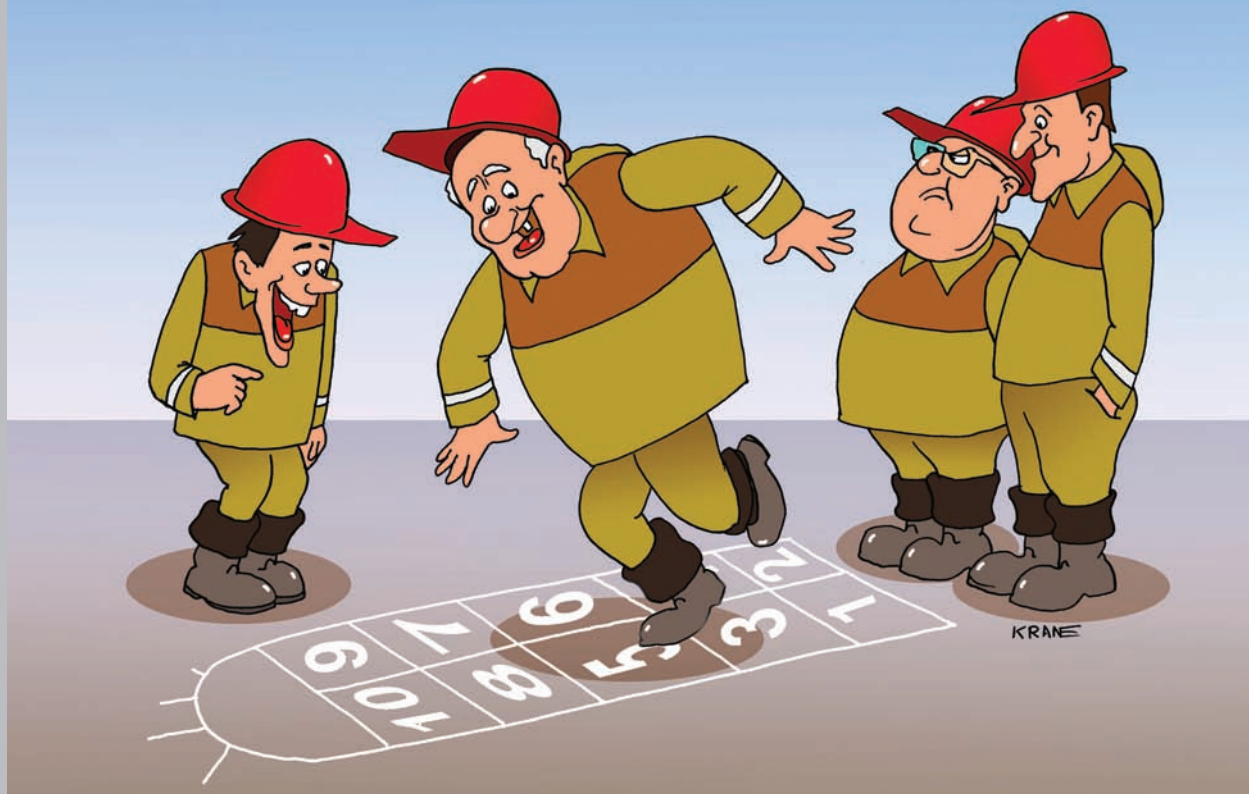


# ДЕСЯТЬ ВЫЗОВОВ НЕФТЕГАЗОВЫМ КОМПАНИЯМ: РЕШЕНИЯ БЕЗ ПОТРЯСЕНИЙ

АНАСТАСИЯ НИКИТИНА  
«Нефтегазовая Вертикаль»  
(по материалам исследования «Новые реалии нефтегазового сектора»  
компании «Делойт»)



Ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что нефтегазовым компаниям пришлось столкнуться с поистине масштабными проблемами. Низкие цены на нефть в сочетании с угрозой ресурсного национализма и все более трудным доступом к запасам полезных ископаемых ограничивают возможности роста в секторе. В то же время увеличиваются затраты на поддержание хозяйственной деятельности, соблюдение развивающихся нормативных требований и удовлетворение растущего спроса на альтернативные источники энергии.

«В свете этого многим компаниям придется провести болезненную трансформацию и начать подходить к решению проблем с творческой стороны, что позволит им процветать в будущем», — говорит Елена Лазько, руководитель группы «Делойт» по обслуживанию предприятий нефтегазовой отрасли в странах СНГ. Для того чтобы справиться с текущими проблемами и обеспечить себе успех в долгосрочной перспективе, лучшие нефтегазовые компании уже начинают применять передовые практики: (1) жесткий и бескомпромиссный подход к управлению капитальными затратами; (2) эффективные процессы управления показателями деятельности; (3) постоянное управление талантами и развитие персонала; (4) технологические инновации; (5) стратегическое сотрудничество.

«Хотя многие действия, требуемые от нефтегазовых компаний, означают изменение подхода к ведению бизнеса, их стремление идти в ногу с социальными и экономическими тенденциями может принести только выгоду акционерам, партнерам и всему миру», — считает Павел Карпус, старший менеджер группы «Делойт» по обслуживанию предприятий нефтегазовой отрасли в странах СНГ.

Для того чтобы помочь вашей компании достойно ответить на эти вызовы, «Делойт» определил 10 основных проблем, с которыми придется столкнуться высшему руководству нефтегазовых компаний в ближайшем будущем. Надеемся, что это окажется полезным для них при определении направления развития на ближайшую перспективу.

В нефтегазовом секторе значение имеет только конечный результат.

**К**огда в июле 2008 года цены на нефть достигли рекордной отметки, эксперты в данной отрасли сходились во мнении, что в конечном итоге они упадут. Однако никто не смог предсказать ни скорости, ни глубины этого падения. И добывающие, и перерабатывающие компании, начавшие реализацию дорогостоящих проектов, оказались обремененными трудно возместимыми производственными затратами.

Сокращение инвестиций и снижение затрат стали закономерной реакцией на ухудшение экономических условий. Однако для нефтегазовых компаний такая краткосрочная осмотрительность может обернуться серьезными проблемами в долгосрочной перспективе. А все потому, что фундаментальные основы функционирования отрасли не изменились. Как сказал Тони Хэйвард, руководитель BP, «будущего еще никто не отменял».

В связи с этим нефтегазовые компании не могут позволить себе отвлекаться на краткосрочные тенденции. При разработке инициатив по сокращению затрат и оптимизации бизнес-процессов они должны ориентироваться на долгосрочную перспективу. Более того, им следует выявить жизнеспособные варианты развития или даже просто сохранения своего бизнеса на прежнем уровне — от разведки новых запасов и привлечения новых квалифицированных сотрудников до установления стратегических партнерских отношений и проведения сделок по слияниям и поглощениям.

### **(1) Нехватка денежных средств**

Неустойчивое положение экономики может вызвать недостаток предложения.

Будучи одной из наиболее капиталоемких отраслей в мире (например, капитальные затраты в сфере разведки и добычи составляют в среднем около \$200 млрд в год), нефтегазовый сектор требует непрерывных колоссальных инвестиций для поддержания и наращивания уровня запасов перед угрозой ускоряющегося исто-

щения известных месторождений мира. Тогда как у некоторых транснациональных нефтяных компаний (далее — ТНК) и национальных нефтяных компаний (далее — ННК) имеется вариант финансирования проектов и разведки за счет текущих поступлений денежных средств, организации среднего размера, независимые компании, а также нефтеперерабатывающие предприятия традиционно полагаются на долговое и доленое финансирование.

И хотя данная модель работала на благо отрасли в течение многих лет, сегодня глобальный финансовый кризис затронул компании всех размеров. Неудивительно, что усложнение ситуации на кредитных рынках вынуждает небольшие компании откладывать проекты по расширению своих предприятий и осуществлению капитальных вложений, ограничивать развитие и даже распродавать активы. Несмотря на то, что ТНК и ННК (по крайней мере, за пределами Ближнего Востока) имеют больше выбора, они, стремясь сэкономить, замораживают планы экспансии.

При этом ограничение капиталовложений, способное успокоить акционеров в краткосрочной перспективе, может привести к невозможности возмещения истощающихся запасов и недостаточности объема производства для удовлетворения долгосрочного спроса.

Несмотря на замедление экономического роста, МЭА по-прежнему прогнозирует, что мировой спрос на энергию будет расти на 1,6% в год до 2030 года. Для того чтобы покрыть его, МЭА считает необходимым осуществлять инвестиции в поставки энергии в размере \$1 трлн в год до 2030 года. Если замораживание кредитного рынка заставит отложить данные расходы, то последующий дефицит предложения может снова привести к взлету цен на нефть до недостижимого уровня, угрожая возможности восстановления экономики.

Признавая существование данной дилеммы, некоторые страны ввели налоговые льготы для поддержки ключевых участ-

ников отрасли. Например, национальный банк развития Бразилии выделил свыше \$10 млрд государственной Petrobras. Данный шаг последовал за аналогичными инвестициями со стороны мексиканского правительства в нефтяную компанию Pemex, осуществленными для финансирования строительства нового НПЗ.

### **(2) Подсчитываем расходы**

Увеличение затрат приводит к снижению маржи. Для нефтегазовых компаний по всей производственной цепочке высокие цены на сырьевые товары последних лет обеспечили более чем рекордную прибыль. Они также стимулировали разработку требующих более капиталоемких нетрадиционных запасов нефти и газа, что, в свою очередь, увеличивало

### **Тони Хэйвард, руководитель BP: будущего еще никто не отменял. В связи с этим нефтегазовые компании не могут позволить себе отвлекаться на краткосрочные тенденции**

инженерные, закупочные, строительные расходы, стоимость оборудования, трудовых ресурсов, приобретения земельных участков и прочие важные затраты.

В результате, когда цены стремительно упали, средства были уже выделены и расходы невозможно было сократить так же быстро. Что же в итоге произошло?

### **Нехватка денежных средств: неустойчивое положение экономики может вызвать недостаток предложения**

Некоторые проекты, выглядевшие экономичными при цене на нефть свыше \$70 за баррель, внезапно стали совершенно нежизнеспособными.

В ответ на снижение денежных поступлений и прогнозируемое падение маржи по новым вложениям компании по всему миру начали откладывать и отменять реализацию запланированных проектов. По данным Канадского ин-

**Управление расходами**

В ближайшие годы вопрос управления расходами, несомненно, останется одним из самых приоритетных. Для того чтобы укрепить свое финансовое положение, «Делойт» рекомендует:

- пересмотреть структуру затрат, выявить неэффективные элементы и определить способы экономии денежных средств и повышения рентабельности;
- оптимизировать затраты в цепочке создания стоимости — от планирования технического обслуживания и производства до управления запасами и рабочей силой;
- передать подрядчикам непрофильные виды деятельности, чтобы вы смогли направить внутренние ресурсы на создание доходов;
- начать взаимодействовать с поставщиками и пересмотреть обременительные условия договоров или потребовать желаемых уступок;
- пересмотреть основополагающие моменты, оптимизируя денежные потоки, обеспечивая ликвидность и внедряя системы, позволяющие получать финансовые данные в режиме реального времени;
- пересмотреть используемые вами налоговые схемы таким образом, чтобы они обеспечивали минимизацию ваших налоговых обязательств и экономию денежных средств в краткосрочной и долгосрочной перспективах;
- проанализировать необходимые стратегии реструктуризации задолженности и/или капитального рефинансирования.

ститута энергетических исследований (CERI), инвестиции в канадские нефтяные пески в следующем десятилетии должны сократиться на \$97 млрд.

Согласно данным исследования деятельности за 2008 год, проведенного Британской ассоциацией нефтегазовой отрасли (Oil & Gas UK), спад производства в сочетании с ростом операционных расходов привел к повышению удельных операционных затрат на 10–15% по сравнению с предыдущим годом. Для того чтобы отрасль могла восстановить конкурентные позиции и предотвратить убытки в связи с замедлением темпов производства, компании должны взаимодействовать по всей производственной цепочке с целью активного сокращения затрат.

Например, на Ближнем Востоке компания «Сауди Арамко» (Saudi Aramco) смогла сократить затраты примерно на 30%, проведя серию жестких переговоров со своими поставщиками.

### **(3) Сложности, связанные с нормативными требованиями**

Глобальный масштаб операций требует отлаженных процессов: участники рынка должны подходить к организации своей деятельности с поистине глобальных позиций. При этом по мере расширения масштабов деятельности нефтегазовых компаний в отношении них начинает действо-

вать все большее число новых нормативных требований.

Компаниям следует делать больше, чем просто выполнять требования различных норм в области охраны труда и техники безопасности, налогообложения и подготовки финансовой отчетности. Они должны учитывать время и затраты, необходимые для получения разрешений на широкий спектр деятельности, от пользования водными и земельными ресурсами до подтверждений соответствия экологическим требованиям.

В одной только сфере защиты окружающей среды правительства продолжают вводить более жесткие требования к топливу, ограничивать промышленные выбросы, а в последнее время и устанавливать лимиты на производство углеродных выбросов.

Для того чтобы получить доступ к запасам, необходимым для обеспечения роста компании и удовлетворения внешнего спроса, руководителям нефтегазовых компаний следует продолжать изучать новые регионы по всему миру, в которых можно развернуть деятельность по разведке и освоению месторождений. При этом им необходимо работать над обеспечением непрерывного соблюдения отраслевых регулятивных требований, число которых становится все больше и больше.

### **(4) Не вернулись из боя**

Ожидается дефицит квалифицированных кадров. В 2004 году American Petroleum Institute подсчитал, что нефтегазовая отрасль столкнется с 38%-ным дефицитом инженеров и геологов, а также 28%-ным дефицитом рабочих-аппаратчиков и электриков к 2009 году. За этот период ситуация стала еще более удручающей.

В Северной Америке и Западной Европе отраслевая статистика показывает, что более 50% инженеров в нефтегазовой отрасли достигнут пенсионного возраста к 2015 году. Хотя аналогичные тенденции не наблюдаются в Индии, Китае и на Ближнем Востоке, в отдельных направлениях отрасли имеется риск потери более 50%

## **Подсчитываем расходы: увеличение затрат приводит к снижению маржи**

Со своей стороны, участники ОПЕК объявили о переносе 35 из примерно 150 запланированных проектов в сфере добычи, переработки и сбыта нефти, газа и нефтепродуктов. МЭА отметило аналогичные тенденции для стран ОЭСР. По его оценкам, только в 2008 году были перенесены на более поздние сроки или отменены нефтегазовые проекты на сумму около \$100 млрд.

Данная ситуация усугубляется из-за того, что большая часть текущих затрат определяется про-

## **По мере расширения масштабов деятельности нефтегазовых компаний в отношении них начинает действовать все большее число новых нормативных требований**

шлыми вложениями, а также уровнем текущей производственной деятельности. Эту ситуацию достаточно трудно переломить, и в ближайшее время уровень затрат останется неизменным.

всех опытных специалистов в течение ближайших 10 лет.

Последствия подобной «утечки мозгов» не были бы так серьезны, если бы увеличивался приток студентов в университеты на специальности, связанные с отраслью. Однако по данным Техасского технического университета, число студентов, получивших степени бакалавра по технологии добычи нефти, в период с 1983-го по 2006 год сократилось на 74%.

Хотя кто-то может подумать, что ННК защищены от этой проблемы, но это далеко не так. В связи с планами по расширению ННК перед ними все более отчетливо встает вопрос о привлечении, развитии и выделении необходимых ресурсов — особенно там, где у них отсутствует возможность уволить неквалифицированный персонал.

Принимая во внимание текущий экономический кризис, компаниям следует разработать стратегии сохранения доступа к нужным специалистам, в нужном месте и в нужное время.

### **(5) Увеличение запасов по выгодным ценам**

Ускорение темпов слияний и поглощений. В ситуации продолжающейся нестабильности мировых рынков нефтегазовый сектор разделился на два лагеря. С одной стороны находятся те, кто может похвастаться стабильным финансовым положением и устойчивым движением денежных средств.

С другой — более мелкие производители, независимые компании и нефтеперерабатывающие заводы, часть которых испытывает острый дефицит денежных средств и капитала в связи с перекрытием каналов кредитного финансирования. Объединение двух этих лагерей может предоставить ряд прежде недоступных возможностей по совершению слияний и поглощений в отрасли.

Более крупным компаниям приобретение нефти на рынке часто обходится дешевле, чем проведение новых разведочных ра-

### **СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ...**

#### **Увеличение производительности**

Помимо показателей прибыли, также важно улучшить общие показатели доходов. В плане увеличения производительности компании могут:

- укрепить внутренние процессы, такие как планирование ресурсов предприятия, управление проектами и изменениями с целью обеспечения оптимальной структуры и эффективности;
- согласовать ключевые показатели деятельности со стратегическими целями;
- сравнить программы управления кадровыми ресурсами с международными стандартами и обеспечить внедрение нужных систем для привлечения и удержания квалифицированных специалистов;
- обеспечить максимально возможное использование налоговых кредитов;
- работать со специалистами, которые могут помочь вам в оценке хозяйственного и финансового влияния экологических вопросов и обязательств по выводу активов из эксплуатации;
- начать поиск инновационных способов повышения уровня взаимодействия с аналогичными участниками отрасли, таких как инфраструктурные партнерства, модели единых центров обслуживания и производственные альянсы.

бот. Это особенно верно в условиях нынешнего экономического климата, поскольку добывающие предприятия с трудом оплачивают капиталовложения, которые они не могут больше себе позволить.

Для того чтобы обеспечить оптимальное слияние, как покупатель, так и объект приобретения должны провести подготовку заранее, предпринимая необходимые действия по защите акционерной стоимости.

### **(6) Путь закрыт**

Ограничение доступа на рынки ресурсным национализмом. Бизнес и политика всегда были неоднозначными партнерами. Особенно это касается нефтегазовой отрасли. В конце 1990-х годов, когда цены на нефть достигли рекордного минимума, правительства разных стран мира открыли границы для иностранных компаний, чтобы привлечь инвестиции в инфраструктуру и технологии, необходимые для извлечения полезных ископаемых, однако как только цены на нефть выросли, многие страны изменили свой подход.

### **НЕ ВВЯЗЫВАЙТЕСЬ В НЕПРЯТНОСТИ, ИЛИ ОСТОРОЖНО – КОРРУПЦИЯ**

По мере того как нефтегазовые компании начинают более внимательно присматриваться к возможности стратегических приобретений, возрастает необходимость проведения прединвестиционного анализа. Особенно это относится к случаям, когда приобретаемые компании расположены в более отдаленных регионах мира, которым могут быть свойственны коррупция и нарушение прав человека.

На сегодняшний день ННК контролируют доступ примерно к 75% мировых подтвержденных

### **Не вернулись из боя: ожидается дефицит квалифицированных кадров**

запасов традиционных полезных ископаемых. В то же время правительства ввели фискальные меры в отношении энергетических компаний. В Канаде правительство провинции Альберта увеличило ставки роялти для производителей нефти и газа в конце

### **Увеличение запасов по выгодным ценам: ускорение темпов слияний и поглощений**

2007 года. Аналогичные программы, а также запрет на бурение месторождений в стране, существуют в США.

### **Путь закрыт: ограничение доступа на рынки ресурсным национализмом**

С другой стороны, страны от России и Казахстана до Алжира и Боливии усиливают государственный контроль над запасами нефти,

**Сокращение риска**

Хотя риск многогранен, для его сокращения «Делойт» рекомендует:

- создать программу управления рисками, для того чтобы увеличить вашу способность предотвращать, выявлять, устранять и избегать проблем, связанных с риском;
- стандартизировать принципы и терминологию в сфере управления рисками, чтобы обеспечить единство подхода по всему предприятию;
- создать и внедрить систему управления рисками, объединяющую потенциальные риски всей вашей организации;
- пересмотреть бизнес-процессы и модели прогнозирования, для того чтобы обеспечить лучшее понимание вашего профиля рисков;
- пересмотреть финансовые риски в свете нестабильности рынков.

пересматривая договоры с частным сектором. Новые условия требуют новые правила, а значит, необходим более взвешенный подход реагирования на риски проявления ресурсного национализма.

### **Окончание эры «легкой нефти»: запасы становятся все более трудно достигаемыми и извлекаемыми**

Для производителей нефти и газа, которые оказались отстраненными от наиболее привлекательных запасов полезных ископаемых мира, — особенно конкурентов ННК и ТНК — такие новые условия могут представлять собой беспрецедентный шанс заполучить новые запасы. Тем не менее, по мере сдвигов в политике как небольшие производители, так и ТНК должны будут значительно укрепить свои системы управления рисками и стратегического планирования, прежде чем вернуться за стол переговоров на международном уровне.

#### **(7) Окончание эры «легкой нефти»**

Запасы становятся все более трудно достигаемыми и извлекаемыми. Нефтегазовые компании,

### **Безопасная игра: вопросы охраны труда и техники безопасности по-прежнему важны**

которые не обеспечивают непрерывного возобновления своих запасов, будут терять рыночную стоимость, а в конечном итоге исчезнут по мере исчерпания своих резервов. Для ТНК и ННК стран,

не входящих в ОПЕК и импортирующих нефть и газ, это означает, что доступ к запасам быстро превращается в основополагающую задачу.

Как указывается в отчете МЭА «Глобальные энергетические перспективы» (World Energy Outlook) за 2008 год, нефть и газ останутся основными источниками энергии в мире на протяжении многих лет, даже при самых оптимистичных прогнозах относительно развития альтернативных технологий.

Тем не менее значительная часть неразработанных запасов ископаемого топлива на земле существует в трудноизвлекаемой форме (например, нефтяные пески Канады и тяжелая нефть Оринокского нефтяного пояса Венесуэлы), с высоким уровнем примесей (например, высокосернистая нефть Ближнего Востока) или в труднодоступных областях (такие как глубоководные месторождения Мексиканского залива, Восточная Сибирь или приполярные области).

С учетом геологических и технических сложностей извлечения и переработки данной нефти, многие неближневосточные компании переживают, когда закончатся текущие экономические трудности, и не осуществляют инвестиций в проекты, являющиеся экономически нецелесообразными в нынешних условиях.

Однако в долгосрочной перспективе производители должны будут найти экономически оправданный способ ведения буровых работ в условиях сурового климата и добычи полезных ископаемых из нетрадиционных и «трудных» месторождений. Компании, занимающиеся переработкой и сбытом нефти, также должны бу-

дут осуществить необходимые вложения в модернизацию существующих НПЗ, строительство трубопроводов и другие проекты по обновлению инфраструктуры.

С большой вероятностью можно говорить о том, что данный вид деятельности приведет к значительному росту цен на нефть. С этим соглашаются многие руководители компаний нефтегазовой отрасли. По данным исследования, проведенного группой «Делойт» по предоставлению услуг предприятиям нефтегазовой промышленности, 56% представителей высшего руководства крупных нефтяных компаний считают, что нефть по разумно доступным ценам закончится в мире в ближайшие 50 лет. Этот факт частично объясняет актуальность развития альтернативных источников энергии.

#### **(8) Безопасная игра**

Вопросы охраны труда и техники безопасности по-прежнему важны. С тех пор как компании впервые начали заниматься добычей, хранением и транспортировкой нефти и газа, риски такого рода всегда вызывали особые опасения.

С целью защиты работников и предотвращения негативных последствий для репутации в связи с крупными авариями руководители нефтегазовых компаний продолжают пристально отслеживать показатель числа дней безаварийной работы. Тем не менее, риски сохраняются. В 2006–2008 годах Совет по охране труда и технике безопасности Великобритании рассмотрел 1042 происшествия только на нефтегазовых предприятиях в Северном море.

По мере старения инфраструктуры отрасли, увеличения потребности в затратах и вывода деятельности в более отдаленные местности, компаниям нужно будет увеличивать объем средств, выделяемых для поддержания самых высоких стандартов охраны труда и техники безопасности. Это необходимо не только для обеспечения защиты персонала, но также для привлечения столь необходимых для отрасли квалифицированных специалистов.

## (9) Неудобная правда

Увеличение важности сокращения углеродных выбросов. С тех пор как президент США Барак Обама объявил о намерении к 2020 году сократить углеродные выбросы до уровня 1990-х годов, все взгляды обратились на нефтегазовый сектор. По данным МЭА, связанные с производством энергии выбросы диоксида углерода в период с 2006 по 2030 годы увеличатся на 45%, до 41 гигатонн. Три четверти прироста придется на долю Китая, Индии и Ближнего Востока, а 97% — на страны, не входящие в ОЭСР.

Принимая во внимание такую статистику, отдельные участники отрасли заявляют, что нефтегазовые компании могут внести свою хоть и небольшую, но весьма важную лепту в сокращение выбросов парниковых газов. Такая позиция может оказаться опасной.

Жизнеспособность некоторых компаний и так находится под угрозой в связи с принятием в разных странах мер по отказу от вредных углеводородных «привычек». В попытке внедрить более строгие стандарты автомобильных выхлопов Калифорния направила запрос федеральным органам власти, удовлетворение которого, в том числе, предоставит ей возможность ограничить продажу энергии, получение которой приводит к производству избыточных парниковых газов, например, из нефтяных песков Канады. Тринадцать других штатов заявили, что они последуют ее примеру. Возможно, такая позиция просто сдвинет спрос в пользу природного газа или альтернативных источников нефти. Что произойдет на самом деле, покажет время.

Для решения этих проблем нефтегазовые компании должны продолжить разработку планов по реагированию на изменение климата — как внутри своих организаций, так и совместно с государственными органами различного уровня.

## (10) Нелегко быть зеленым

Необходимость наличия стратегии в сфере альтернативной

## СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ...

### Оптимизация процесса объединения и соблюдения нормативных требований

Для того чтобы обеспечить большую стабильность в долгосрочной перспективе, «Делойт» рекомендует:

- выработать стратегический подход к слияниям и поглощениям, обеспечивающий разработку надлежащей стратегии, эффективное изучение объектов приобретения и проведение предынвестиционного анализа, безупречное проведение сделки, и извлечь все преимущества от интеграции после слияния;
- составить конкретный план по управлению предполагаемой продажей, выделением активов или работе с полученными предложениями о поглощении;
- работать с аккредитованными оценщиками, способными определить обоснованную стоимость для совершения потенциальных сделок по слиянию и поглощению;
- разработать стратегии в отношении углеродных выбросов и обеспечения устойчивости, отвечающие требованиям регулирующих органов и прочих заинтересованных сторон;
- определить недостатки в процессах выполнения нормативных требований и разработать решения по устранению недостатков.

энергетики. Если альтернативная энергетика еще не привлекла к себе внимания руководителей компаний нефтегазовой отрасли, то последние тенденции делают игнорирование данного вопроса невозможным. В ответ на рост потребительского спроса производители автомобилей предлагают целый спектр моделей, работающих (полностью или частично) на альтернативных источниках энергии.

Правительства большинства стран ОЭСР вводят нормативы, направленные на сокращение использования ископаемых видов топлива. Китай недавно объявил о планах удвоить число атомных электростанций в следующем десятилетии. В пересмотренном плане, опубликованном в начале 2009 года, бразильская Petrobras заявила о том, что на протяжении последующих пяти лет она инвестирует \$2,4 млрд в развитие сектора биотоплива, что на 60% превышает предыдущий прогноз.

Несмотря на такой интерес к альтернативным видам топлива и возобновляемым источникам энергии, в ближайшем будущем зависимость всего мира от углеводородного сырья вряд ли уменьшится. В связи с этим некоторые нефтегазовые компании считают, что это дает им возможность вести бизнес в обычном режиме. Однако в отсутствие стратегического подхода к развитию альтернативной энергетики в ближайшие десятилетия нефтегазовые компании могут столк-

нуться с падением спроса на их продукцию.

Согласно исследованию, проведенному группой «Делойт» по предоставлению услуг предприятиям нефтегазовой промышлен-

## Неудобная правда: увеличение важности сокращения углеродных выбросов

ности, 56% высших руководителей крупных нефтяных компаний считают, что постепенный отказ от использования ископаемого топлива является подходящей целью развития отрасли. Ключевыми вопросами являются, как и когда это произойдет.

Пока сырьевые рынки не обвалились окончательно, компании могут запланировать вложить часть доходов в изучение альтернативных видов топлива. В нынешних условиях, когда возможности рынка сильно ограничены, компании уделяют больше внимания вопросу сохранения капитала. Безусловно, не

## Нелегко быть зеленым: необходимость наличия стратегии в сфере альтернативной энергетики

все участники отрасли нуждаются в развитии альтернативных источников энергии. Однако неизбежный переход к будущему без использования ископаемого топлива требует от всех создания четкой стратегии в отношении этого вопроса. 