

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

2024, Том 16, № 6 / 2024, Vol. 16, Iss. 6 <https://esj.today/issue-6-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/95ECVN624.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кашпер, Г. А. Разработка долгосрочных стратегий на основе модификации матрицы BCG / Г. А. Кашпер, Х. П. Харчилава // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 6. — URL:

<https://esj.today/PDF/95ECVN624.pdf>

For citation:

Kashper H.A., Harchilava Kh.P. Development of long-term strategies based on modification of the BCG matrix. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(6): 95ECVN624. Available at: <https://esj.today/PDF/95ECVN624.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

Кашпер Гарри Артёмович

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Аспирант факультета «Экономики и бизнеса»
E-mail: KashperGA@yandex.ru

Харчилава Хвича Патаевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Корпоративных финансов и корпоративного управления»
Кандидат экономических наук
E-mail: HPHarchilava@fa.ru

Разработка долгосрочных стратегий на основе модификации матрицы BCG

Аннотация. Мировой рынок нефти является одной из ключевых площадок для деятельности транснациональных нефтяных компаний (ТНК). Устойчивое развитие компаний в условиях высокой неопределенности требует разработки долгосрочных стратегий, учитывающих как макроэкономическую конъюнктуру, так и специфику рынка. Зарубежная экспансия, включающая добычу углеводородов, переработку и сбыт продукции, становится важным элементом стратегического планирования. Реализация таких проектов часто осуществляется через прямые иностранные инвестиции (ПИИ), что делает анализ состояния и перспектив мирового рынка нефти особенно значимым.

Неопределенность на рынке нефти усложняет процесс саморегулирования и требует учета множества переменных при разработке стратегий. Пандемия COVID-19 внесла дополнительные вызовы в прогнозирование спроса на нефть, что обострило необходимость создания инструментов для анализа динамики рыночных изменений. Использование модифицированной матрицы BCG позволяет учитывать не только текущее положение энергоресурсов на рынке, но и их перспективы в долгосрочной перспективе.

Проанализировано состояние и перспективы развития международного нефтяного рынка с учетом межтопливной конкуренции на международном энергетическом рынке. Предложена методика анализа динамического развития рынков, выполненная в рамках предложений по развитию матрицы BCG как инструмента стратегического анализа, позволяющая исследовать рыночное положение в динамике. Методика указанного подхода апробирована для международного энергетического рынка за период с 1966 года по 2019 год (до начала Специальной военной операции и корректировки «провалов патерналистской

нефтяной компании»). Установлено рыночное положение нефти на всем рассматриваемом периоде. С учетом предложенной методики подготовлен анализ рыночного положения российских нефтяных компаний с прогнозом до 2050 года (на период разрабатываемой Энергетической стратегии Российской Федерации на долгосрочный период).

Ключевые слова: экономика; анализ рынка; анализ конкуренции; прогнозирование; матрица BCG; нефтяной рынок; нефть

Введение

Современный мировой рынок нефти характеризуется высокой степенью неопределенности, вызванной влиянием множества факторов, включая макроэкономические изменения, технологическое развитие и энергетическую политику. В условиях растущей конкуренции и необходимости адаптации к изменяющимся условиям стратегическое планирование деятельности нефтяных ТНК становится критически важным. Разработка долгосрочных стратегий с использованием модифицированной матрицы BCG позволяет учитывать динамику рыночных изменений и принимать более обоснованные управленческие решения. Это особенно актуально в контексте растущей роли прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в нефтяной отрасли.

Целью данного исследования является разработка подхода к формированию долгосрочных стратегий для нефтяных ТНК на основе модификации матрицы BCG, учитывающей динамическое рыночное положение энергоресурсов в различных регионах мира.

Объект исследования — мировой рынок нефти и его динамика в контексте долгосрочного планирования деятельности нефтяных ТНК.

Предмет исследования — методологические подходы к применению модифицированной матрицы BCG для анализа конкурентного положения энергоресурсов на мировом рынке нефти.

1. Материалы и методы

При написании автором использовались следующие методы: анализ, сравнение, обобщение научных исследований и статей, визуализация данных, синтез.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать текущие тенденции и факторы, влияющие на динамику мирового рынка нефти.
2. Разработать модификацию матрицы BCG для оценки динамического рыночного положения энергоресурсов, включая нефть.
3. Применить модифицированную матрицу BCG для анализа конкурентного положения нефти на мировом энергетическом рынке в исторической перспективе и прогнозируемых условиях до 2050 года.
4. Сформулировать рекомендации по разработке долгосрочных стратегий нефтяных ТНК с использованием результатов анализа модифицированной матрицы BCG.

В основу исследования легли научные труды Е.К. Карпунина, Н.В. Капустина, О.А. Аничкина [и др.] [1], Н.В. Капустина, Е.А. Ступникова, О.А. Оленина, М.М. Герасимов [2], Ю.В. Галкин, А.А. Галкина, Л. М. Григорьев [и др.] [3], В.А. Кулагин, Д.А. Грушевенко, А.А. Галкина [4], Ю.В. Платонов [5], Е.С. Гриднев [6], А.П. Винокурова, А.Б. Жексенбаева, С.А. Клепандина [и др.] [7] и т. д.

2. Результаты и обсуждения

Мировой рынок нефти является основной площадкой деятельности нефтяных ТНК. Для достижения лидерства на компании формируют долгосрочную стратегию, учитывающую изменяющуюся макроэкономическую конъюнктуру и собственно специфику мирового рынка нефти. Одной из составных частей стратегии развития компании является зарубежная экспансия, то есть формирование зарубежных проектов, связанных как с добычей углеводородов, так и с их последующей переработкой и сбытом. Зачастую подобная деятельность — создание проектов за рубежом — реализуется путем инвестирования в зарубежные активы, в том числе, создавая ассоциированные и совместные предприятия с иностранными компаниями. Подобная деятельность может быть охарактеризована как внешние иностранные инвестиции или же экспорт ПИИ. Следовательно, мировой рынок нефти — это основополагающее направление экспорта прямых инвестиций нефтяными ТНК, состояние и перспективы которого обуславливает текущие и планируемые проекты.

Что действительно оказывает влияние на мировой рынок нефти? В первую очередь стоит отметить, что различные факторы формирования «нефтяной реальности» создают, с одной стороны, потенциал движения нефтяного рынка к равновесию и, с другой стороны, противоречие в конъюнктуре рынка нефти, а его внутренние процессы делает еще более неравновесными, повышая при этом неопределённость. В итоге, процесс саморегулирования мирового рынка нефти усложняется и становится более зависимым от комплекса факторов, эффективность которых различается в зависимости от горизонта прогнозирования [8]. Планирование деятельности компании и разработка стратегии, в том числе по экспорту ПИИ, требует учета перспектив рынка.

В среднесрочной перспективе, с учетом эффекта на рынок от коронакризиса в 2020 году, мировое потребление нефти продолжит расти относительно высокими годовыми темпами и к 2025 году достигнет уровня 103,7 млн барр./сут. Это предположение объясняется двумя основными причинами: восстановление темпов экономического роста аналогичных периоду до COVID-19, особенно в основных развивающихся странах, и «наверстывание» спроса, особенно в секторах, наиболее пострадавших от ограничений во время кризиса COVID-19, в том числе авиационная и автомобильная промышленность. Остальная часть среднесрочного периода характеризуется дальнейшей нормализацией роста спроса с годовым приростом спроса чуть выше 1 млн барр./сут.

В долгосрочной перспективе же ожидается, что на мировом уровне спрос на нефть вырастет почти на 10 млн барр./сут. Спрос на сырую нефть продолжит расти до 2030 года, но темпы роста потребления в конкретном году будут совпадать с темпами роста мировой экономики в целом [9]. Важно отметить, что влияние пандемии COVID-19 на спрос на нефть в странах ОЭСР еще больше усугубило расходящиеся тенденции между регионами ОЭСР и другими странами. Кроме того, ожидается, что в ОЭСР спрос выйдет на стабильный уровень около 47 млн барр./сут. в 2022–2025 годах, и в 2045 году перейдет к снижению до 35 млн барр./сут.

Напротив, в странах, не входящих в ОЭСР, спрос будет продолжать расти на всем протяжении долгосрочной перспективы. Ожидается, что благодаря растущему среднему классу, высоким темпам роста населения и более сильному потенциалу экономического роста спрос на нефть в этой группе стран вырастет на 22,5 млн барр./сут. в период с 2019 по 2045 год и достигнет 74,3 млн барр./сут.

Также, нужно учесть Индию, которая добавит к общему спросу примерно 6,3 млн барр./сут. Однако, на данный момент наибольшие показатели потребления на душу населения приходятся на Саудовскую Аравию, США и Канаду.

Для более точного понимания перспектив спроса на нефть и последующего планирования направлений экспорта ПИИ необходимо рассмотреть детализированную структуру потребителей. Это касается рынка автомобильного транспорта, как одного из основных направлений сбыта нефтепродуктов, на который в 2019 году приходилось 45 % мирового спроса на нефть. Спрос в этом секторе сильно пострадал в 2020 году из-за карантинных мероприятий по причине COVID-19. Однако, в средне- и долгосрочной перспективе ожидается, что спрос на нефть в секторе автомобильных перевозок продолжит расти и достигнет уровня 47 млн барр./сут. в 2045 году. Прогнозируется, что в ближайшие годы в автомобильном транспорте будет наблюдаться разбалансировка между спросом на нефть, с одной стороны, и услугами коммерческого транспорта, и количеством автомобилей, с другой, что непосредственно окажет влияние на изменение экспорта ПИИ в сегмент нефтепереработки. Это в первую очередь будет результатом повышения эффективности, обусловленного технологическим развитием, ужесточением энергетической политики и увеличением числа электромобилей (EV), природного газа и, в некоторой степени, транспортных средств на водородной основе. К 2045 году из 2,6 миллиарда автомобилей на дорогах около 430 миллионов будут электромобилями, что, несомненно, составит вторую по величине группу после автомобилей с двигателем внутреннего сгорания. Прогнозируется, что доля электромобилей достигнет около 5 % в 2030 году, 13 % в 2040 году и более 16 % в 2045 году. К тому времени автомобили, работающие на природном газе (газомоторные), будут насчитывать около 120 миллионов единиц. Таким образом, спрос на нефть со стороны автомобилей выйдет на плато в течение следующих десяти лет и начнет снижаться во второй части прогнозного периода. Спрос на нефть в авиационном секторе больше всего пострадал от ограничений COVID-19, снизившись почти на 50 % в течение 2020 года. Несмотря на это временное снижение, ожидается, что в долгосрочной перспективе спрос значительно вырастет. Тем не менее, нефтехимический сектор, по прогнозам, внесет наибольший вклад в дополнительный спрос на нефть в течение прогнозируемого периода, увеличившись на 3,7 млн барр./сут.

Что касается предложения, традиционные ресурсы в наибольшей степени обеспечены инвестиционными проектами и особенно сконцентрированы на Ближнем Востоке и в Северной и Южной Америке, в том числе из-за глубоководных разработок в Бразилии и Гайане. Больше всего запасы традиционных месторождений увеличили следующие страны: Иран, Россия, Гайана, Тринидад и Тобаго, а также значительные открытия были сделаны в Китае, Малайзии, Индонезии, Норвегии и Южной Африке.¹

В соответствии с Прогнозом развития энергетики мира и России от ИНЭИ РАН и Московской школы управления СКОЛКОВО, для России будет возможно наращивать объемы добычи нефти на протяжении двадцатых годов XXI века, даже с учетом неблагоприятной конъюнктуры рынка, особенно в ценовом аспекте, и сложностей с импортом ПИИ и НИОКР. Прогноз стабильных показателей производства во многом обусловлен двумя факторами: во-первых, наличием значительной ресурсной базы, по большей части унаследованной еще от Советского Союза, и, во-вторых, существенным снижением производственных затрат, которое вызвано динамикой курса российского рубля в 2014–2018 годах и импортозамещением иностранного оборудования по целому ряду технологических направлений. Названные факторы оказали позитивное влияние на конкурентоспособность российских углеводородов на мировом рынке [10]. Кроме того, отмечается стратегический сдвиг в последние годы в пользу меньших, более модульных инвестиций с более короткими сроками исполнения и окупаемости и меньшими первоначальными капитальными затратами. Тем не менее, в 2019 году были

¹ IEA. World Energy Investment 2020 — Режим доступа — <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2020> (дата обращения: 01.02.2025).

утверждены несколько гораздо более крупных проектов, главные из которых — российский арктический СПГ, СПГ в Мозамбике и проекты по расширению Берри и Марджан в Саудовской Аравии. Это свидетельствует о повышении уровня инвестиционной привлекательности крупных проектов, хотя и с сохранением акцента на короткие сроки вывода на рынок и на упрощенные и стандартизированные проекты.¹ Более того, глубоководные инвестиции сохраняют важное место в структуре затрат, отражая инвестиционные возможности в Мексиканском заливе и на шельфе Латинской Америки (особенно в Бразилии и Гайане).¹

В целях оценки перспектив изменения состояния международного энергетического рынка предлагается модификация используемого в стратегическом планировании и управлении инструмента — матрицы VCG. Указанная матрица позволяет сравнивать товары (продукты) и рынки, на которых они реализуются. Однако не позволяет проанализировать динамику изменения, то есть является по сути статистической. В первую очередь вводятся следующие индексы:

$$K = (A)^2 + (B)^2, \quad (1)$$

$$A = \frac{e_{t,i,j}}{\max_j(e_{t,i,j})} - \frac{\sum_{j=1}^m \frac{e_{t,i,j}}{\max_j(e_{t,i,j})}}{m}, \quad (2)$$

$$B = \frac{E_{t,i}}{E_{t-1,i}} - \frac{\sum_{i=1}^n \frac{E_{t,i}}{E_{t-1,i}}}{n}, \quad (3)$$

где:

K — это статическое рыночное положение энергоресурса j при $j \in \{1, \dots, m\}$ в регионе i при $i \in \{1, \dots, n\}$ в период t ;

$e_{t,i,j}$ — потребление энергоресурса j при $j \in \{1, \dots, m\}$ в регионе i при $i \in \{1, \dots, n\}$ в период t ;

$\max_j(e_{t,i,j})$ — наибольшее потребление энергоресурса j при $j \in \{1, \dots, m\}$ в регионе i при $i \in \{1, \dots, n\}$ в период t ;

$E_{t,i}$ — это потребление энергии в регионе i при $i \in \{1, \dots, n\}$ в период t .

На основе предложенных индексов предлагается следующий алгоритм (формула) расчета динамического рыночного положения:

$$DBCG_{t,i,j} = \frac{K - \min_p(\sqrt{K_p})}{\max_p(\sqrt{K_p}) - \min_p(\sqrt{K_p})} + 100 \cdot \begin{cases} 1, (A) < 0 \text{ and } (B) > 0 \\ 2, (A) > 0 \text{ and } (B) > 0 \\ 3, (A) > 0 \text{ and } (B) < 0 \\ 4, (A) < 0 \text{ and } (B) < 0 \end{cases} \quad (4)$$

где:

$DBCG_{t,i,j}$ — это динамическое рыночное положение энергоресурса j при $j \in \{1, \dots, m\}$ в регионе i при $i \in \{1, \dots, n\}$ в период t в модифицированной матрице VCG.

На основе разработанной модели была проведена оценка положения энергоресурсов на мировом энергетическом рынке по основным регионам, а именно в Северной Америке, Южной Америке, Европе, СНГ, АТР, Африке и на Ближнем Востоке. При анализе рынка на основе модифицированной матрицы можно посмотреть динамику развития того или иного энергоресурса в среднем в мире. Как видно на рисунке 1, уголь на протяжении всего периода с 1966 по 2019 годы находился в положении дойной коровы, что в большей степени связано с

влиянием спроса в АТР на данный энергоресурс. Нефть на протяжении рассматриваемого периода переходила из категории дойной коровы в категорию звезд, то есть пользовалась достаточным спросом на рынке и имела перспективное положение на рынке. Остальные энергоресурсы представляются в основном знаками вопроса, однако в периоды роста рынка они переходили в категорию звезд и даже дойных коров, однако данные колебания не отражают значимость положения, а просто являются исключениями ввиду влияния внешних факторов.

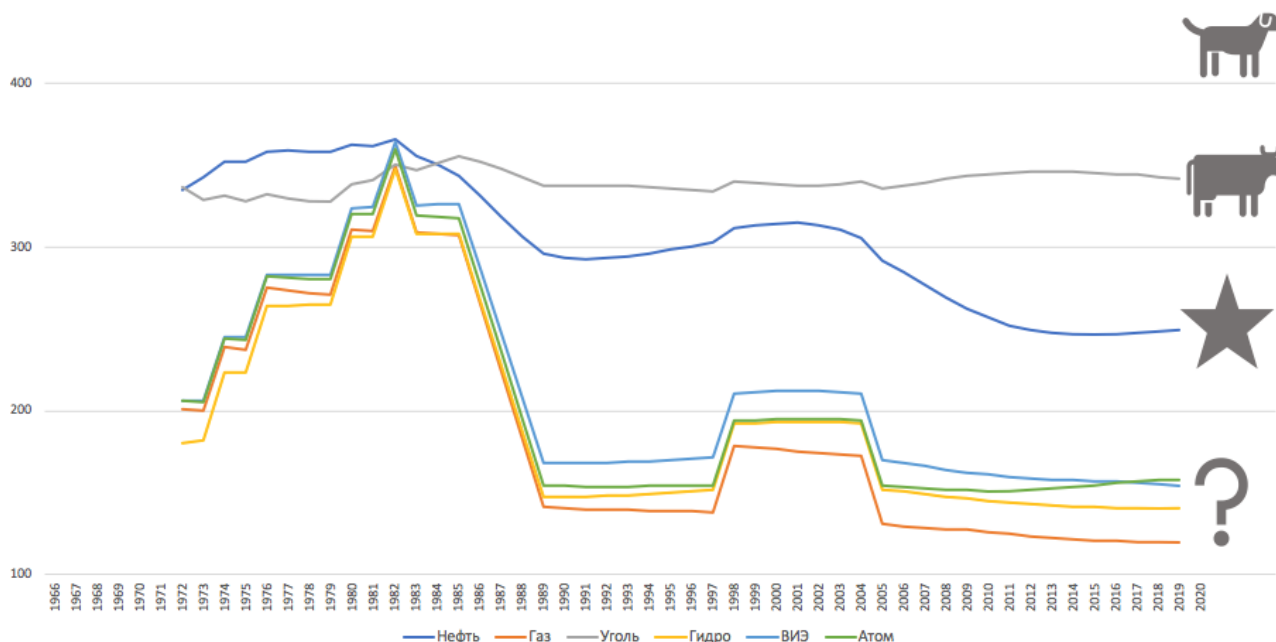


Рисунок 1. Модифицированная матрица анализа конкурентного положения энергоресурсов на мировом энергетическом рынке в динамике с 1966 по 2020 гг. (составлено авторами)

Более того, прогнозируется, что газ в 2022–2023 годах перейдет в категорию звезд, а потом в дойных коров. Примерно в тот же промежуток ожидается переход угля в категорию собак, то есть в большинстве регионов данный энергоресурс будет сведен к минимуму. Что касается перспектив по газу, то ожидается переход в категорию собак в 2038–2040 годах, а по нефти — переход в категорию собак в 2035–2037 годах. Данный анализ важно учитывать при формировании маркетинговых стратегий крупных энергетических компаний, а также при выборе регионов деятельности.

Если говорить о перспективах нефти как энергоресурса в зависимости от регионов, то важно отметить вариативность прогнозов в зависимости от региона (рис. 2). В Северной Америке нефть была в основном в категории дойных коров, то есть средства, полученные от продаж данного энергоресурса, расходовались на инновации и перспективные направления на рынке. В Южной Америке нефть представлялась долгое время звездой, однако прослеживается снижение приоритетности данного энергоресурса в регионе — с 2022 переход энергоресурса в дойную корову, сменяющийся переходом в 2035 году в собаку.

В Европе, несмотря на развитие ВИЭ, нефть прогнозируется оставаться в числе перспективных энергоресурсов — ожидается переход энергоресурса из дойной коровы в звезду в 2023 году. В СНГ нефть была и будет дойной коровой, отмечается стабильность положения энергоресурса на данном рынке. На Ближнем Востоке нефть, наоборот, постепенно теряет свои позиции и становится нерентабельной — прогнозируется переход из дойной коровы в собаку примерно в 2035 году. В Африке, несмотря на колебания рынка и соответствующего изменения категории энергоресурса, нефть представляется звездой, однако возможно постепенное

снижение потребление энергоресурса к 2050 году. В АТР нефть представляется звездой, но отмечается постепенный переход в знак вопроса, что означает тренд на снижение доли данного энергоресурса в этом регионе.

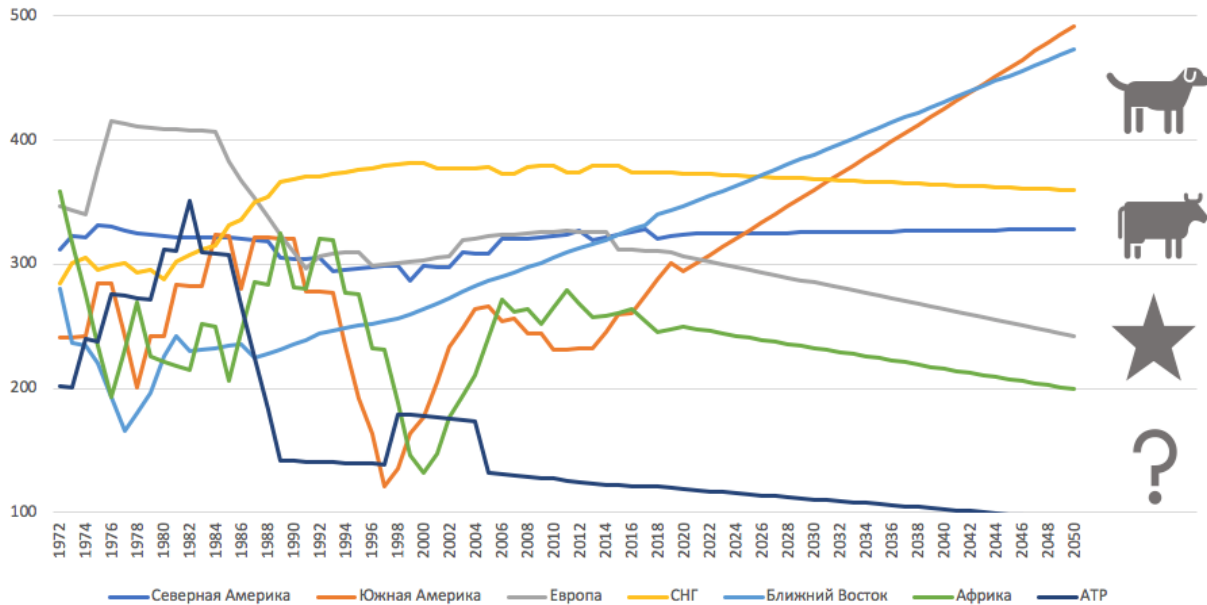


Рисунок 2. Модифицированная матрица анализа прогнозного конкурентного положения нефти на мировом энергетическом рынке в динамике с 1972 по 2050 гг. (составлено авторами)

На основе приведенных выше моделей и их анализа были сформулированы перспективы относительно нефти как энергоресурса и его востребованности в том или ином регионе:

- В Европе происходит процесс замещения угля с помощью наращивания ВИЭ и газа, а нефть остается дойной коровой и не меняет рыночного положения вплоть до 2035 года.
- В АТР основным энергоресурсом является уголь. Развитие ВИЭ, атома и угля недостаточно и данные продукты остаются знаками вопроса до 2035 года. Нефть является звездой и имеет тенденцию к переходу в знак вопроса за счет замещения вышеназванными энергоресурсами.
- В СНГ нефть является звездой и остается таковой до 2035 года. Положение газа не меняется с дойной коровы. Остальные энергоресурсы имеют тенденцию к переходу в звезды.
- На Ближнем Востоке потребление газа постепенно снижается и с 2033 года он становится собакой. Нефть стабильно остается дойной коровой. ВИЭ переходит из знака вопроса в Звезды.
- В Северной Америке развитие ВИЭ не противоречит росту рынка нефтепродуктов и нефти. Нефть, уголь и газ имеют схожие рыночные позиции — являются дойными коровами. ВИЭ, гидроэнергетика и атом — звезды с 2026 года.
- В Южной и Центральной Америке наблюдается продолжение развития гидроэнергетики и газа оправдывает сокращение потребления нефти. Нефть планируется стать собакой с 2032 года.
- В Африке газ имеет тенденцию к становлению основным энергоресурсом в положении звезды. Более того, газ вытесняет ВИЭ, атом и уголь. Нефть является дойной коровой и имеет тенденцию к становлению звездой после 2035 года.

Выводы

Ключевыми тенденциями, которые будут оказывать влияние на развитие мировой энергетики как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе, за последние десятилетия стали:

1. Рост волатильности и ряд рыночных шоков, в т. ч. из-за несбалансированной климатической политики стран ЕС и G7, направленной исключительно на развитие ВИЭ и отказ от традиционных источников энергоресурсов.
2. Приоритет энергобезопасности и стоимости обеспечения энергоресурсами для развивающихся стран, в т. ч. их ориентация на наиболее экономически и технологически приемлемые технологии и декарбонизацию с использованием газа, ГЭС и АЭС.
3. Ускорение перехода на альтернативные источники энергии и внедрение энергоэффективных технологий странами ЕС и G7 будут стимулироваться за счет политики декарбонизации и введения квот на выбросы парниковых газов.
4. Развитие альтернативных технологий, используемых в энергетике, в том числе водородных, улавливания, использования и хранения CO₂, вторичной переработки и т. д.
5. Использование глобальной финансовой инфраструктуры и технологических санкций для нерыночной конкуренции странами ЕС и G7.
6. Разрыв устоявшихся цепочек поставок всех энергоресурсов из-за отказа стран ЕС и G7 от российских энергоресурсов и изменения глобальной логистики.
7. Рост процентных ставок и ускорение инфляции, что приводит к удорожанию стоимости проектов и увеличению требуемого объема инвестиций для покрытия спроса на энергоресурсы.
8. Рост численности населения планеты и борьба с энергетической бедностью.

Среди тенденций в части отдельных вопросов по различным видам первичных источников энергии важно выделить:

1. Увеличение темпов роста потребления природного газа до момента наступления энергокризиса в странах ЕС в 2022–2023 годах за счет развития газовой генерации как инструмента декарбонизации.
2. Четырехкратное увеличение объемов торговли сжиженным природным газом (далее — СПГ) как наиболее гибким способом доставки природного газа до конечного потребителя.
3. Ускоренное развитие электротранспорта при сохранении спроса на нефть и его дальнейшем росте за счет увеличения темпов автомобилизации развивающихся стран и спроса на нефтехимию.
4. Ухудшение ресурсной базы углеводородов в ключевых странах-производителях, а также политика ряда стран по сокращению инвестиций в разведку и добычу УВС, приводят к риску обеспечения растущего спроса на нефть и газ в долгосрочной перспективе.
5. Рекордный рост спроса на энергетический уголь в 2022–2023 годах на фоне ускорения темпов роста мировой экономики и энергопотребления. Пик потребления этого ресурса может сдвинуться до 2030-х годов или позднее.

6. Необходимость обеспечения надежной и устойчивой работы энергосистем со значительной долей ВИЭ (солнечная и ветряная генерация) в структуре выработки.
7. Активизация спроса на развитие АЭС и ГЭС после энергокризиса 2022 года и признание их низкоуглеродными источниками за счет запроса не только на чистую, но и экономически предсказуемую энергетику.

Наконец, нужно отметить основные риски и тенденции на мировом рынке нефти, которые могут обусловить инвестиционную активность компаний. Исходя из изменений в проанализированных сегментах спроса, изменение потребления имеет волновой эффект. Более того, это может быть отмечено во всех отраслях, связанных с нефтью, включая нефтеперерабатывающий сектор, нефтедобычу и нефтехимию. Итак, к основным тенденциям можно отнести следующее²:

1. Операторы добычи, которые находятся на убыточной стороне кривой затрат на нефть, либо структурно улучшат прибыльность, либо диверсифицируют свой портфель, либо свернутся
2. Снижение капитальных затрат в отрасли напрямую скажется на дорогостоящих проектах, особенно поставщики, которые не входят в верхний квартиль или не занимают хорошее экономико-географическое положение.
3. Сектор нефтепереработки может столкнуться с риском структурной недогрузки при фиксированных мощностях, что приведет к дальнейшей рационализации (оптимизации) мощностей, особенно в Европе.
4. Снижение первичного спроса на пластмассы и увеличение объемов вторичной переработки ограничат будущую деятельность в нефтехимической отрасли, что станет причиной переориентирования источников сырья, поскольку структура центров поставок также изменится.
5. Страны-производители нефти с низкокзатратными и зачастую высокомаржинальными ресурсами сфокусируют внимание на инвестировании на местном уровне, а также на достаточной диверсификации своей экономики;
6. Энергетический переход может создать возможности для дальнейшей декарбонизации отрасли.

Основными задачами РНК в части добычи нефти и транспортировки нефти и нефтепродуктов являются:

1. Поддержание объемов производства и создание свободных мощностей добычи нефти для удовлетворения внутреннего спроса и сохранения роли на мировом рынке в условиях ухудшения минерально-сырьевой базы.
2. Развитие экспортной инфраструктуры, включая использование Северного морского пути (СМП), для диверсификации рынков и оптимизации логистических издержек.

² McKinsey & Company. Global oil supply-and-demand outlook to 2040 — Режим доступа — <https://www.mckinsey.com/Industries/Oil-and-Gas/How-We-Help-Clients/Energy-Insights/Global-Oil-Supply-Demand-Outlook-to-2035> (дата обращения: 01.02.2025).

ЛИТЕРАТУРА

1. Механизмы укрепления экономической безопасности государства и регионов: постковидная перспектива / Е.К. Карпунина, Н.В. Капустина, О.А. Аничкина [и др.]. — Москва: ИП Сафронов Р.А., 2022. — 184 с. — ISBN 978-5-6044050-9-3. — EDN FRNGLT.
2. Классификация факторов риска инвестиционных проектов развития транспортной инфраструктуры / Н.В. Капустина, Е.А. Ступникова, О.А. Оленина, М.М. Герасимов / DOI 10.22394/2079-1690-2020-1-1-126-130. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2020. — № 1. — С. 126–130 — EDN MPIOEL.
3. Прогноз развития энергетики мира и России 2024 / Ю.В. Галкин, А.А. Галкина, Л.М. Григорьев [и др.]. — Москва: ИНЭИ РАН, 2024. — 208 с. — ISBN 978-5-91438-038-7. — EDN TMERRS.
4. Кулагин, В.А. Прогноз развития энергетики мира и России до 2050 года / В.А. Кулагин, Д.А. Грушевенко, А.А. Галкина — DOI 10.17323/2949-5776-2024-2-1-6-22. // Современная мировая экономика. — 2024. — Т. 2, № 1(5). — С. 6–22 — EDN NFEMPD.
5. Платонов, Ю.В. Прогноз развития энергетики России и мира в обозримой перспективе / Ю.В. Платонов // Череповецкие научные чтения — 2017: Материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 3-х частях, Череповец, 21–22 ноября 2017 года / Ответственный редактор К.А. Харахнин. Том Часть 3. — Череповец: Череповецкий государственный университет, 2018. — С. 185–187. — EDN XWAKHB.
6. Гриднев, Е.С. Применение матрицы БКГ при разработке стратегии предприятия / Е.С. Гриднев // Вестник Камчатского государственного технического университета. — 2009. — № 10. — С. 61–64. — EDN NDMJPH.
7. Стратегические решения в менеджменте: преимущества и недостатки матрицы бостонской консультативной группы (БКГ) / А.П. Винокурова, А.Б. Жексенбаева, С.А. Клепандина [и др.] // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. — 2014. — № 14. — С. 33–36. — EDN RVCANR.
8. Рачковский, А.А. Россия на мировом рынке нефти / А.А. Рачковский, И.А. Скрябин, О.И. Осипова — DOI 10.24411/2500-1000-2019-10793. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2019. — № 4-3. — С. 30–33 — EDN ZQGZCM.
9. Галлямова, Д.Х. Современные вызовы и перспективы развития мирового рынка нефти / Д.Х. Галлямова, М.В. Шинкевич // Управление устойчивым развитием. — 2019. — № 2(21). — С. 20–25. — EDN IQYGHZ.
10. Прогноз развития энергетики мира и России 2019 / В.В. Бриллиантова, Ю.В. Галкин, А.А. Галкина [и др.]. — Москва: Институт энергетических исследований РАН, 2019. — 210 с. — ISBN 978-5-91438-028-8. — EDN UUDYQJ.

Kashper Harry Artemovich

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

Harchilava Khvicha Patayevich

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

Development of long-term strategies based on modification of the BCG matrix

Abstract. The global oil market is one of the key platforms for the activities of multinational oil companies (TNCs). The sustainable development of companies in conditions of high uncertainty requires the development of long-term strategies that take into account both the macroeconomic environment and the specifics of the market. Foreign expansion, including the extraction of hydrocarbons, processing and marketing of products, is becoming an important element of strategic planning. Such projects are often implemented through foreign direct investment (FDI), which makes the analysis of the state and prospects of the global oil market particularly significant.

Uncertainty in the oil market complicates the process of self-regulation and requires consideration of many variables when developing strategies. The COVID-19 pandemic has introduced additional challenges to forecasting oil demand, which has increased the need to create tools to analyze the dynamics of market changes. Using the modified BCG matrix allows us to take into account not only the current position of energy resources on the market, but also their prospects in the long term.

The state and prospects of the international oil market development are analyzed, taking into account the inter-fuel competition in the international energy market. A methodology for analyzing the dynamic development of markets is proposed, carried out within the framework of proposals for the development of the BCG matrix as a strategic analysis tool, which makes it possible to study the market position in dynamics. The methodology of this approach was tested for the international energy market from 1966 to 2019 (before the start of a Special military operation and the correction of the «failures of the paternalistic oil company»). The market position of oil has been established for the entire period under review. Based on the proposed methodology, an analysis of the market position of Russian oil companies has been prepared with a forecast up to 2050 (for the period of the long-term Energy Strategy of the Russian Federation being developed).

Keywords: economics; market analysis; competition analysis; forecasting; BCG matrix; oil market; oil