

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № 4 / 2023, Vol. 15, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/61ECVN423.pdf>

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Авдеева, А. И. Стратегия модернизации управления бизнес-единицами компании Neste Oyj в контексте четвертого энергетического перехода / А. И. Авдеева, Ж. В. Ивановская // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/61ECVN423.pdf>

**For citation:**

Avdeeva A.I., Ivanovskaya Zh.V. Strategy for modernizing the management of business units of Neste Oyj in the context of the fourth energy transition. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(4): 61ECVN423. Available at: <https://esj.today/PDF/61ECVN423.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Авдеева Анастасия Игоревна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Факультет «Международных экономических отношений»  
E-mail: 7141164@gmail.com

**Ивановская Жанна Владимировна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Доцент Департамента мировой экономики и международного бизнеса  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: zvivanovskaya@fa.ru

## **Стратегия модернизации управления бизнес-единицами компании Neste Oyj в контексте четвертого энергетического перехода**

**Аннотация.** В данной статье исследуется стратегический подход компании Neste Oyj к устойчивому развитию и содействию энергетическому переходу. По мнению авторов, переход к возобновляемым источникам энергии, повышение эффективности и снижение выбросов стали необходимыми шагами в стремлении к сокращению негативного воздействия на окружающую среду. Основное внимание уделяется проектам трансформации компании, управлению портфелем бизнес-единиц, направленным на увеличение мощностей по производству возобновляемого дизеля и авиационного топлива. Авторами было выявлено, что основное внимание менеджмент компании Neste Oyj уделяет вопросам трансформации производств, посвященным усилению позиций на рынке возобновляемых видов топлива. Приводится оценка компанией наблюдаемого уровня снижения углеродного следа при использовании запатентованных продуктов Neste Oyj, в частности, Neste MY Sustainable Aviation Fuel™, Neste MY Renewable Diesel™, Neste RE™, в рамках жизненного цикла производства единицы продукции. Отдельное внимание уделено анализу факторов, в связи с которыми была проведена модернизация портфелей бизнес-единиц, направленная на расширение мощностей по производству возобновляемого топлива в разных регионах. В статье рассматривается проект по модернизации НПЗ в Сингапуре, оценивается его эффективность в контексте низкоуглеродной трансформации. Кроме этого, рассматриваются проекты расширения компании Neste Oyj в Роттердаме и Мартинесе, которые призваны обеспечить увеличение производства возобновляемых топлив. Авторами делается вывод о том, что компания Neste Oyj активно диверсифицирует энергетический портфель бизнес-единиц и

акцентирует внимание на инвестициях в возобновляемую энергетику. Данное стратегическое решение позволяет компании успешно адаптироваться к вызовам четвертого энергоперехода и укреплять свою позицию в области устойчивого бизнеса.

**Ключевые слова:** управление бизнес-единицами; четвертый энергетический переход; низкоуглеродная трансформация; оценка снижения углеродного следа; возобновляемое авиационное топливо; биодизель; бизнес-единицы

## Введение

Современный мир стоит перед вызовом четвертого энергоперехода, который приводит к фундаментальным изменениям в энергетической сфере. Этот переход характеризуется стремлением к устойчивой и экологически чистой энергии, а также снижению зависимости от ископаемых ресурсов. В связи с этим, компании в энергетической индустрии вынуждены пересматривать свои стратегии и бизнес-подходы, чтобы адаптироваться к новым реалиям и оставаться конкурентоспособными. Управление портфелем бизнес-единиц становится ключевым аспектом в этом контексте. Эффективное управление портфелем позволяет компаниям оптимизировать свои ресурсы, выделять приоритеты и выстраивать стратегические приоритеты в соответствии с целями четвертого энергоперехода.

Компания Neste Oyj, преимущественно специализирующаяся на производстве биодизельного топлива и других возобновляемых продуктов, является примером компании, успешно модернизирующей свой бизнес-портфель в ответ на вызовы энергетической трансформации. Управление портфелем бизнес-единиц в компании Neste Oyj сосредотачивается на стратегическом анализе проектов, программ и бизнес-юнитов, с целью определения их приоритетов и соответствия стратегическим направлениям.<sup>1</sup> Это позволяет компании выявлять наиболее перспективные области для инвестиций и развития [1].

В данной исследовательской работе была поставлена цель проанализировать направление модернизации портфелей бизнес-единиц компании Neste Oyj в контексте четвертого энергоперехода.

Объектом являются бизнес-единицы компании Neste Oyj в контексте четвертого энергетического перехода.

Предметом — особенности управления бизнес-единицами компании Neste Oyj в контексте четвертого энергетического перехода.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть особенности портфеля проектов компании Neste Oyj;
- проанализировать управленческие решения, предпринимаемые компанией в последние несколько лет;
- определить особенности проектов компании.

---

<sup>1</sup> Neste on a journey to a carbon neutral future — World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.wbcd.org/Overview/News-Insights/Member-spotlight/Neste-on-a-journey-to-a-carbon-neutral-future> (дата обращения: 2.11.2023).

## 1. Методы и материалы

Вопросы модернизации портфелей бизнес-единиц компаний в том числе и энергетических компаний в своих работах поднимали Богатина Е.М.<sup>2</sup>, Москаленко Н.А. [2], Норре Т., Bueren E.V. [3], Schiffer H.W. [4]. Однако исследования направлений модернизации бизнес-единиц высокотехнологичной компании Neste Oyj не настолько популярны, в связи с этим нами была предпринята попытка изучения проектов компании Neste Oyj, направленных на реализацию стратегии ESG трансформации компании.

Исследование проводилось с помощью метода контент-анализа годовых отчетов компании Neste Oyj. Влияние ESG трансформации на стратегии управления портфелей бизнес-единиц.

## 2. Результаты и обсуждения

Четвертый энергопереход представляет собой революционные изменения в энергетической отрасли, направленные на устойчивое производство и потребление энергии. Переход к возобновляемым источникам энергии, повышение эффективности и снижение выбросов стали необходимыми шагами в стремлении к сокращению негативного воздействия на окружающую среду и улучшению климата [5].

В то же время, ESG, как акроним для Environmental, Social, and Governance, стал синонимом для устойчивости, ответственности и ценностей в сфере бизнеса. Эти аспекты приобретают все большее значение в контексте нарастающих экологических и социальных проблем, а также вызовов изменения климата. Организации и инвесторы всё чаще оценивают компании не только по финансовым показателям, но и по их способности решать современные глобальные проблемы [6].

На сегодняшний день, портфель проектов компании Neste Oyj складывается из дочерних компаний, работающих на территории стран, связанных с логистикой и продажей топлив на территории стран присутствия, портфеля бизнес-единиц из компаний управляющих автозаправочными станциями на территории регионов присутствия, а также из бизнес-единиц, которые являются заводами по производству традиционных и возобновляемых топлив.<sup>3</sup> Так, анализируя финансовые отчеты корпорации Neste Oyj за 2018–2023 года, можно заметить, что решения совета директоров принимались в пользу проектов, посвященных возобновляемым топливам, а именно вектор управления портфелем бизнес-единиц направлен на увеличение объемов инвестиций в проекты — заводы по производству возобновляемого топлива.<sup>1</sup> Использование Neste MY Sustainable Aviation Fuel™ в чистом виде и в течение всего жизненного цикла сокращает выбросы парниковых газов на 80 % по сравнению с ископаемым авиационным топливом [7]. Использование Neste MY Renewable Diesel™ снижает выбросы парниковых газов на 75–95 % по сравнению с ископаемым дизельным топливом в течение всего жизненного цикла топлива. Neste RE, произведенное из 100 % возобновляемого сырья, в течение жизненного цикла более чем на 85 % снижает углеродный след по сравнению с традиционным ископаемым сырьем для производства полимеров и химикатов.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Богатина, Е.М. Управление взаимодействием корпоративного центра и бизнес-единиц в интегрированных структурах: специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Богатина Е.М. — Москва, 2012. — 22 с. — EDN QIEFMT.

<sup>3</sup> Annual reports | Neste [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.neste.com/for-media/material/annual-reports> (дата обращения: 16.10.2023).

<sup>4</sup> Financial reports | Neste [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.neste.com/investors/financials/financial-reports#8ce75dab> (дата обращения: 16.10.2023).

В связи с этим была проведена модернизация портфелей бизнес-единиц, направленная на расширение мощностей по производству возобновляемого топлива в разных регионах. Основное внимание менеджмент компании Neste Oyj уделяет вопросам трансформации производств, посвященным усилению позиций на рынке возобновляемых видов топлива, в частности экологически чистому авиационному топливу.<sup>5</sup> На сегодняшний день именно авиационное топливо является основным продуктом, в экологизации которого Neste Oyj достигает лучших позиций [8].

В апреле 2021 года компания Neste объявила о том, что изменит существующие мощности по производству возобновляемого топлива в Роттердаме, чтобы обеспечить возможность выпуска устойчивого авиационного топлива. В настоящее время завод производит в основном возобновляемое дизельное топливо Neste MY Renewable Diesel™. Модификация НПЗ даст компании Neste возможность производить до 500 000 тонн экологически чистого авиационного топлива в год в рамках существующих мощностей. Эти мощности будут доступны с начала 2024 года. Данный проект расширяет растущее присутствие Neste в Нидерландах и демонстрирует общие амбиции Neste, голландского правительства и, в частности, порта Роттердам в области устойчивого развития. Кроме этого, планируется переориентация и расширение НПЗ в Сингапуре. Компания Neste планирует к началу 2024 года производить 1,5 млн т авиационного топлива в год. Ожидаемый объем инвестиций в данные проект по модернизации существующих заводов составляют около 190 млн евро.<sup>6</sup>

Безусловно, управление бизнес-единицами компании Neste Oyj затрагивает не только непосредственно модернизацию существующих заводов, но и переориентацию на создание новых низкоуглеродных заводов по производству возобновляемых видов топлива. Рассмотрим проекты более подробно:

- Проект расширения в Сингапуре (Neste MY Sustainable Aviation Fuel™, Neste RE™, Neste MY Renewable Diesel™).

В 2018 году компания Neste приняла окончательное инвестиционное решение о создании дополнительных мощностей по производству возобновляемых продуктов в Сингапуре. Строительство началось в начале 2019 года, а эксплуатация — в апреле 2023 года. Проект расширения Сингапура увеличивает мощности по производству возобновляемых продуктов на 1,3 млн т в год. Расширение сингапурского НПЗ также даст компании Neste возможность производить до 1 млн т экологически чистого авиационного топлива в год.

В результате инвестиций Neste сможет более гибко подходить к производству возобновляемых и циркулярных решений на НПЗ. Кроме этого, данные инвестиции также улучшают логистические возможности и повышают эффективность предварительной обработки сырья для использования более низкокачественных отходов и остатков сырья на существующем НПЗ. Объем инвестиций в данный проект составил около 1,6 млрд евро по данным отчетов компании Neste Oyj.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Portfolio | Neste [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.neste.com/about-neste/innovation/venturing/portfolio#8ce75dab> (дата обращения: 22.10.2023).

<sup>6</sup> Business | Neste [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.neste.com/about-neste/who-we-are/business#8ce75dab> (дата обращения: 1.11.2023).

<sup>7</sup> Neste to start Singapore sustainable aviation fuel plant by Q1 2023 — executive | Reuters [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/neste-start-singapore-sustainable-aviation-fuel-plant-by-q1-2023-executive-2022-02-16/> (дата обращения: 4.11.2023).

Singapore refinery | Neste [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.neste.com/about-neste/who-we-are/production/singapore#8ce75dab> (дата обращения: 4.11.2023).

- Проект расширения производства в Роттердаме (Neste MY Sustainable Aviation Fuel™, Neste RE™, Neste MY Renewable Diesel™).

В июне 2022 года компания Neste приняла окончательное инвестиционное решение о создании дополнительных мощностей по производству возобновляемых продуктов в Роттердаме, а в августе 2022 года началось строительство. Расширенный НПЗ начнет коммерческую эксплуатацию в первой половине 2026 года и ожидается, что данный НПЗ позволит увеличить существующие мощности на 1,3 млн т в год. Согласно финансовому отчету, ожидаемый объем инвестиций около 1,9 млрд евро.<sup>8</sup>

- Проект по производству возобновляемых источников топлива в Мартинесе (Возобновляемое дизельное топливо, возобновляемая нефть, возобновляемый пропан).

1 марта 2022 года Neste Corporation и Marathon Petroleum Corporation (Marathon) объявили о заключении соглашения о создании совместного предприятия (доли 50/50) по производству возобновляемого дизельного топлива в результате реализации проекта по переоборудованию НПЗ Marathon в Мартинесе (Калифорния) (проект Martinez Renewable Fuels). Все условия были выполнены, и 21 сентября 2022 года сделка была закрыта, а компания Martinez Renewables официально учреждена. Через Martinez Renewables Neste получила 50%-ную долю в проекте Martinez Renewable Fuels. Инвестиции компании Neste Oyj составили около 0,9 млрд евро. Эксплуатация предприятия будет осуществляться компанией Marathon, а объем производства будет равномерно распределяться между партнерами по совместной деятельности [9]. Ожидается, что после завершения строительства Martinez Renewables увеличит мощности Neste по производству возобновляемых продуктов чуть более чем на 1 млн тонн в год. Martinez Renewables предполагает, что начнет производство в первом квартале 2023 года. Во второй половине 2023 года ожидается ввод в эксплуатацию мощностей по предварительной очистке, а к концу 2023 года завод будет способен производить 2,1 млн тонн в год. На момент написания статьи подтвердить данные результаты деятельности завода невозможно, поскольку компания не раскрывает отчетность за 2023 год.<sup>9</sup>

Таким образом, основным направлением модернизации портфеля бизнес-единиц компании Neste Oyj является диверсификация энергетического портфеля. Анализируя данные проекты и объемы инвестиций в них, можно сделать вывод, что компания Neste Oyj модернизирует портфели бизнес-единиц, акцентируя внимание инвестиций на возобновляемую энергетику. Кроме этого еще одним направлением модернизации портфеля бизнес-единиц является увеличение объемов инвестиций на исследования и повышение энергоэффективности и экологичности возобновляемого авиационного топлива, а также повышение его характеристик с целью достижения полного соответствия углеводородному сырью в части уровня замерзания и способности выдерживать температурные колебания.

Для наиболее эффективного управления портфелем бизнес-единиц топ-менеджмент компании Neste Oyj использует матричный подход при дивизиональной структуре [10]. Это позволяет видеть полную картину по финансовым и стратегическим показателям бизнес-единиц и более оперативно отвечать на появляющиеся вызовы, что особенно важным является при работе с возобновляемыми и экологически чистыми производствами, поскольку законодательство в сфере четвертого энергоперехода, который озаглавлен переходом к

<sup>8</sup> Neste invests in its world scale renewable products refinery in Rotterdam | Neste [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.neste.us/releases-and-news/renewable-solutions/neste-invests-its-world-scale-renewable-products-refinery-rotterdam> (дата обращения: 6.11.2023).

<sup>9</sup> Neste expands its renewable fuels supply capabilities in Southern California | Neste [электронный ресурс] // режим доступа: <https://www.neste.us/releases-and-news/aviation/neste-expands-its-renewable-fuels-supply-capabilities-southern-california> (дата обращения: 2.11.2023).

устойчивому топливу, меняется достаточно быстро. Более того, компании необходимо реагировать на законодательные акты не только на непосредственно влияющие на деятельность компании, но и на те акты, которые влияют на контрагентов. Это обусловлено тем, что топливо участвует в понятии так называемого «углеродного следа» продукции, что является важным фактором для компаний, перевозящей товары, поскольку от уровня экологичности топлива будет меняться «углеродный след» и, как следствие, налоги и сборы.

### Выводы

Компания Neste Oyj активно модернизирует свой бизнес-портфель, уделяя особое внимание подразделениям и заводам, специализирующимся на производстве и переработке возобновляемого топлива.

Это стратегическое решение обосновывается несколькими ключевыми факторами. Во-первых, мировые экологические требования и нормативы становятся все более строгими, и компания готова предложить решения, отвечающие этим требованиям. Во-вторых, растущий спрос на возобновляемое топливо и осознание клиентами проблем с окружающей средой открывают новые перспективы для бизнес-единиц, специализирующихся на чистых энергетических решениях. Кроме того, инновации и технологический прогресс играют важную роль в развитии этой области, и инвестиции компании позволяют оставаться на передовой в этом вопросе. Наконец, модернизация портфеля бизнес-единиц способствует диверсификации и снижению рисков, что оказывается стратегически важным в условиях меняющейся энергетической ситуации и рыночной волатильности. Все эти факторы делают модернизацию в сторону возобновляемого топлива логичным и обоснованным шагом для компании Neste Oyj в контексте четвертого энергоперехода.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Николаев, И. Цена энергоперехода / И. Николаев, О. Точилкина // Общество и экономика. — 2022. — № 9. — С. 19–37. — DOI 10.31857/S020736760021859-3. — EDN EUBTER.
2. Москаленко, Н.А. Организационное обеспечение экологического управления на уровне бизнес-единиц / Н.А. Москаленко, Е.С. Гаймур // Учет и статистика. — 2012. — № 4(28). — С. 88–93. — EDN QIXTGR.
3. Hoppe T., Bueren E. Guest editorial: Governing the challenges of climate change and energy transition in cities // Energy, Sustainability and Society. — 2015. — Т. 5. — № 1. — С. 19.
4. Schiffer H.W., Trüby J. A review of the German energy transition: taking stock, looking ahead, and drawing conclusions for the Middle East and North Africa // Energy Transitions. — 2018. — Т. 2. — С. 1–14.
5. Макаров И.Н., Назаренко В.С., Осипова И.В., Лесных Е.В. ESG-подход в системе стратегического управления экономическими системами национального и регионального уровня // Креативная экономика. — 2022. — Том 16. — № 7. — С. 2569–2586. — doi: 10.18334/ce.16.7.114893.
6. Кабанов Д.С., Басаев З.В. Влияние ESG-принципов на стратегию управления брендом компании // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Том 13. — № 8. — С. 2731–2750. — doi: 10.18334/epp.13.8.118642.

7. Еремин, В.В. Четвертый энергетический переход — барьеры и пути преодоления / В.В. Еремин // Экономика. Налоги. Право. — 2023. — Т. 16, № 3. — С. 35–45. — DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-3-35-45. — EDN UDRCUT.
8. Чувахина, Л.Г. Императивы «энергетического перехода» в условиях современной мировой экономики / Л.Г. Чувахина // Горизонты экономики. — 2023. — № 2(75). — С. 79–83. — EDN AGKQJV.
9. Мингалева, Ж.А. Финансовые аспекты реализации четвертого энергоперехода / Ж.А. Мингалева, М.В. Сигова // Финансовый журнал. — 2022. — Т. 14, № 5. — С. 43–58. — DOI 10.31107/2075-1990-2022-5-43-58. — EDN TXINDZ.
10. Пушкарева, М.Б. Особенности инвестирования в "зеленые" проекты / М.Б. Пушкарева // Экономика и управление в машиностроении. — 2021. — № 4. — С. 57–60. — EDN ZJUTDO.

**Avdeeva Anastasia Igorevna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: 7141164@gmail.com

**Ivanovskaya Zhanna Vladimirovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: zvivanovskaya@fa.ru

## **Strategy for modernizing the management of business units of Neste Oyj in the context of the fourth energy transition**

**Abstract.** This article examines Neste Oyj's strategic approach to sustainable development and promoting the energy transition. According to the authors, transitioning to renewable energy sources, increasing efficiency and reducing emissions were necessary steps in the quest to reduce negative environmental impacts. The main focus is on company transformation projects, managing a portfolio of business units aimed at increasing capacity for the production of renewable diesel and aviation fuel. The authors found that the management of Neste Oyj focuses on the issues of transformation of production, dedicated to strengthening its position in the market of renewable fuels. The company's assessment of the observed level of carbon footprint reduction when using Neste Oyj's patented products, in particular, Neste MY Sustainable Aviation Fuel™, Neste MY Renewable Diesel™, Neste RE™, within the life cycle of a unit of production is provided. Special attention is paid to the analysis of factors in connection with which the modernization of business unit portfolios was carried out, aimed at expanding the capacity for the production of renewable fuel in different regions. The article examines a project to modernize a refinery in Singapore and evaluates its effectiveness in the context of low-carbon transformation. In addition, expansion projects for Neste Oyj in Rotterdam and Martinez are being considered to ensure increased production of renewable fuels. The authors conclude that Neste Oyj is actively diversifying its energy portfolio of business units and focusing on investments in renewable energy. This strategic decision allows the company to successfully adapt to the challenges of the fourth energy transition and strengthen its position in the field of sustainable business.

**Keywords:** business unit management; fourth energy transition; low carbon transformation; carbon footprint assessment; renewable aviation fuel; biodiesel; business units