЙЛ» может иметь риски, связанные с обострением конкуренции. К наиболее действенным мерам по регулированию рисков от обострения конкуренции на внешнем рынке инжиниринговых услуг относится географическая диверсификация, позволяющая перераспределять потоки услуг из одного региона в другой.

Минимизация политического риска возможна при принятии решений о подписании контракта после оценки экономической и политической ситуации в

стране партнера. В мировой практике распространено несколько механизмов минимизации политических рисков:

- страхование и гарантирование проектов в крупных государственных и межгосударственных специализированных финансовых организациях;
- страхование проектов в частных страховых компаниях;
- использование стабилизационной оговорки;
- заключение двусторонних инвестиционных соглашений.

Для минимизации логистических рисков в транспортировке следует страховать грузы, перевозимые по суше, воздушным и водным путем. Договор страхования может быть заключен на одном из следующих условий:

- «без ответственности за повреждение, кроме случаев крушения». По этому варианту страховщик обязан возместить убытки только от полной гибели всего или части груза, происшедшие вследствие стихийных бедствий, пропажи транспортного средства без вести и аварий при погрузке, укладке и выгрузке груза и приеме топлива транспортным средством. При пожаре, взрыве, крушении или столкновении поездов, судов, самолетов с любым внешним предметом, в том числе с другим транспортным средством, ущербом считается не только полная гибель груза, но и его повреждение. Страховая организация компенсирует также убытки и взносы по общей аварии и произведенные расходы по спасанию груза, уменьшению убытка и установлению его размера;

- «с ответственностью за частную аварию». Возмещаются убытки по общей аварии и расходы по спасанию груза;

- «с ответственностью за все риски». Данный вариант предусматривает оплату убытков от повреждения или полной гибели груза, происшедших по любой причине, а также убытков по общей аварии и расходов по спасанию груза.

После выполнения данных рекомендаций карта рисков графически будет выглядеть следующим образом (см.рис.3.5).

Вероятность рисковогó события	очень высокая				
	высокая		2		
	средняя	6	1, 3		
	низкая	7	4		
		низкая	средняя	высокая	очень высокая

Существенность рисковогó события

Рисунок 3.5 - Карта рисков после применения механизмов минимизации

Источник: составлено автором

Таким образом, анализ оказания инжиниринговых услуг позволяет выделить области риска данных операций. Практическое применение карты рисков дает возможность идентифицировать риски импортных контрактов и выработать контрольные процедуры. Это позволяет эффективно управлять процессами, связанными с внешнеэкономической деятельностью.

В результате анализа выхода ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынок инжиниринговых услуг Бахрейна было выявлено, что капитальные вложения в модернизацию производства на месторождении Авали являются эффективными. При реализации данного мероприятия предприятие получит за пять лет эксплуатации новых труб чистую прибыль в размере 4 690 035 тыс. руб. от дополнительной добычи нефти с учетом рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования автор пришел к следующим выводам. Проанализировав существующие подходы к трактованию понятия внешнеэкономическая стратегия, был сделан вывод о многогранности данного термина и о его широкой объектно-субъектной принадлежности. Внешнеэкономическая стратегия компании представляет собой систематический и непрерывный процесс разработки целевой программы деятельности предприятия на внешнем рынке, направленной на развитие торгово-экономического, научно-технического и прочего сотрудничества с иностранными партнерами, учитывая международные тенденции и особенности изменения внешней среды, для достижения поставленных целей.

Оценка стратегии развития ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынке инжиниринговых услуг производилась с помощью пяти этапов: анализ внешнеэкономического потенциала компании; анализ конкурентоспособности предприятия на мировом рынке, анализ стратегического соответствия внутренних и внешних факторов компании, анализ привлекательности стран мира; оценка выхода предприятия на рынок инжиниринговых услуг Бахрейна с учетом рисков

Проведенный анализ потенциала показал, что в целом, возможности компании в исследуемых подсистемах используется на 84,08 %. Исходя из анализа, ПАО «ЛУКОЙЛ» обладает достаточными трудовыми ресурсами, необходимые для выхода на новый рынок по оказанию инжиниринговых услуг. Также следует отметить, что расходы на НИОКР составляют 4,35 млрд. руб., которые характеризуют активное участие компании в инновационном процессе.

Анализ конкурентоспособности показал, что рассматриваемое предприятие занимает одну из лидирующих позиций на рынке инжиниринговых услуг, не подвержено большому воздействию со стороны конкурентов благодаря высокому производственному потенциалу, вертикально-интегрированной структуре и позиции в отраслевой конкуренции

Анализ привлекательности стран мира для предприятия был проведен с помощью классификации стран мира по степени активности на рынке инжиниринговых услуг за 2007, 2012 и 2017 гг. с использованием кластерного анализа. Анализ был проведен по 16 показателям, характеризующим развитие международного рынка инжиниринговых услуг, условия ведения бизнеса в данной сфере.

В результате анализа страны были объединены в три кластера со схожими характеристиками уровня развития инжиниринговых услуг. В первый кластер попали страны с высокой степенью активности на рынке инжиниринговых услуг. Рассматриваемые страны имеют высокие объемы экспорта и импорта инжиниринговых услуг, доказанных запасов нефти и добычи нефти. Для рассматриваемых стран характерны высокая доля расходов на НИОКР, высокий ИЧР и большие объемы потребления энергии ископаемого топлива. Значения данных показателей значительно выше, чем по средним значениям выборки в целом.

Во второй кластер попали страны со средней степенью активности на рынке инжиниринговых услуг. Рассматриваемые страны также характеризуются значительными объемами экспорта и импорта инжиниринговых услуг, обладают высокими объемами доказанных запасов нефти и добычи нефти, по сравнению со странами третьего кластера, но более низкими значениями данных показателей по сравнению со странами первого кластера. Для данных стран характерен достаточно высокий ИЧР, но затраты на НИОКР значительно ниже, чем в странах, относящихся к первому кластеру. Также данные страны потребляют энергию ископаемого топлива в больших размерах, чем страны из третьего кластера.

В третий кластер попали страны с наименьшей степенью участия на рынке инжиниринговых услуг. Рассматриваемые страны характеризуются низкими объемами экспорта и импорта инжиниринговых услуг, а также низкими объемами доказанных запасов и добычи нефти. Также значения таких показателей как расходы на НИОКР, производство и потребление энергии

ископаемого топлива находятся на уровне ниже, чем у стран первого и второго кластера.

Далее были рассмотрены трансформационные явления, характерные для рынка инжиниринговых услуг в период с 2007 по 2017 годы. В процессе было выявлено, что динамично развивался рынок в Бахрейне и Колумбии.

На основе SWOT - анализа двух стран был проведен сравнительный анализ их привлекательности для оказания инжиниринговых услуг. Проанализировав условия развития инжинирингового бизнеса, выявив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынках Бахрейна и Колумбии, целесообразнее выйти на рынок Бахрейна. Причиной этому служит наличие благоприятного налогового законодательства, наличие не только рабочей силы, но и высококвалифицированного персонала и низкая конкуренция на рынке.

Оценка эффективности оказания инжиниринговых услуг ПАО «ЛУКОЙЛ» Бахрейну выявила, что предприятие получит за пять лет эксплуатации новых труб чистую прибыль в размере 4 690 035 тыс. руб. от дополнительной добычи нефти.

Завершающим этапом исследования является разработка рекомендаций по реализации внешнеэкономической стратегии предприятия:

а) для минимизации валютного риска между иностранными компаниями, имеющими долгосрочные деловые связи, необходимо использовать технику разделения рисков. Разделение рисков — это соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором покупатель и продавец соглашаются взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных курсов, независимо от того, какие потери компании понесли в действительности. Таким образом, если компании рассчитывают на долгосрочные взаимовыгодные отношения, и флуктуации валютного рынка не могут значительно повлиять на их финансовое состояние, то использование стратегии разделения рисков будет способствовать увеличению торгового оборота между компаниями;

б) ПАО «ЛУКОЙЛ» не может повлиять на устранение такого риска, как снижение цен на нефть, но может его минимизировать путем развития инжиниринговых услуг в газовой сфере. На данный момент компания в большей части осуществляет нефтяные инжиниринговые услуги, но незначительная доля приходится и на нефтегазовые инжиниринговые услуги;

в) компания занимает одно из лидирующих мест в отрасли как в России, так и в мире, что существенно улучшает ее позиции в конкурентной борьбе. Она обладает существенным портфелем новых проектов для поддержания и улучшения своей позиции в конкурентной борьбе в будущем. Реализуя свою продукцию на внутреннем и внешнем рынках, ПАО «ЛУКОЙЛ» может иметь риски, связанные с обострением конкуренции. К наиболее действенным мерам по регулированию рисков от обострения конкуренции на внешнем рынке инжиниринговых услуг относится географическая диверсификация, позволяющая перераспределять потоки услуг из одного региона в другой;

г) минимизация политического риска возможна при принятии решений о подписании контракта после оценки экономической и политической ситуации в стране партнера. В мировой практике распространено несколько механизмов минимизации политических рисков:

- страхование и гарантирование проектов в крупных государственных и межгосударственных специализированных финансовых организациях;
- страхование проектов в частных страховых компаниях;
- использование стабилизационной оговорки;
- заключение двусторонних инвестиционных соглашений.

е) для минимизации логистических рисков в транспортировке следует страховать грузы, перевозимые по суше, воздушным и водным путем.

Таким образом, стратегия развития ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынке инжиниринговых услуг является целесообразной и эффективной.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

НИОКР - Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ИЧР - Индекс человеческого развития

ВЭФ - Всемирный экономический форум

ВВП - Валовой внутренний продукт

НКТ - Насосно - компрессорские трубы

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»// СПС «Гарант»/www.garant.ru
2. Абдулбариева, Э.Р., Елбакиев, А.М., Осьмаков, В.С., Пастухов, В.А., Подкуйко, А.И., Ханьжина, Ю.Б. Инжиниринг и промышленный дизайн / Под ред. В.С. Осьмакова и В.А. Пастухова. - М.: «Onebook.ru». - 2015. - 124с.
3. Абузярова, М.И. Методика оценки эффективности инновационных проектов / М.И. Абузярова // Экономические науки. - 2016. - № 1. - С. 92-96.
4. Анализ руководством Компании финансового состояния и результатов деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2012 год[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения 6.05.2018)
5. Анализ руководством Компании финансового состояния и результатов деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения 6.05.2018)
6. Ансофф, И.М. Новая корпоративная стратегия: Учебное пособие/ Под ред. И.М. Ансофф. – М.:Дело.- 2015. – 467 с.
7. Бабин, Э.П., Исаченко, Т.М. Внешнеэкономическая политика/ Под ред. Э.П. Бабина и Т.М. Исаченко. - М.: МГИМО-Университет.- 2013. - 132 с.
8. Белов, С.А. Классификация и критерии выбора инновационной стратегии высокотехнологичной промышленности / С.А. Белов // Экономические науки. - 2016. - № 1. - С. 88-91.
9. Бубнов, А.В. Основные подходы к формированию кластеров: исторический обзор и современные решения / А.В. Бубнов // Экономические науки. - 2016. - № 1. - С. 26-29.

10. Вологдин, А. А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности : учеб. пособие для магистров / А. А. Вологдин. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2012 . – 445 с.
11. Годовой отчет ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения 6.05.2018)
12. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / О.В. Грищенко – Таганрог: ТРТУ, 2000. – 112 с.
13. Ижбердеев, Р.Р., Казаева, Л.М., Халикова, М.А. Механизм формирования оптимальной инвестиционной программы нефтяной компании/ Р.Р. Ижбердеев, Л.М. Казаева, М.А. Халикова// Наукоеведение. - 2014. - №2 - с.1-18.
14. Карагулян, Е.А. Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО- Югры: «Работа предприятия по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки». – Екатеринбург: ООО «Пресс групп», 2015.- 40с.
15. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Колесно. – М. : Инфра-М. - 2005. – 175 с.
16. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения 6.05.2018)
17. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения 6.05.2018)
18. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов / Д. В. Лысенко – М.: Инфра-М, 2014. – 320 с.
19. Мартянова, О.В. Эффективность внешнеторговых организаций / О.В. Мартянова// Аудит и финансовый анализ. - 2013. - №5. - С. 181-188.

20. Международный маркетинг: Учеб. для вузов / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С. В. — СПб. : Питер, 2009. — 688 с.
21. Мильто, А.М. Формирование корпоративной стратегии инжиниринговой компании, соответствующей современному состоянию рынка энергетического строительства / А.М. Мильто // Вестник СамГУ. - 2017.- № 5/2 (55) - С. 13-17.
22. Мингалева, Ж.А., Оборина, Е.Д. Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности региона в программах структурной модернизации экономики//Вестник Пермского Университета. - 2010. - №1(4) - С. 61-66.
23. Олейнов, А.В. Экономика международных отношений /А.В. Олейнов // Мировая экономика и международные отношения. - 2011. - № 3. - С. 24-31.
24. Официальный сайт Всемирной торговой организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wto.org> (дата обращения 20.05.2018)
25. Официальный сайт Группы Всемирного банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.worldbank.org> (дата обращения 20.05.2018)
26. Официальный сайт Общества инженеров Бахрейна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mohandis.org>
27. Официальный сайт ПАО «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения 6.05.2018)
28. Официальный сайт ПАО «НК Роснефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru> <http://zakupki.rosneft.ru> (дата обращения 6.05.2018)
29. Официальный сайт ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru> (дата обращения 6.05.2018)
30. Официальный сайт Компании «Statoil» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.equinor.com> (дата обращения 6.05.2018)

31. Официальный сайт Компании «BP» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bp.com/ru_ru/russia.html (дата обращения 6.05.2018)
32. Официальный сайт Компании «ExxonMobil» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.exxonmobil.ru> (дата обращения 6.05.2018)
Официальный сайт Компании «Petrobras» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.petrobras.com.br/en/> (дата обращения 6.05.2018)
33. Официальный сайт Портала внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ved.gov.ru> (дата обращения 20.05.2018)
34. Официальный сайт Программы развития организации объединенных наций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.undp.org> (дата обращения 20.05.2018)
35. Официальный сайт Статистического обзора мировой энергетики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bp.com> (дата обращения 20.05.2018)
36. Официальный сайт Торговли экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tradingeconomics.com> (дата обращения 12.05.2018)
37. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru> (дата обращения 12.05.2018)
38. Пахомов, А. Стратегия развития внешнеэкономического комплекса Российской Федерации // Проблемы теории и практики управления - 2013. - №11. - С.18-29.
39. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер. - 2015. - 496 с.
40. Прахар, Я. Лицензирование как стратегия выхода на рынок и в глобальные цепочки поставок / Я. Прахар // Проблемы развития территории. - 2013. - №1(63) - С.1-8.

41. Просветов, Г.И. Стратегия предприятия: задачи и решения: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс». - 2010. — 184с.
42. Прокушев, Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник, 8-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К». - 2016 г. - 500 с.
43. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Учеб.пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. - 2012. – 408с.
44. Середин, М. И. Внешнеэкономическая деятельность как инструмент развития региона / М. И. Середин // Вестник АГУ. - 2014. - №4.- С.108-112.
45. Смирнов, В.Б. О внешнеэкономической стратегии России /В.Б. Смирнов // Общество и экономика. - 2009. - № 11-12. - С.125-136.
46. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебное пособие / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд, – М.: Дело, 2012. – 512 с.
47. Чан, В.Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки // Молодой ученый. - 2013. - №7. - С. 121-124.
48. Шишкова, Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е.А.Шишкова // Экономический журнал. - 2012. - №26 - С.111-116.
49. Шувалова, Е.Б., Шепелева, П.М. Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности: Учебное пособие, 2-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К». - 2015 г. — 132 с.
50. Bresser-Pereira, Luiz Carlos. National development strategy: the key economic growth institution/ Bresser-Pereira, Luiz Carlos// International Journal of Political Economy. - 2016. - P.1-25
51. Chen, L. Innovative Entry Strategy Makes You Go Further / L.Chen // Lap Lambert Academic. - 2013.- P.1-7
52. Global Market Entry and Exit Strategies // [International Business. - 2014.](#)

53. Ilan Alon. Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets // Journal of Macromarketing. - 2014. - № 24. - P.156-167
54. Jean-Pierre, J., Hennessey, D. Global Marketing Strategies / J. Jean-Pierre., D.Hennessey // Economics. - 2015. - №7. - P.208-211
55. Katarzyna, T., Kąkol, M. International business strategy - reasons and forms of expansion into foreign markets - 2013.- P.1005-1011
56. Khoshtaria, T. The concept of business format franchising as an international market entry strategy / T.Khoshtaria // Economics. - 2012. - №4. - P.14-19
57. Labina, E., Ostapenko, G. Methods of entry and development strategies of sme on foreign market/ E.Labina., G.Ostapenko// Journal of Macromarketing. - 2013. - №16. - P.122-134
58. Senotova, A.A. Foreign economic activity of the enterprises / A.A. Senotova // Economic collection. - 2011. - №3. - P.93-95/
59. Sharybar, S.V. Investment policy as a means of realization of strategy of enterprise development / S.V. Sharybar // Upravlencheskie systems. - 2012. - №37. - P. 2-13.
60. Surakatov, N.S., Tichiev, V.S. Foreign economic development strategy of the regions/ N.S. Surakatov, V.S. Tichiev// Modern problems of science and education. – 2014. - № 2 - P.2-6.
61. Timmer, H.R. Making better market entry decisions / H.R. Trimmer // University of Twente, Enschede- the Netherlands. - 2009. - 90 p.

Обозначение индикаторов, используемых в анализе

Показатель	Обозначение	Единица измерения	Источник
Экспорт инжиниринговых услуг	Ex_eng_ser	млрд. долл.	International Trade Statistics, WTO
Импорт инжиниринговых услуг	Im_eng_ser	млрд. долл.	International Trade Statistics, WTO
Производство электроэнергии от источников нефти	Energy_prod	%	World Bank
Общая налоговая ставка	Tax_rate	% от прибыли	World Bank
Легкость ведения бизнеса	Ease_doing_bas	балл	World Bank
Инфляция	Inflation	%	World Bank
Рабочая сила	Labor_force	чел.	World Bank
Использование энергии (на кг. нефти)	Energy_use	кг. нефти	World Bank
Индекс эффективности логистики	Logist_index	балл	World Bank
ИЧР	HDI	балл	United Nations Development Program
Потребление энергии ископаемого топлива	Energy_dem	%	Statistical Review of World Energy
Бремя таможенных процедур	Cust_proced	балл	World Bank
Оплата труда работников	Labor_paym	% от расходов	World Bank
Запасы нефти	Oil_resources	млрд. барр.	Statistical Review of World Energy
Расходы на НИОКР	R_D_expend	% от ВВП	World Bank
Добыча нефти (барр./день)	Oil_prod	барр./день	Statistical Review of World Energy

Источник: составлено автором

Средние значения ненормализованных данных по кластерам

2007 год				
Показатель	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Выборка в целом
Экспорт инжиниринговых услуг (млрд. долл.)	28,67	15,38	1,03	14,94
Импорт инжиниринговых услуг (млрд. долл.)	29,70	16,74	14,61	20,97
Производство электроэнергии от источников нефти (%)	12,86	12,01	10,64	12,41
Общая налоговая ставка (% от прибыли)	42,01	43,72	69,21	54,73
Легкость ведения бизнеса (1 до 189)	62,73	89,11	107,92	89,56
Инфляция (%)	6,66	4,87	6,9	6,35
Рабочая сила (чел)	53263498	7566370	13695291	28087050
Использование энергии (на кг. нефти)	3642,29	2193,03	1905,85	2650,36
Индекс эффективности логистики (1-5)	3,02	3,07	2,58	2,86
ИЧР	0,74	0,68	0,61	0,66
Потребление энергии ископаемого топлива (% общего объема)	79,77	70,39	62,23	70,86
Бремя таможенных процедур (1 до 7)	3,87	4,47	4,78	3,86
Оплата труда работников (% от расходов)	20,39	23,49	27,26	23,61
Запасы нефти (млрд. барр.)	30,05	2,01	0,83	12,29
Расходы на НИОКР (% от ВВП)	0,81	0,61	0,35	0,55
Добыча нефти (барр/день)	1480711	224669,8	519460,8	840152,51
2012 год				
Показатель	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Выборка в целом
Экспорт инжиниринговых услуг (млрд. долл.)	41,32	12,28	2,32	16,22
Импорт инжиниринговых услуг (млрд. долл.)	26,59	22,71	16,94	23,48
Производство электроэнергии от источников нефти (%)	11,64	13,99	12,79	10,17
Общая налоговая ставка (% от прибыли)	42,47	41,08	55,21	46,95
Легкость ведения бизнеса (1 до 189)	56,66	87,44	98,34	89,56
Инфляция (%)	3,93	6,37	4,39	5,01
Рабочая сила (чел)	45593136	60052647	11599057	29624200

Продолжение приложения 2

Использование энергии (на кг. нефти)	3752,54	3034,51	1673,52	2726,42
Индекс эффективности логистики (1-5)	3,41	2,88	2,76	2,96
ИЧР	0,78	0,67	0,64	0,69
Потребление энергии ископаемого топлива (% общего объема)	79,08	77,87	68,67	74,14
Бремя таможенных процедур (1 до 7)	3,47	3,95	4,63	4,12
Оплата труда работников (% от расходов)	22,17	22,71	26,59	24,03
Запасы нефти (млрд. барр.)	24,67	39,37	0,33	14,22
Расходы на НИОКР (% от ВВП)	1,28	0,45	0,32	0,63
Добыча нефти (барр/день)	1486890	1355768	87244,83	876869,6
2017 год				
Показатель	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Выборка в целом
Экспорт инжиниринговых услуг (млрд. долл.)	26,39	13,74	5,59	18,93
Импорт инжиниринговых услуг (млрд. долл.)	26,11	23,79	14,77	19,03
Производство электроэнергии от источников нефти (%)	13,66	15,02	13,31	11,24
Общая налоговая ставка (% от прибыли)	37,55	42,43	41,57	42,85
Легкость ведения бизнеса (1 до 189)	67,37	73,91	108,37	90,61
Инфляция (%)	5,04	2,36	6,54	4,62
Рабочая сила (чел)	16702519	33085886	40670491	31681200,6
Использование энергии (на кг. нефти)	2977,71	2393,22	2773,32	2699,79
Индекс эффективности логистики (1-5)	3,91	3,05	2,91	2,96
ИЧР	0,78	0,73	0,69	0,72
Потребление энергии ископаемого топлива (% общего объема)	74,98	72,33	76,16	74,59
Бремя таможенных процедур (1 до 7)	3,79	4,41	3,72	3,98
Оплата труда работников (% от расходов)	18,99	23,54	21,08	22,89
Запасы нефти (млрд. барр.)	25,96	11,45	22,45	16,75
Расходы на НИОКР (% от ВВП)	0,81	0,77	0,57	0,74
Добыча нефти (барр/день)	1207521,8	934906	814302	836442,89

Источник: расчеты автора

Трансформационные явления, характерные для рынка инжиниринговых услуг

Тип кластера	рост/снижение	2012 год	2017 год
Страны - активные участники на рынке инжиниринговых услуг	рост	Дания Испания Израиль Венгрия Мексика Сербия Мавритания Новая Зеландия Румыния Узбекистан	Алжир Болгария Бахрейн Катар Колумбия Ирак Российская Федерация
Страны со средней степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	рост	Албания Бахрейн Кыргызстан Индонезия Кот-Д'Ивуар Колумбия Тунис Пакистан	Австралия Бенин Беларусь Барбадос Боливия Чили Куба Кувейт Чехия Грузия Греция Хорватия Иордания Камерун Литва Марокко Белиз
	снижение	Азербайджан Бразилия Республика Конго Алжир Египет Индия Иран Катар Кувейт Ливия Малайзия Саудовская Аравия Венесуэла Вьетнам	Узбекистан Турция
Страны с наименьшей степенью активности на рынке инжиниринговых услуг	Снижение	Барбадос Чили Чехия Грузия Гана Греция Гватемала Хорватия Иордания Литва Словакия Марокко	Азербайджан Аргентина Республика Конго Иран Египет Индонезия Пакистан Польша Венесуэла Венгрия Кыргызстан Мавритания

Источник: собственные наблюдения автора

**Возможности, угрозы, сильные и слабые стороны ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынке
инжиниринговых услуг в Бахрейне**

Сильные стороны «S» - strength	Слабые стороны «W» - weakness
<p>S1 Принцип одного окна S2. Дилерские отношения с поставщиками материалов S3. Квалифицированный персонал. S4. Опыт участия в зарубежных проектах S5. Наличие необходимой инфраструктуры S6. Активная модернизация производства и использование инновационных технологий S7. Обеспечение своей деятельности за счет собственных средств</p>	<p>W1. Отсутствие у потенциальных потребителей квалифицированных кадров W2. Зависимость от поставщиков материалов W3. Большой срок поставок материалов и комплектующих W4. Длительный период оказания услуг W5. Перегрузка производственных мощностей</p>
Возможности «O» - opportunities	Угрозы «T» - threats
<p>O1. Использование инновационной инфраструктуры O2. Наличие рабочей силы и квалифицированного персонала O3. Наличие спроса на инжиниринговые услуги O4. Благоприятное налоговое законодательство O5. Низкая конкуренция на рынке O6. Захват лидирующих позиций O7. Расширение географической сферы деятельности и выход на новые рынки O8. Изменение минимальных требований к заемщикам</p>	<p>T1. Рост уровня инфляции T2. Возникновение политической нестабильности T3. Предпочтительный выбор потребителем поставщика, находящегося на близком расстоянии T4. Рост требований потенциальных заказчиков T5. Сильная зависимость от поставщиков материалов T6. Выход конкурентных компаний на рынок Бахрейна T7. Ужесточение существующего налогового законодательства T8. Снижение цен на нефть</p>

Источник: составлено автором

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

**Возможности, угрозы, сильные и слабые стороны ПАО «ЛУКОЙЛ» на рынке
инжиниринговых услуг в Колумбии**

Сильные стороны «S» - strength	Слабые стороны «W» - weakness
<p>S1 Принцип одного окна S2. Дилерские отношения с поставщиками материалов S3. Квалифицированный персонал. S4. Опыт участия в зарубежных проектах S5. Наличие необходимой инфраструктуры S6. Активная модернизация производства и использование инновационных технологий S7. Обеспечение своей деятельности за счет собственных средств</p>	<p>W1. Отсутствие у потенциальных потребителей квалифицированных кадров W2. Зависимость от поставщиков материалов W3. Большой срок поставок материалов и комплектующих W4. Длительный период оказания услуг W5. Перегрузка производственных мощностей</p>
Возможности «O» - opportunities	Угрозы «T» - threats
<p>O1. Использование инновационной инфраструктуры O2. Наличие рабочей силы O3. Наличие спроса на инжиниринговые услуги O4. Отсутствие конкурентов O5. Захват лидирующих позиций O6. Расширение географической сферы деятельности и выход на новые рынки O7. Изменение минимальных требований к заемщикам O8. Обеспеченность большими запасами нефти O9. Увеличение стоимости конкурентных услуг</p>	<p>T1. Рост уровня инфляции T2. Возникновение политической и социальной нестабильности T3. Предпочтительный выбор потребителем поставщика, находящегося на близком расстоянии T4. Рост требований потенциальных заказчиков T5. Сильная зависимость от поставщиков материалов T6. Появление конкурентов на рынке T7. Неблагоприятное налоговое законодательство T8. Снижение цен на нефть T9. Низкая доля высококвалифицированных работников</p>

Источник: составлено автором