

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

А.Д. Швед, студент

**Научный руководитель: Т.С. Медведкин, д-р экон. наук, профессор
Донской государственный технический университет
(Россия, г. Ростов-на-Дону)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-333-338

Аннотация. В данной статье был произведён анализ корпоративного менеджмента китайских компаний в сфере нефтегазовой промышленности. Китай является одним из крупнейших мировых импортёров нефти и газа, такое положение определяет важность глубокого анализа корпоративного сектора. Немало внимания, в рамках данного исследования, уделяется нефтегазовой промышленности как одной из важнейшей отрасли, которая обеспечивает рост национального дохода страны. Нефтегазовая отрасль является не только основным источником энергообеспечения, но и важным моментом в цепочке создания добавленной стоимости в других направлениях экономики. Нефтегазовый сектор важен для Китая, поскольку он удовлетворяет потребности страны в сфере энергии, которая используется в различных секторах экономики, включая производство, транспорт и энергетику. Однако Китай по-прежнему сильно зависит от импорта нефти, что делает развитие собственной добычи, особенно на шельфе, стратегическим приоритетом.

Ключевые слова: нефтегазовый сектор Китая; корпоративный менеджмент; сферы корпоративного менеджмента; организационная структура; маркетинговая стратегия; финансовый менеджмент; инновационный менеджмент.

Развитие нефтегазового сектора в Китае прошло несколько этапов которые стали важнейшим моментом в строительстве трубопроводов. Данная инфраструктура обеспечила сырье внутренний рынок что улучшило распределение всех ресурсов между регионами Китая в сфере добычи и переработки, а также связала между собой важнейшие промышленные узлы. Китай стал мировым лидером в нефтепереработке благодаря изменению структуры данной отрасли и внедрению передовых технологий с масштабным наращиванием своих мощностей. К примеру, в 2012-м году объем добычи и переработки нефти в Китае достиг 270 млн тонн, это показывает высокий уровень технологического развития и эффективной работы предприятий в стране. Помимо этого, нефтегазовая промышленность Китая привлекает иностранные инвестиции благодаря гармонизации передовых технологий и масштабирования внутреннего рынка. Это стимулирует инновации и развитие нефтегазовой промышленности.

Государственные программы и подписанные тракты на разведку и разработку месторождений нефти, способствует привлечению

капитала и усовершенствованию технологий, в свою очередь это способствует росту объемов добычи нефти и газа. Несмотря на успешно развивающуюся отрасль, существует ряд проблем, повышающие риски развития нефтяного рынка. Влияние нефтяной промышленности на мировом рынке растёт, поскольку Китай занимает лидирующие позиции по добыче нефти и газа. В 1930-х годах бензин стал важнейшим нефтепродуктом в Китае, заменив керосин. Страна сильно зависела от импорта, который осуществлялся через глобальные нефтяные компании, такие как Standard Oil, Asiatic Petroleum Company и Texaco. Импортированные товары хранились в договорных портах и доставлялись по морю, преимущественно по реке Янцзы. К 1949 году нефтяное месторождение Юймэнь стало единственным внутренним источником нефти, способным обеспечить промышленное производство, однако его запасов не хватало для удовлетворения потребностей страны в нефти. После Гражданской войны в Китае месторождение было передано Китайской Народной Республике, и многие геологи и инженеры Комиссии по национальным ресур-

сам остались работать в материковом Китае, поддерживая развитие нефтяной отрасли в новой стране. Обеспечение энергоснабжения для поддержания экономического роста страны стало главной задачей для Китая с 1949 г. В первом пятилетнем плане основное внимание уделялось промышленному развитию, включая геологическую разведку, которая была организована министерством нефтяной промышленности и министерством геологии. 1 августа 1952 г. – Народно-освободительная армия была переведена в первую нефтяную армию Китая, где около 8000 солдат стали основной рабочей силой для строительства бурения и разведки нефти. 1 октября 1953 г. – Был основан пекинский нефтяной институт, где находилось месторождение нефти, Юймэнь и университет Цинхуа. В 1959-м году были обнаружены большие запасы нефти в бассейне Сунхуа Цзян Ляо. К концу 1960-х годов крупные месторождения нефти, которые открывались ранее, привели к независимой нефтяной промышленности Китая. В конце 1960-х и в начале 70-х гг. поиски нефти расширились по всему Китаю и открыли новые месторождения в центральном и северном Китае. С 1968 г. по 1978 г. добыча сырой нефти возросла на 20% ежегодно, сделала страну чистым экспортёром нефти. В 1973-м году, когда началась Арабо-Израильская война, цены на нефть резко возросли по всему миру, больше всего это коснулось Японии, которая полностью зависела от импорта нефти и страдала от вызванного нефтяным кризисом дефицита. За счёт чего Япония закупала большое количество китайской нефти и предоставляла кредиты под залог товаров для разработки нефтяного месторождения Дацин, которая вследствие погасила нефтью. В данный момент, можно выделить три основных направления трансформации системы корпоративного управления нефтегазовым комплексом Китая.

Первое направление – это создание новых корпоративных структур и активизация их деятельности в сфере разведки добычи переработки из сбыта нефти и газа, а также выход на международный финансовый и фондовый рынок.

Второе направление – это совершенствование рыночных отношений отрасли с взаимодействием государственного регулирования.

Третье направление – является развитием партнёрства с иностранными государствами и компаниями, в изучаемой сфере, также, это может быть привлечение иностранных инвестиций и международных транспортных проектов. В целом, внедрение системы рыночных отношений в корпоративное управление нефтегазовым комплексом началось в начале 80-х годов. Основные направления реформы созданы на основе уже существующих государственных компаний в виде акционерных обществ, которые размещали акций на фондовом рынке. В нефтяной и газовой промышленности акционерными обществами являются выбранные автором компании для исследования, PetroChina, Sinopec, CNOOC. Эти государственные предприятия в нефтегазовом секторе Китаю сталкиваются с проблемами, к примеру, низкая эффективность хозяйственной деятельности и управления производством, к примеру, компания PetroChina занимает лидирующие позиции по объему добычи нефти в мире, но при этом численность персонала этой компании достаточно маленькая. Нефтегазовый сектор является основным фактором экономического роста и стабильности Китая. Данная отрасль обеспечивает энергетическую безопасность и влияет на рост ВВП страны, что очень важно для такого крупного потребителя энергоресурсов, как Китай. Китай активно развивает национальную нефтегазовую промышленность для укрепления своих позиций на мировом нефтегазовом рынке. Основные государственные компании такие как: PetroChina, CNOOC и Sinopec обеспечивает полноценный цикл производства, к примеру добычу переработку и распределения углеводородов. Деятельность данных компаний не только положительно влияет на энергетический спрос, но и значительно влияет на финансовые рынки повышая инвестиционные привлекательность Китая. Благодаряенным государственным корпорация Китай обеспечивает устойчивое развитие экономики и укрепляет свои позиции на мировом рынке, что повышает рост в ВВП страны.

Таблица 1. Особенности и сферы корпоративного менеджмента компаний PetroChina, Sinopec, CNOOC

	PetroChina	Sinopec	CNOOC
Организационная структура	Холдинговая структура	Гибридная организационная структура, сочетающая в себе функциональные дивизионной и матричный элементы.	Вертикальная структура управления и иерархическая организационная структура, с чётким разделением между уровнями и подразделениями.
Маркетинговая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> - Акцент на международную экспансию и поиск новых запасов нефти и газа. - Инвестиции в научные исследования и разработки для повышения эффективности. - Развитие сети заправочных станций и сбыта для улучшения клиентского сервиса. 	<ul style="list-style-type: none"> - Укрепление позиций на внутреннем рынке через широкий ассортимент нефтехимической продукции. - Внедрение программ лояльности для клиентов и развитие бренда. - Фокус на экологические инициативы и устойчивое развитие. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на развитие технологий добычи углеводородов. - Активные инвестиции в новые проекты, включая возобновляемые источники энергии. - Поиск международных партнерств для выхода на новые рынки.
Финансовый менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - Акцент на улучшение операционной эффективности и оптимизацию расходов. - Разработает стратегии хеджирования для минимизации рисков от ценовых колебаний на нефть и газ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Управляет активами через эффективное распределение ресурсов и контроль затрат. - Фокусируется на увеличении доходности и снижении долговой нагрузки. - Учитывает экологические и социальные аспекты в финансовом планировании. 	<ul style="list-style-type: none"> - Применяет консервативные подходы к финансовому управлению, фокусируясь на устойчивом cash flow. - Активно инвестирует в новые проекты и технологии, но тщательно оценивает риски. - Использует диверсификацию портфеля для снижения финансовых рисков.
Инновационный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - Фокусируется на инновациях в области разведки и добычи углеводородов, включая использование искусственного интеллекта. - Развивает программы по снижению углеродного следа и увеличению энергосбережения. 	<ul style="list-style-type: none"> - Развивает экологически чистые технологии и альтернативные источники энергии. - Внедряет системы управления на основе big data для оптимизации производственных процессов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Активно внедряет современные технологии, включая цифровизацию и автоматизацию процессов. - Инвестирует в исследования и разработки для увеличения эффективности добычи. - Сотрудничает с университетами и стартапами для внедрения инновационных решений.

Таким образом, исследование деятельности PetroChina, CNOOC и Sinopec является важным инструментом для понимания текущего состояния и перспектив нефтегазового сектора Китая, а также его влияния на макроэкономические показатели страны.

Обратимся к рисунку 1, на котором отражена динамика рыночной капитализации компаний PetroChina, CNOOC и Sinopec в абсолютном (левая шкала) и относительном значении.

На данном графике показана рыночная капитализация нефтегазовых компаний Китая с периода 2020-2024 гг. Резкий спад показателя рыночной капитализации произошёл в 2020-м году в марте за счёт обострённой ситуации с пандемией. Китай столкнулся с проблемами в нефтяной отрасли и был предложен ряд дей-

ствий направленных на минимизацию негативных последствий в момент кризиса, за счёт полной перестройки стратегии также выявили проблемы, к примеру, снижение эффективности и проблемы с мощностями которые заключаются в углублении разведки разработки углеводородов на территории и акватории КНР.

Также снижение рыночной капитализации происходит в 2024-м году, так как китайские нефтегазовые предприятия сократили нефтепереработку, это обусловлено снижением спроса на транспортное топливо, внедрение электрических и гибридных легковых автомобилей снизило рост потребления бензина. Также для тяжелых грузовиков стал чаще использоваться жидкий газ, нежели бензин.

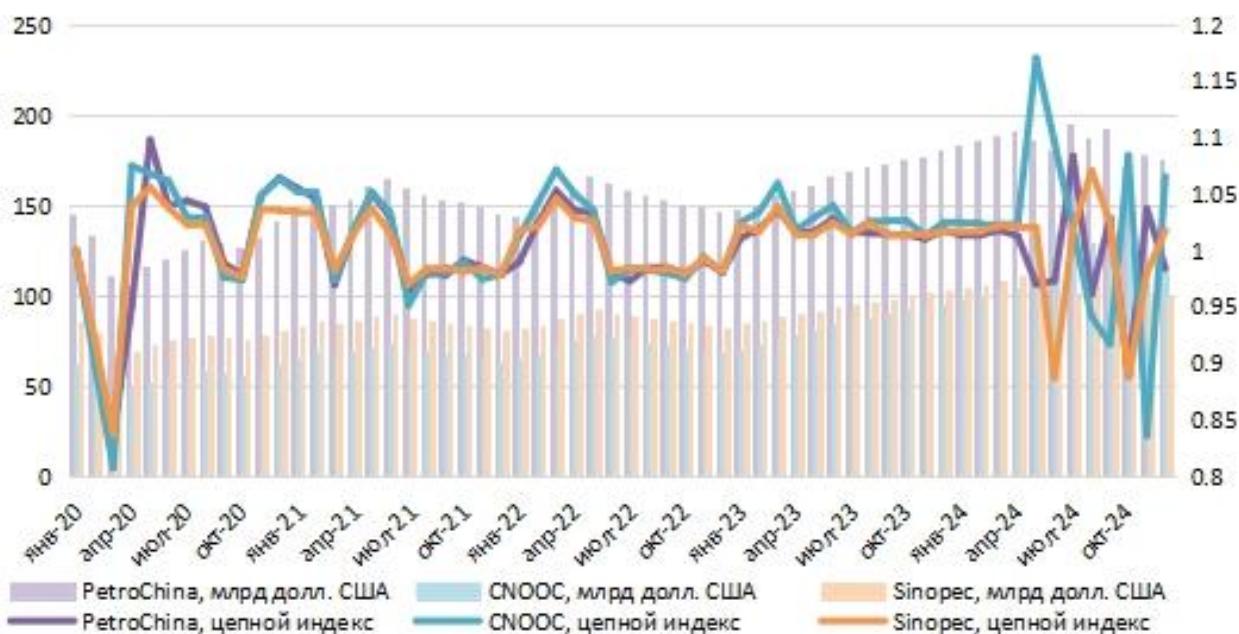


Рис. 1. Рыночная капитализация компаний PetroChina, CNOOC и Sinopec, 2020-2024 гг., млрд долл. США



Рис. 2. Выручка компаний PetroChina, CNOOC и Sinopec, 2020-2024 гг., млрд долл. США

Далее рассмотрим рисунок 2, на котором отражена динамика выручки компаний PetroChina, CNOOC и Sinopec в абсолютном значении.

Показатели выручки нефтегазовой компаний Китая за изучаемый период показывают стабильный рост, начиная с 2021 г. Это обусловлено восстановление мировой экономики после пандемии, а также резким ростом спроса на энергоносители. В добавок к этому компании начали использовать дешёвое сырье, которое было накоплено в коммерческих хра-

нилищах, восстановление продаж нефтепродуктов в первой половине 2021 г., а также увеличение добычи природного газа в основном за счёт стремительного роста добычи сланцевого газа.

В 2024-м году происходит спад выручки нефтегазовых компаний из-за слабого рынка дизельного топлива, спрос на него стал меньше, так как происходит снижение потребления бензина. Это связано со стремительным внедрением электромобили и популярностью высокоскоростных железных дорог. Ну и не-

маловажный фактор – это падение цен на нефть. В сентябре 2024 г. Цены на нефть упали примерно на 8%

Хорошо продуманная стратегия деятельности той или иной отрасли обеспечивает стабильное развитие корпорации. Качественная стратегия нужна предприятиям, но предприятиям нефтегазовой отрасли в особенности. Основную роль в создании стратегии, выбранных автором компаний, по реализации влияния на зарубежных рынках является: диверсификация инвестиционного и продуктового портфеля, а также осуществление инвестиций в зарубежной активы. Инвестиционно-привлекательными для данных компаний, на нынешней момент, считаются страны: Нигерия, Канада, Венесуэла, Ангола и Ирак. Автор может сделать вывод, о стратегии развития предприятия, что для создания стратегии нужно сделать акцент на несколько основных областей.

Финансовая стратегия. Данная стратегия направлена на снижение издержек и обеспечение реализации и инвестиционной программы с помощью своих источников финансирования и помощи государства, то есть субсидий.

Инвестиционная стратегия. Такая политика компании характеризуется очень высокой эффективностью управления капиталом. Кроме того, для такой отрасли необходимо частичное государственное финансирование и инвестиционных проектов. Существуют основные направления инвестиционных проектов:

1. Капитальные вложения в оборудование и объекты хранения нефти и газа.
2. Вложения в нематериальные активы.
3. Вложения в социально важные проекты.
4. Создание проектов, которые обеспечивают экологическую безопасность и снижение выбросов вредных веществ.

Инновационная стратегия. Данная стратегия направлена на мероприятия, которые позволяют повысить качество производимой продукции и оказываемых услуг. Немаловажно усовершенствовать уровень автоматизации всех производственных процессов это поможет снизить издержки. К примеру, можно усовершенствовать разработку специально предназначенных программ, необходимых для сбора и анализы промышленной информа-

ции. Или же система трёхмерной визуализации гидродинамических и геологических моделей нефтяных газовых месторождений.

Стратегия диверсификации. Для наших компаний будет актуально, если они будут придерживаться в стратегии диверсификации производства, которая подразумевает одновременное развитие разнообразных видов производства, которые не связаны друг с другом. Диверсификация применяется с целью повышения эффективности производственных процессов нефтегазовых корпораций, чтобы получить экономическую выгоду и предотвратить банкротства. К примеру, это может быть диверсификация маршрутов или рынка сбыта, а также в целом диверсификация продуктов и направлений деятельности.

Роль государства в развитии стратегии нефтегазового сектора Китая очень важна. Контроль над деятельностью нефтегазовой компании, регулирование права доступа к месторождениям нефти, в частности лицензирование операций по геологической разведке и добыче, финансирование масштабных проектов, к примеру, освоение новых месторождений в провинциальных городах и создание системы газопроводов.

В целом, китайский рынок, по-прежнему, регулируется государством, так как именно оно устанавливает цены на нефть и газ. В условиях рыночного регулирования потребления газов в Китае, проводимая властями политика по ускоренному переходу целого ряда регионов с угля на газ, приводит к усилению дисбалансов развития газовой отрасли, которая не успевает за ростом потребительского спроса, за счёт чего наращивает импорт природного газа в условиях ограниченного предложения.

Существуют ещё одна немаловажная проблема нефтегазового комплекса страны, это уровень издержек на добычу барреля нефти. В Китае они гораздо выше, чем в остальных регионах нефтедобычи в мире. Так как в Китае тяжелые природные географические условия, а также завышенный уровень обменного курса юаня к доллару.

Многофакторный процесс требует согласования интересов различных групп населения и учёта влияния государственной политики на экономическую активность и устойчивое развитие.

В результате исследования особенностей корпоративного менеджмента Китая были рассмотрены организационная структура,

маркетинговая стратегия, финансовый и инновационный менеджмент, выбранных автором компаний.

Библиографический список

- 1 Ван Хао. Стратегические направления реализации потенциала иностранных нефтегазовых предпринимательских структур // Вестник евразийской науки. – 2016. – №1 (32).
2. Официальный сайт CNPC. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cnpc.com.cn/tu>.
3. Топсахалова Ф.М. Специфика деятельности и стратегия нефтегазовых компаний мировых рынков / Ф.М. Топсахалова, А.М. Нашев // Фундаментальные исследования – 2016. – № 5 (часть 1) – С. 203-207. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40276>.
4. Бай Цзя, Политика экспансии китайских нефтегазовых корпораций на международных рынках углеводородного сырья: автореф. – М.: РГУНиГим. И.М. Губкина, 2012.
5. Астафурова И.С. Оптимизация процесса формирования и анализа показателей финансового состояния хозяйствующего субъекта – основа качественного менеджмента // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 10. – С. 612-616.
6. Кукунина И.Г., Астраханцева И.А. Учет и анализ банкротств. – М.: «Финансы и статистика», 2008.
7. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Издательство «Инфра-М», 2011.
8. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
9. Челышев А.Н. Разработка инструментальных методов прогнозирования банкротства предприятий: дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2006.
10. Ермоленко, А.А. Феномен «глобализированного национализма» в контексте новой экономической реальности / А.А. Ермоленко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 130-141. – EDN TOAQEB.

FEATURES OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

A.D. Shved, Student

Supervisor: T.S. Medvedkin, Doctor of Economic Sciences, Professor

Don State Technical University

(Russia, Rostov-on-Don)

Abstract. This article analyzes the corporate management of Chinese companies in the oil and gas industry. China is one of the world's largest importers of oil and gas, which highlights the importance of a thorough analysis of the corporate sector. This study focuses on the oil and gas industry as a crucial sector that contributes to the country's national income. The oil and gas industry is not only a primary source of energy but also plays a significant role in the value chain of other economic sectors. The oil and gas sector is important for China because it meets the country's energy needs, which are used in various sectors of the economy, including manufacturing, transportation, and energy. However, China remains highly dependent on oil imports, making the development of its own production, particularly offshore production, a strategic priority.

Keywords: China's oil and gas sector; corporate management; areas of corporate management; organizational structure; marketing strategy; financial management; innovative management; and international personnel policy.