

# Сложности долгосрочного прогнозирования

Что мешает нефтегазовым компаниям иметь долгосрочные стратегии?



Антон Усов,  
партнёр, руководитель практики по работе  
с компаниями нефтегазовой отрасли  
КПМГ в России и СНГ

**Новогодние праздники – это не только отличная возможность отдохнуть от интенсивного делового сезона. Это ещё и время, когда можно отойти от рутинных операционных задач и краткосрочных целей и подумать о том, как будет выглядеть «нефтяной бизнес будущего». Какими будут драйверы его развития и что нужно закладывать в свои стратегические планы сразу по возвращении с январских праздников? В этой колонке мне хотелось бы обозначить основные тезисы, на которые следует обратить внимание.**

Когда в середине 2014 г. цены на нефть начали стремительно падать, многие аналитики заговорили о конце «эры углеводородов». Было много ретроспективных рассуждений: вспомнили и эпоху угольного бума, так красочно описанную, например, в романах Теодора Драйзера и так внезапно окончившуюся, и даже каменный век, который сменился другой эпохой, как известно, не по причине исчерпания запасов камней.

Отдельным вопросом, который требует ответа от общества и экспертов, является экономическая эффективность нефти и газа в долгосрочной перспективе в сравнении с различными видами альтернативных источников энергии (включая биотопливо, в том числе в форме этанола и биодизеля). Необходимо отметить, что новые прорывные технологии в будущем вполне способны положить конец веку углеводородов. Мы все видим, как эти технологии меняют другие индустрии: телефон без проводов ещё 20 лет назад был в новинку, а теперь он похоронил многих гигантов этой индустрии, оказавшихся не подготовленными к революцион-

ным изменениям. То же самое мы наблюдаем сейчас в отношении крупных финансовых организаций, с которыми начинают конкурировать технологические стартапы.

Все эти визионерские мысли, безусловно, очень серьёзно затрудняют формирование долгосрочной стратегии нефтегазовых корпораций. Ведь цена ошибки – это многомиллиардные инвестиции в разведку и разработку крупных запасов, добывать которые с каждым годом становится всё дороже и дороже.

В связи с этим многие стратеги и аналитики фокусируются на исследовании перспектив современных технологий (то есть известных в настоящее время) или же технологий, базирующихся на текущих данных и исследованиях. Но они не берут во внимание фактор появления какого-либо «чёрного лебедя» для отрасли, способного привести к окончанию эры углеводородов.

Если в целях формирования долгосрочной стратегии нефтегазовой отрасли рассматривать очевидные на данный момент отраслевые и мировые тренды, то, по нашему мнению, следует сфокусироваться на следующих аспектах.

Прежде всего, стоит отметить, что гораздо легче говорить о востребованности природного газа в долгосрочной перспективе. Газ как источник генерации электроэнергии имеет значительный потенциал замещения угля. Он также продолжит оставаться источником отопления и обеспечения горячей водой во многих домохозяйствах мира.

## Что такое «чёрный лебедь»?

*Автором теории «чёрного лебедя» является Н. Н. Taleb. Он ввёл данный термин в своей книге «Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости». Эта теория рассматривает необычные и непрогнозируемые события, которые имеют значительные последствия в настоящем и/или будущем.*

*Событие, называемое «чёрным лебедем», является аномальным, потому что ничто в прошлом его не предвещало. При этом оно имеет огромную силу воздействия и вынуждает человечество постфактум придумывать объяснения случившемуся, делая его объяснимым и якобы предсказуемым.*

Вместе с тем, целенаправленная политика ряда стран, ориентированная на замещение традиционных источников энергии и сфокусированная на развитии солнечной энергетики и ветрогенерации, может привести к значительному снижению потребления природного газа в будущем.

Что касается оценки перспектив нефти, то очевидным представляется увеличение количества автомобилей ввиду роста населения во многих регионах мира. Однако основным является вопрос о том, на какой период времени двигатель внутреннего сгорания останется преобладающим видом двигателей в автомобилях. Даже если предположить, что он не будет заменён другим типом двигателя (например, электрическим), его модификации и улучшения приведут к снижению потребления топлива и, как следствие, к сокращению спроса на автобензины и дизель.

Получается, что мы находимся в некоем пограничном временном отрезке. Уже есть понимание, что в отрасли будет что-то меняться, но предсказать, какие именно технологии и в какой момент времени появятся, не может никто. Если «чёрный лебедь» в виде какой-либо новой технологии не возникнет, очевидно, потребности в нефти не сократятся. Это будет обусловлено ростом спроса на бензин и дизельное топливо (ввиду увеличения населения и автопарка с ДВС), снижением предложения нефти из-за недостаточного инвестирования в отрасль в последнее время, истощением действующих месторождений и сложностями с поддержанием стабильного уровня добычи сланцевой нефти. Всё это будет способствовать стабилизации цен на нефть в среднесрочной перспективе.

На мой взгляд, учитывая совокупность вышеописанных факторов, нефтегазодобывающим странам и компаниям следует проводить достаточно осторожную политику. Надо крайне консервативно осуществлять инвестиции (ориентируясь на отрасли с наиболее высоким уровнем отдачи), ограничивать привлечение заёмных средств, распределять значительные дивиденды (для компаний) и создавать суверенные фонды с диверсифицированными портфелями активов (для стран).

КПМГ поздравляет  
всех работников  
нефтегазовой  
отрасли  
с Новым годом!

*Здоровья вам,  
и счастья  
и благополучия!*

kpmg.ru

© 2016 КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Насти» и Консультинг-компания, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитад, компания, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (с. Герман) с моментами от 2008 г. Все права защищены. КРМГ и логотип КРМГ являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International. РЕКЛАМА. 0\*