

СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ВИНК В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА

В.И. Голомедов

Московский государственный институт международных отношений (университет)
МИД России. Россия, 119454, Москва, пр. Вернадского, 76.

В статье проводится анализ основных направлений стратегического развития российских вертикально интегрированных компаний (ВИНК), включая расширение контактов с зарубежными партнерами и инвесторами, политику в области слияний и поглощений, глобальный обмен технологиями и квалифицированными специалистами, инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. С развитием глобального рынка процессы вертикальной интеграции выходят на международный уровень, поэтому одна из актуальных задач, стоящих перед современными российскими ВИНК, – разработка новой оптимизированной стратегии, соответствующей глобальным вызовам и национальным приоритетам, способствующей увеличению нефтедобычи и росту производства нефтепродуктов. Для компаний, аккумулировавших значительные финансовые ресурсы, приоритетным является активный выход на глобальный рынок и формирование транснациональных структур, что связано не только с факторами глобализации, но и с крайне низким уровнем эффективности и защищенности инвестиций в ТЭК России. Создание вертикально интегрированных компаний способствует эффективному применению факторов экономической глобализации. На смену классическим факторным преимуществам приходят глобальные конкурентные преимущества. В первую очередь это умение максимально эффективно разместить во времени (определенная стадия жизненного цикла продукции и производства) и пространстве (определенная страна приложения капитала) воспроизводимые факторы хозяйственной деятельности, пользуясь преимуществами, даваемыми их мобильностью. Выход российских ВИНК на зарубежные рынки диверсифицирует риски и делает компании более устойчивыми. Можно ожидать дальнейшего активного участия российских компаний в диверсификации деятельности и интеграции как в «прямом», так и в «обратном» направлении. Применение стратегии вертикальной интеграции обеспечивает эффективную экономическую деятельность с высоким уровнем отдачи инвестиций, значительным сокращением издержек, достижением высокой рентабельности производства, достижением глобальных целей.

Ключевые слова: вертикально интегрированные нефтяные компании, глобализация экономики, слияния и поглощения, стратегическое управление ВИНК.

В условиях глобализации мирохозяйственных отношений происходит постоянное укрупнение бизнес-структур, их выход за рамки отдельных предприятий, государств и континентов. В процессе вертикальной интеграции различные технологически взаимосвязанные производства объединяются на финансово-экономической основе. В структуру современной вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК) входят предприятия, реализующие последовательные стадии технологического процесса: разведка и добыча, транспортная инфраструктура, переработка, нефтехимия, маркетинг и сбыт.

Российские ВИНК начали формироваться с начала 1990-х гг. и по состоянию на 1 марта 2013 г. из 325 российских нефтедобывающих компаний 120 являются дочерними компаниями девяти ВИНК: ОАО НК «ЛУКОЙЛ», ОАО НК «Сургутнефтегаз», ОАО НК «ТНК-ВР Холдинг», ОАО НК «Газпром нефть», ОАО АНК «Башнефть», ОАО НК «Славнефть», ОАО НК «Руснефть», ОАО НК «Роснефть», ОАО НК «Татнефть». На их долю приходится более 90% производимой в России нефти и нефтепродуктов.

С развитием глобального рынка и включением России в систему международных связей процессы вертикальной интеграции выходят на международный уровень, поэтому одна из актуальных задач, стоящих перед современными российскими ВИНК, – разработка новой оптимизированной стратегии, соответствующей глобальным вызовам и национальным приоритетам, способствующей увеличению нефтедобычи и росту производства нефтепродуктов. Данная стратегия может быть реализована только при ориентации на внешние рынки, вытеснении конкурентов и при постоянном технологическом лидерстве. Стратегическое планирование нефтяных компаний выделяет такие цели, как обеспечение устойчивого роста производственного потенциала и осуществление комплексной рационализации управления компанией.

В наборе стратегий российских ВИНК приоритетным является активный выход на международные глобальные рынки. Усилению зарубежной экспансии способствуют не только факторы глобализации, но и низкая эффективность инвестиций в ТЭК России из-за неблагоприятного налогового режима, нестабильного ценообразования, длительного срока окупаемости проектов. Аккумуляция значительных финансовых ресурсов при ограниченных возможностях их инвестирования внутри страны позволило компаниям приступить к расширению бизнеса вне национальных границ, к формированию транснациональных структур.

Расширение контактов с зарубежными партнерами и инвесторами

Основными направлениями стратегического развития российских ВИНК становится расширение контактов с зарубежными партнерами и инвесторами, участие в освоении месторождений

за рубежом, реализация совместных проектов с глобальными ВИНК. В утвержденной стратегии развития на среднесрочную перспективу одной из ведущих российских ВИНК «ЛУКОЙЛ» основным направлением структурного роста и необходимым условием устойчивого развития нормативно закреплена «интенсивный выход на зарубежные рынки с последующим созданием нескольких центров добычи и нефтепереработки за пределами РФ» [1].

Компания целенаправленно и поэтапно выстраивает цепочку от производства топлива до выхода на его конечного потребителя. В сфере интересов – освоение и разработка месторождений в Латинской Америке и Центральной Азии, объекты нефтепереработки в странах Западной и Восточной Европы, сети АЗС в большинстве европейских стран, США, в Турции, Грузии, Азербайджане. В 2009 г. «ЛУКОЙЛ» участвовала в проектах в Колумбии, Казахстане, Саудовской Аравии, Азербайджане, Узбекистане, Кот-д'Ивуаре, Гане, Египте и Венесуэле.

В конце 2009 г. совместно с норвежской Statoil выиграла тендер на разработку месторождения «Западная Курна-2» в Ираке. Несмотря на то что норвежские нефтяники считаются наиболее опытными в плане работы на арктическом шельфе, технологический уровень компании позволил ей создать три альянса с норвежскими нефтяными компаниями для совместного участия в разработке шельфа Норвегии. Также развиваются проекты «ЛУКОЙЛ» на шельфе Западной Африки.

Развитие бизнес-сегмента «переработка и сбыт», наращивание нефтеперерабатывающих мощностей за рубежом позволяют ВИНК снизить зависимость от высокой ценовой волатильности на мировом нефтяном рынке. Наращивая портфели профильных активов в различных регионах мира, одновременно участвуя в зарубежных проектах и по добыче, и по переработке, и по сбыту нефтепродуктов, компания стремится смягчить политические и минимизировать экономические риски на территории России.

«Роснефть» также считает стратегически важным выход на зарубежные рынки. Перспективные направления развития компании – вхождение в нефтеперерабатывающие активы итальянской ВИНК ENI в Европе, которая в обмен предлагает вхождение «Роснефти» в проекты по нефтепереработке в Европе и добыче на севере Африки. В зарубежной активности «Роснефть» проявляет большой интерес к участию в местных инфраструктурных проектах, которые создают реальную взаимозависимость партнеров и, как следствие, служат гарантией стабильности. Подобный альянс ВИНК заключила с китайской корпорацией Petrochina, создав совместное предприятие по переработке и маркетингу нефтепродуктов в Китае.

«Руснефть» также основывает свою долгосрочную стратегию развития на активном вхождении в мировые сырьевые рынки, расширении географии международной деятельности. В сфере

интересов компании – месторождения углеводородного сырья стран Африки и СНГ, расширение участия в перспективных нефтегазовых проектах Алжира.

В стратегические планы крупнейших российских ВИНК входит активизация деятельности по африканскому направлению. Стратегические цели здесь не только расширение зарубежных активов в целях повышения добычи нефти и газа, но и имиджевые интересы, укрепление бренда на мировых рынках. Трудно не согласиться с мнением Р.И. Томберга о том, что «владение зарубежными активами в крупнейших центрах нефтедобычи – таких, как Северная Африка и Гвинейский залив, – это возможность влиять на ценообразование и конъюнктуру рынка. Появляется и другая возможность – маневр в сложных геополитических отношениях картелей покупателей и поставщиков энергоресурсов» [2, с. 105].

Влияние глобализации также проявляется в расширении сотрудничества российских ВИНК с зарубежными партнерами в разработке российских недр. Так, основным стратегическим направлением «Роснефти» является приобретение наиболее перспективных месторождений на территории России, не принадлежащих крупным нефтегазовым компаниям с государственным участием. Стратегическая дальновидность корпорации проявляется в создании ощутимого задела для будущего роста, поскольку значительная часть запасов «Роснефти» находится на ранней стадии разработки.

«Роснефть» развивает партнерские отношения с крупнейшими иностранными компаниями: американская ExxonMobil, британская BP, норвежская Statoil, итальянская ENI, японская SODECO, индийская ONGC, китайская Sinopec, корейская KNOC. В создаваемых СП и консорциумах используются диверсифицированные схемы взаимодействия: «Роснефть» владеет миноритарной долей в проекте «Сахалин-1»; является мажоритарным участником в шельфовых проектах с ENI, ExxonMobil и Statoil; работает на паритетных основах с BP в проектах «Сахалин-4» и «Сахалин-5». Большинство крупных проектов «Роснефти» на арктическом шельфе и Дальнем Востоке с привлечением иностранного капитала реализуется по схеме, минимизирующей экономические риски. Зарубежные партнеры финансируют работы на стадии лицензирования, геологоразведки и разработки в обмен на перспективные поставки нефти. В обмен на долю в разработке российских шельфовых месторождений «Роснефть» получает право купить долю в зарубежных проектах своих иностранных партнеров.

В сахалинских проектах «Роснефть» работает с крупнейшими нефтегазовыми компаниями Индии, КНР, Кореи, Японии. Привлекая в капиталоемкие добывающие проекты партнеров из стран-потребителей, «Роснефть», «с одной стороны, создает взаимные гарантии поставок добываемого сырья на рынки этих стран, а с другой стороны, получает гарантии переработки и сбыта

своей продукции непосредственно в странах-потребителях» [3, с. 224].

Таким образом, под влиянием глобализации нефтяные компании во всем мире стремятся, с одной стороны, преодолеть становящиеся узкими национальные рынки и, с другой стороны, получить (расширить) доступ к иностранным ресурсам и рынкам.

Слияния и поглощения

С ростом активности российских ВИНК как в стране, так и за рубежом, увеличением прозрачности отечественного рынка, стабилизацией политической ситуации и приходом в Россию иностранных инвесторов происходит бурный рост рынка слияний и поглощений (M&A). Российские ВИНК превратились в промышленно-финансовые корпорации, на смену операционной модели их развития приходит финансовая модель. Чем значительнее активы компании, тем выше ее капитализация, поэтому на протяжении последнего десятилетия активизируются процессы продажи, покупки, обмена активов в нефтяном секторе как в России, так и за рубежом.

Участие российских ВИНК в сделках M&A вызвано необходимостью реализовывать технологически сложные проекты, которые могут осуществляться только совместно с глобальными компаниями. Покупателями долей активов ведущих российских ВИНК могут быть только глобальные компании. Стратегической целью ведущих российских ВИНК становится превращение их в мировые энергетические компании, что требует приобретения опыта управления активами крупных нефтяных компаний, осуществляющих зарубежную экспансию в условиях глобализации нефтяного бизнеса. Такой опыт они могут получить только во взаимодействии с глобальными нефтяными компаниями.

Первым опытом стало создание совместной транснациональной корпорации (ТНК-ВР) в 2003 г. Вносимые активы по договору распределялись между ТНК и ВР в пропорции 50% на 50%. Однако после событий с ЮКОСом значительно усилился контроль за подобными сделками в стратегически важных отраслях экономики со стороны государства. Рост рисков не остановил приобретение долей российских ВИНК глобальными компаниями, но привел к изменению тактики их сделок с российскими нефтяными активами. Первым приобретается небольшой пакет акций, затем размер актива постепенно наращивается, одновременно зарубежная компания осуществляет прямые инвестиции в объекты российской ВИНК, идет взаимный обмен долями компаний.

В период 2003–2006 гг. происходит усиление позиций «Роснефти». Стратегической целью ВИНК становится превращение в транснациональную энергетическую компанию, соответственно происходит консолидация и расширение активов. При резко возросших активах ВИНК стала представлять интерес для участия в ней глобальных нефтяных компаний. В 2006 г. в

число акционеров «Роснефти» вошли английская BP, голландская Shell, малазийская Petronas, китайская CNPC, индийская национальная нефтяная компания ONGC и т.д.

В 2007 г. основной формой сделок по слияниям и поглощениям стал обмен активами, например: «Газпром» – ТНК-ВР, «Газпром» – Total и др. Большую активность в outbound deals проявила в этот период «ЛУКОЙЛ», которая после приобретения латвийской местной дистрибьюторской сети поставила целью расширять свою долю на рынках стран Западной Европы.

В 2008 г. глобальный экономический кризис внес коррективы в инвестиционные стратегии глобальных нефтяных компаний. Если до мирового кризиса основным направлением движения капитала в сделках M&A был выход глобальных ВИНК на российский рынок, то в период кризиса усилилась деятельность российских ВИНК в сфере M&A как на территории РФ, так и за рубежом. В связи с падением спроса на продукцию нефтепереработки и сокращением маржи с 45 до 6 долл./барр. глобальные ВИНК приступили к продаже своих активов, которые давно уже представляли интерес для российских ВИНК – экспортеров нефти на рынки этих стран.

Приобретение долей в нефтеперерабатывающих предприятиях Европы обеспечивало российским ВИНК дополнительную маржу за счет переработки своей нефти на современных европейских НПЗ, дающих высокий выход продукции с высокой добавленной стоимостью и возможность приближения своего бизнеса непосредственно к основным европейским потребителям.

В 2009 г. увеличилось число приобретаемых нефтяных активов за рубежом. Российские ВИНК приобретают мажоритарные доли у иностранных нефтяных компаний. «Газпром» получил 55% в уставном капитале Sibir Energy, «Газпромнефть» – 20% акций итальянской компании ENI и 51% акций сербской компании «Нефтяная индустрия Сербии». Самой крупной стала сделка на сумму 0,58 млрд долл. компании Lukoil Overseas, которая приобрела государственную узбекскую компанию SNG Holdings.

В 2011 г. «Роснефть» выделила на приобретение новых активов более 90 млрд руб. – почти в 15 раз больше, чем в 2010 г. Главным событием конца 2012 г. стала новость о покупке «Роснефтью» 100% акций у совладельцев ТНК-ВР – третьей по размерам ВИНК России. Благодаря этой сделке «Роснефть» получит уникальный опыт по разработке морских месторождений, а британская компания – доступ к российским недрам. Стратегические позиции российского нефтяного гиганта на мировом рынке значительно усилятся – российская ВИНК станет крупнейшей публичной нефтяной компанией в мире, соответственно увеличится и ее влияние на мировых рынках.

С выходом России на рынок крупных слияний и поглощений отечественные компании перестраивают свои экономические стратегии,

приводя их в соответствие с международными стандартами и вызовами глобального экономического сообщества. В продолжающихся в России процессах приватизации государственного имущества бизнес-структуры получают возможность решить проблему доступа к недостающим звеньям технологических цепочек, установления контроля над собственностью.

Глобальный обмен технологиями и квалифицированными специалистами

Российские ВИНК активно развивают стратегические преимущества глобального обмена технологиями и квалифицированными специалистами

с международными ВИНК. Особую значимость приобретают опыт и знания зарубежных партнеров, их высококвалифицированный персонал и перспективные инновационные разработки. Так, «Стратегическое соглашение о сотрудничестве» между «Роснефтью» и ExxonMobil предполагает обмен экспертизами и технологиями, совместное участие в исследованиях и опытно-конструкторских разработках в России, Соединенных Штатах и других частях мира. Непотъемлемая часть этой научно-исследовательской работы – развитие новых безопасных, соответствующих современному техническому уровню и экологических систем защиты. Сделка «Роснефти» и ExxonMobil в перспективе очень актуальна для России, поскольку дает доступ к современным технологиям бурения, разработанным в последние десятилетия для американских сланцевых месторождений.

«Соглашение о сотрудничестве», подписанное «Роснефтью» и норвежской Statoil 5 мая 2012 г., включает обмен управленческими и инженерными кадрами, ценным опытом в основных направлениях разведки и добычи углеводородов. Большие перспективы в сфере обмена технологиями и специалистами у сотрудничества «Роснефти» с итальянской ENI, с американской многоотраслевой корпорацией General Electric (GE). «Роснефть» особенно заинтересована в инжиниринговых услугах и в опыте ENI по реализации совместных проектов в Африке.

Соглашение о сотрудничестве с GE предусматривает реализацию совместных проектов в сфере разработки, изготовления и реализации оборудования для нефтегазовой отрасли. Внедрение технологий GE приведет к значительному повышению эффективности работ по разведке, добыче и переработке нефти и газа, монтажных и пусконаладочных работ в ходе капитального строительства, реконструкции и технического перевооружения производственных нефтегазовых объектов. В рамках соглашения также предусматривается оценка потенциальных возможностей создания технологий и оборудования для разработки прибрежных месторождений арктического шельфа, усовершенствования методов нефтедобычи на месторождениях с трудно извлекаемыми запасами. Планируются обмен специалистами и

совместные проекты в области повышения квалификации и переподготовки кадров.

Подобное сотрудничество будет способствовать повышению экологической и промышленной безопасности предприятий «Роснефти», что является одним из основных стратегических приоритетов современной ВИНК в условиях глобализации.

Инвестирование в сферу НИОКР

В глобальном мире становится все более актуальным вопрос доступа к новым технологиям. По мнению Б.А. Хейфеца, «покупать лицензии – это получать достижения вчерашнего дня» [4, с. 45]. Поэтому мощным конкурентным преимуществом ВИНК становится инвестирование в сферу НИОКР. Новейшие инновационные разработки позволяют ускорить открытие, разработку и вовлечение в хозяйственный оборот новых месторождений; обеспечивают эффективное освоение месторождений, ранее признанных нерентабельными; увеличивают извлекаемый потенциал разрабатываемых месторождений за счет переоценки величины их запасов. Российские ВИНК повышают расходы на НИОКР, приобретают современное оборудование, совершенствуют методики и экспериментальную базу.

Крупнейшие российские ВИНК в обмен на доли в месторождениях получают от иностранных партнеров новейшие технологии, способные значительно повысить эффективность и рентабельность многих проектов, в том числе и законсервированных в настоящее время. Также российские ВИНК организуют собственные подразделения, научные центры, занимающиеся инновациями в области технологий разведки, добычи, транспортировки и переработки нефти и газа. Чтобы эффективно применять новые знания и интегрировать их в свою структуру, должна измениться сама организация. Модернизация производств и технологическое развитие требуют также введения в состав менеджмента высшего уровня руководителей, персонально отвечающих за инновационное развитие компании.

Благодаря стратегии модернизации и инновационному развитию в 2011 г. в лидеры по переработке нефти вышла «Татнефть». Высокие финансовые результаты компании были достигнуты за счет продажи дополнительных объемов нефтепродуктов, произведенных на ТАНЕКО, запущенном в конце 2011 г. Среди удачных примеров получения передовых технологий через инвестиции в зарубежные предприятия – приобретение в 2009 г. «Газпром нефтью» у Chevron Global Energy завода по производству масел и смазок Chevron Italia S.p.A. в Италии. Вместе с заводом компания получила лицензию на использование технологий производства масел и смазок, а также патентные права на торговую марку Техасо для реализации продукции на итальянском рынке.

Высокотехнологичные решения позволили

«Роснефти» приступить к созданию розничной товаропроводящей сети из плавучих станций, соответствующих жестким требованиям международных экологических стандартов. Современные технологии исключают возможность разлива топлива, что ранее считалось неизбежным при заправке маломерных судов. Летом 2012 г. успешно заработала первая плавучая АЗС для маломерных судов между озерами Ильмень и Ладогой на маршруте 220 км.

Инвестиции в разработку и внедрение новых технологий, в модернизацию испытанных технологий являются одним из основных конкурентных преимуществ «ЛУКОЙЛа». Постоянно растут объемы финансирования научно-технических работ. К началу 2012 г. завершились организационные преобразования научно-проектного комплекса «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», который включает 4 региональных института, сформированы 5 филиалов по разным сферам деятельности [5].

Концентрация научных идей в одном центре в рамках корпорации позволяет разработать и внедрить новые технологии, что повышает конкурентоспособность ВИНК и делает ее независимой от западных технологий.

Создание вертикально интегрированных компаний способствует эффективному применению факторов экономической глобализации. На смену классическим факторным преимуществам приходят глобальные конкурентные преимущества. В первую очередь это умение максимально эффективно разместить во времени (определенная стадия жизненного цикла продукции и производства) и пространстве (определенная страна приложения капитала) воспроизводимые факторы хозяйственной деятельности, пользуясь преимуществами, даваемыми их мобильностью. В рамках глобального рынка возможна любая территориальная комбинация звеньев воспроизводственного процесса ВИНК и, что немаловажно, «применение единых маркетинговых, инновационных и производственных стратегий по всему миру» [6, р. 127].

Стратегии российских вертикально интегрированных компаний основаны на двух базовых процессах современной глобальной мировой экономики: рост мобильности как возможности перемещения в пространстве и рост воспроизводимости как возможности повторить, скопировать, воспроизвести – относительно ресурсов, продуктов, технологий и, что самое важное, образцов хозяйственного поведения.

Важнейшие направления стратегического развития российских ВИНК в свете повышения их глобальной конкурентоспособности:

- расширение участия в освоении высокоэффективных месторождений за рубежом и совместная разработка российских недр;
- развитие партнерских отношений с международными компаниями во всех сферах деятельности;

– наращивание профильных активов вне России, повышение конкурентоспособности за счет выхода на новые рынки и освоения нетрадиционных для ВИНК рыночных ниш;

– усиление инновационной активности, модернизация производств и технологическое развитие.

Выход российских ВИНК на зарубежные рынки диверсифицирует риски и делает компании более устойчивыми. Можно ожидать

дальнейшего активного участия российских компаний в диверсификации деятельности и интеграции как в «прямом», так и в «обратном» направлении. Применение стратегии вертикальной интеграции обеспечивает эффективную экономическую деятельность с высоким уровнем отдачи инвестиций, значительным сокращением издержек, достижением высокой рентабельности производства, достижением глобальных целей.

Список литературы

1. Официальный сайт ОАО НК «ЛУКОЙЛ». URL: www.lukoil.ru (дата обращения: 20.10.2012).
2. Томберг Р.И. Российский нефтегазовый бизнес в Африке // Вестник МГИМО. 2011. №3. С.5.
3. Долгов В.В. Взаимодействие с государством как составляющая стратегии развития нефтегазовых компаний в современной России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. №6. С.12.
4. Материалы ежегодной научно-практической межвузовской конференции по проблемам конкурентоспособности России в мировой экономике. МГИМО, 22 апреля 2010 г. 122 с.
5. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y., 2003. 397 p

Об авторе

Голомедов Вячеслав Игоревич – преподаватель кафедры языков стран Ближнего и Среднего Востока МГИМО(У) МИД России. E-mail: vyacheslav.golomedov@yahoo.com

STRATEGIES OF RUSSIAN VERTICALLY INTEGRATED OIL COMPANIES IN THE GLOBAL MARKET

V.I. Golomedov

Moscow State Institute of International Relations (University), 76, Prospect Vernadskogo, Moscow, 119454, Russia.

Abstract: *In this article the analysis of the main directions of the strategic development of Russian vertically integrated oil companies is made including international expansion and development of relations with foreign partners and investors, mergers and acquisitions policy, global technology and qualified employees exchange, investments into research and development. Development of the global market brings processes of vertical integration to the international level, therefore one of the most urgent challenges facing the modern Russian vertically integrated oil companies is development of the new optimized strategy corresponding to global challenges and national priorities. The main strategic development's directions of the Russian vertically integrated oil companies are described. For the companies accumulated significant financial resources, the priority is to actively enter the global market and to create the formation of transnational structures, which is due not only to the factors of globalization, but with very low efficiency and security of investments in the energy sector of Russia. The new strategy should promote increase the volume of oil production and petroleum products. Creation of vertically integrated companies leads to effective distribution of the factors of economic globalization. Instead of classic advantage factors comes global competitive advantages. First of all it is the ability to effectively distribute in time and place factors of economic activity using their advantage caused by their mobility. International expansion of Russian vertically integrated oil companies diversifies risks and makes the companies more sustainable. Further diversification and integration of Russian companies is expected both in straight and reverse directions. Applying the strategy of vertical integration provides effective economic activity with high investment return.*

Key words: Oil, oil production, oil refining, Vertically Integrated Oil Companies (VIOC), economy globalization, mergers and acquisitions, strategic management of vertically-integrated oil companies (VIOC).

References

1. Official site of OJSC «Lukoil» URL: www.lukoil.ru
2. Tomberg R.I. Rossiyskiy neftegazoviy biznes v Afrike [Russian oil and gas business in Africa]. Vestnik Mgimo. 2011. №3. 5 p.
3. Dolgov V.V. Vzaimodeystviye s gosudarstvom kak sostavlyayushaya strategii razvitiya neftegazovih kompaniy v sovremennoy Rossii. [Interaction with the state as part of development strategy of oil and gas companies in modern Russia]// Aktualniye Problemy Gumanitarnih I Estesstvennih Nauk. 2009. №6. 12 p.
4. Materiali egegodnoy nauchno-prakticheskoy mezhvuzovskoy konferencii po problemam konkurentosposobnosti Rossii v mirovoy ekonomike. [Materials of intercollegiate science conference on problems of competitiveness of Russia in international economy] // MGIMO, 22 April 2010. 122 p.
5. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y., 2003. 397 p.

About the author

Viacheslav I. Golomedov – teacher at the chair of Languages of Middle East countries at Moscow State Institute of International Relations (MGIMO). E-mail: vyacheslav.golomedov@yahoo.com
