

100
КЕЙСОВ

РОСНЕФТЬ 2030

бизнес-кейс
задачи
решения

Т. А. Крылов



Тимофей Крылов
Роснефть 2030 (бизнес-кейс)

«Автор»

2014

Крылов Т. А.

Роснефть 2030 (бизнес-кейс) / Т. А. Крылов — «Автор», 2014

ISBN 978-5-457-60958-7

Бизнес-кейс «Роснефть 2030» раскрывает перспективы будущего стратегического развития нефтяной компании и описывает возможные пути освоения арктического шельфа России. Бизнес-кейс представляет собой образовательный комплект, которым могут пользоваться как преподаватели, так и студенты экономических вузов. В комплекте есть все необходимое для работы преподавателя в аудитории, либо для самостоятельной работы студента дома. В комплект входит бизнес-кейс с вопросами, а также «правильные» ответы к ним, которые показывают, как на самом деле следовало бы ответить на вопросы, поставленные в кейсе. Данный комплект снабжен также практическими задачами с решениями, имеющими отраслевую специфику. В дополнение к бизнес-кейсу «Роснефть 2030» рекомендуется приобрести для самостоятельного изучения теоретический материал «Нефть & Газ», который помогает лучше освоить тематику нефти и газа, и раскрывает особенности бизнеса в нефтегазовой отрасли. Для студентов и преподавателей вузов, слушателей бизнес-школ.

ISBN 978-5-457-60958-7

© Крылов Т. А., 2014

© Автор, 2014

Содержание

Декларация	5
От автора	6
Об авторе	7
НК «Роснефть»: стратегический выбор развития нефтяной компании до 2030 г	9
Задание к бизнес-кейсу	9
1. Перспективы освоения арктического шельфа	9
2. Технические решения для реализации шельфовых проектов	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Тимофей Крылов

Роснефть 2030

Декларация

Данный бизнес-кейс подготовлен на основе информации из общедоступных источников. Материалы, использованные в данном издании, не являются продуктом интеллектуальной собственности компании НК «Роснефть», а также не являются рекламой, и не направлены на продвижение бренда компании НК «Роснефть».

Бизнес-кейс не является попыткой показать эффективный, равно как и неэффективный стиль управления компанией, а подготовлен исключительно в научных и образовательных целях, для приобретения и совершенствования управленческих навыков слушателей бизнес-школ и студентов вузов.

От автора

Бизнес-кейс «Роснефть 2030» раскрывает перспективы будущего стратегического развития нефтяной компании и описывает возможные пути освоения арктического шельфа России.

Бизнес-кейс представляет собой образовательный комплект, которым могут пользоваться как преподаватели, так и студенты экономических вузов. В комплекте есть все необходимое для работы преподавателя в аудитории, либо для самостоятельной работы студента дома. В комплект входит бизнес-кейс с вопросами, а также «правильные» ответы к ним, которые показывают, как на самом деле следовало бы ответить на вопросы, поставленные в кейсе.

Данный комплект снабжен также практическими задачами с решениями, имеющими отраслевую специфику.

В дополнение к бизнес-кейсу «Роснефть 2030» рекомендуется приобрести для самостоятельного изучения теоретический материал «Нефть & Газ», который помогает лучше освоить тематику нефти и газа, и раскрывает особенности бизнеса в нефтегазовой отрасли.

Для студентов и преподавателей вузов, слушателей бизнес-школ.

Об авторе



Крылов Тимофей Алексеевич

Базовое образование получил в 1994 – 1998 г.г. в РЭА им. Плеханова по специальности «Финансы и Кредит». В 1996–1997 г.г. проходил стажировку в Школе Экономики и Права Университета г. Гетеборга (Швеция). В 2002 – 2003 г.г. обучался по программе МВА в Школе Бизнеса в г. Йончепинге (Швеция).

Сведения о трудовой деятельности:

С 1998 по 2002 г. работал менеджером по закупкам в компании ИКЕА. С 2003 по 2005 – независимый консультант ряда шведских компаний. Среди основных клиентов: производственный концерн ITAB, Группа фабрик Sveba-Dahlen, шведские торгово-розничные сети.

В 2006 г. Крылов Т.А. принимал участие в качестве консультанта в проекте по описанию бизнес-процессов компании ОАО НК «Роснефть», проводившемся в преддверии эмиссии акций компании и их размещения на Лондонской Фондовой Бирже и на российском фондовом рынке.

С 2004 года занимается преподавательской деятельностью в бизнес-школах и тренинговых компаниях Москвы. Автор тренинга «Инструментарий подготовки компаний к IPO» и «Основы современного предпринимательства», а также других тренингов по финансовому менеджменту, по организации бизнес-процессов, по привлечению инвестиций.

В 2009 – 2010 г.г. принимал участие в организации и подготовке экономической части «Программы освоения континентального шельфа РФ до 2030 г. компании НК «Роснефть».

Тимофей А. Крылов владеет методиками оценки стоимости компаний, анализа инвестиционных проектов, методами финансового моделирования и построения вероятностных финансовых моделей.

В настоящее время Тимофей А. Крылов работает старшим преподавателем в РЭУ имени Г.В. Плеханова, читает учебные курсы по предпринимательству и привлечению финансовых ресурсов в бизнес.

Тимофей Крылов разработал методику работы с бизнес-кейсами, с которой можно ознакомиться на сайте www.100cases.ru

НК «Роснефть»: стратегический выбор развития нефтяной компании до 2030 г

Бизнес-кейс

Задание к бизнес-кейсу

Ознакомьтесь с историей и перспективами развития нефтяной компании Роснефть. Используя теоретический материал, ответьте на следующие вопросы:

1. Какие стратегические решения Вы порекомендуете для дальнейшего развития бизнеса компании Роснефть?
2. Какие шаги необходимо сделать для совместного взаимодействия между «бизнесом» и «государством» для успешной реализации проектов по добыче углеводородного сырья на морском арктическом шельфе?
3. Какие технические средства необходимы для освоения морского шельфа?

1. Перспективы освоения арктического шельфа

История компании Роснефть началась с шельфовых проектов на острове Сахалин. Затем было присоединение активов нефтяной компании ЮКОС, связанное с разгромом империи М.Б.Ходорковского и необходимостью передать полученные активы компании, основным акционером которой являлось бы государство. Наконец, в конце 2000-х компания Роснефть успешно реализовала разработку Ванкорского месторождения создав абсолютно новую добывающую и перерабатывающую инфраструктуру на самом севере России. Кроме того, совместно с компанией Транснефть, Роснефть участвовала в строительстве ряда новых трубопроводных магистралей, которые облегчают доставку углеводородного сырья клиентам-потребителям сырой нефти.



Схема трубопроводных магистралей на территории РФ и сопредельных государств

Однако, на сегодняшний день перед топ-менеджерами одной из крупнейших российских нефтяных компаний стоит вопрос: что делать дальше? Взгляды большинства специалистов нефтегазовой отрасли невольно обращены в сторону Арктики. В средствах массовой информации, в коридорах власти и в среде управленцев российского ТЭК активно обсуждается почти шекспировский вопрос: быть или не быть освоению российского арктического шельфа?

Существуют различные мнения на этот счет. Большинство экспертов топливно-энергетического рынка считают, что стоимость добычи углеводородного сырья на арктическом шельфе России слишком высока. Для сравнения, по данным компании «Роснефть» себестоимость добычи одной тонны нефти составляет:

на Ближнем Востоке – 5-10 долларов США;

на разрабатываемых сегодня месторождениях Российской Федерации – 30–60 долларов США;

на арктическом шельфе – 200–300 долларов США.

Кроме высокой себестоимости добычи, также очень высоки первоначальные расходы на освоение шельфа и на строительство ледостойких нефтедобывающих сооружений. Дело в том, что на арктическом шельфе невозможно использовать существующие технологии строительства морских платформ, которые уже многократно опробованы на шельфовых месторождениях во всем мире. На арктическом шельфе необходимо устанавливать специальные ледостойкие платформы, способные выдерживать колоссальное боковое давление ледяных массивов и противостоять айсбергам, имеющим массу в сотни тысяч тонн. Многие знают, что в Норвегии уже много лет активно эксплуатируют ледостойкие нефтяные платформы. Однако необходимо учитывать, что норвежский шельф омывается теплым атлантическим течением Гольфстрим, в Норвежском и Северном море отсутствуют айсберги, и толщина ледяного покрова на море редко превышает 80 сантиметров.

Ледостойкие платформы, способные выдерживать такие ледовые нагрузки, которые имеют место в российских арктических морях, должны конструктивно представлять из себя каменно-бетонные конусообразные сооружения, которые устанавливаются прямо на грунте, на морском дне. Чем больше глубина, тем дороже такое сооружение. Для примера, на сегодняшний день в мире есть опыт строительства лишь одной такой платформы. Стационарная ледостойкая нефтедобывающая платформа *Hibernia* (Хиберния) была построена в северной Атлантике у берегов Канады около острова Ньюфаундленд и сдана в эксплуатацию в 1997 г. На тот момент ее стоимость составила 7,3 млрд. долларов США (в ценах 1997 года). Очевидно, что на сегодняшний день подобная платформа будет стоить значительно дороже.

Поэтому приходится констатировать, что, при сегодняшнем уровне развития добычных и строительных технологий, освоение арктического шельфа российских морей зачастую экономически не рентабельно. В двух российских нефтедобывающих компаниях, НК «Роснефть» и НК «Газпромнефть», в 2010 г. группами профессиональных экспертов были проведены исследования и подготовлены программы освоения континентального шельфа России до 2030 г. Основной целью этих исследований была попытка найти ответ на вопрос: стоит ли в полной мере осваивать российский континентальный шельф, или достаточно ограничиться имеющимися несколькими проектами в Черном и Каспийском море, а также дальневосточными проектами «Сахалин-1», «Сахалин-2» и «Сахалин-3»? Однако эксперты нефтегазовой индустрии в итоге затруднились дать четкие рекомендации руководству компаний и российскому правительству на этот счет.

Вместе тем, несмотря на отсутствие положительной рентабельности шельфовых проектом, приходится признать тот факт, что у России в долгосрочной перспективе нет другого выбора, кроме как реализовывать эти проекты. Эра добычи нефти с месторождений расположенных на суше постепенно подходит к концу. Однако нефть и газ по-прежнему будут оставаться основным источником энергии и топлива на планете как минимум еще 50-100 лет. Но ее запасы на суше постепенно иссякают. И не только на суше! Эксперты утверждают, что, например, запасов нефти на шельфе Норвегии хватит еще не более чем на 10–15 лет. Затем эта страна должна будет переориентироваться в своей международной специализации и найти себе другой источник дохода. Ситуация в России не столь катастрофична. Российский шельф богат углеводородными ресурсами. Однако российская нефть на суше, как и в ситуации с Норвегией, по оценкам ученых также закончится через 10–15 лет.

Всем очевидно, как много сделано за последние десятилетия для технологической модернизации российской экономики. Стоит отметить такие положительные шаги, как организация госкорпорации «Роснано», учреждение инновационного центра «Сколково», и многие другие начинания, нацеленные на модернизацию российской экономики. Безусловно, такие инициативы будут способствовать развитию российской экономики и повышению, так называемого, качества жизни российского населения. Однако, вряд ли такие инновации в ближайшей перспективе смогут стать конкурентным преимуществом России на международной арене всемирной экономики и глобальной конкуренции. Плохо это или хорошо, но так уж сложилось, что с середины 20-го века основной специализацией России на рынке глобальной конкуренции является поставка энергоресурсов. Россия прочно удерживает эти позиции уже больше полу века. Конечно, российские запасы углеводородного сырья несравнимы по размерам с запасами, имеющимися на ближнем востоке. Однако, Россия является стабильным поставщиком. Политическая стабильность – вот основное конкурентное преимущество России по сравнению со странами Ближнего Востока. Уже на протяжении шести десятилетий Россию обходят стороной крупные военные конфликты, в то время как различные войны и революции сотрясают страны Малой Азии, Ближнего Востока и Северной Африки практически каждое десятилетие. И в этом контексте, именно поставка энергоресурсов на мировой рынок поможет России в ближайшие десятилетия сохранить имеющийся

темپ роста уровня жизни населения, не даст России скатиться на уровень ниже имеющейся планки среднестатистических доходов ее жителей.

2. Технические решения для реализации шельфовых проектов

Для добычи углеводородного сырья на шельфе морей РФ в подавляющем большинстве нужны так называемые «тяжелые» ледостойкие нефтедобывающие платформы. Дело в том, что большинство арктических морей, омывающих северные границы Российской Федерации, имеют очень тяжелые ледовые условия. Более высокая стоимость освоения арктических месторождений по сравнению с такими же месторождениями на суше, или даже в «тепловодном» шельфе обусловлена как-раз этими сложнейшими ледовыми условиями. Вообще, если посмотреть на карту российских морей с объемами извлекаемых углеводородов, то становится очевидно, что основные запасы российской нефти сконцентрированы в Баренце-Печорском регионе, а также в Карском и Чукотском морях (если не считать уже освоенные месторождения Охотского моря, и небольшие запасы в Черном и Каспийском морях). В соответствии с научными изысканиями Российского Института Арктики и Антарктики (АНИИ) ледовые условия в этих морях следующие:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.