

ственности. Это означает, что сегодня компании подвергаются гораздо более серьезным рискам, чем раньше, с точки зрения обеспечения безопасности. Ситуацию уравновешивает надежда на то, что глобальная интеграция экономики приводит к снижению политических рисков. Кроме того, очевидно, что благодаря правильному функционированию глобальной экономики существенно повысился уровень жизни по всему миру. Глобальная экономика стремится к тому, чтобы сделать мир лучше и создать условия, при которых люди будут направлять свои усилия на создание ценности и повышение благосостояния, что приведет к улучшению системы здравоохранения и увеличению продолжительности жизни. Таким образом, в будущем можно ожидать устойчивого развития мира. Но более тесная и интенсивная взаимосвязанность приводит к возникновению рисков, связанных с кибератаками, пандемиями, систематическими сбоями в финансовых системах. Очень важно найти правильный баланс и внедрить такую систему регулирования, которая поможет наладить более эффективное взаимодействие между странами и обеспечить оптимальное управление упомянутыми рисками. Сделать это по-прежнему сложно, в частности из-за высокого национального самосознания, обусловленного политическими процессами.

Еще один фактор — это конкуренция. Капитализм — удивительное явление, благодаря которому уровень благосостояния по всему миру колоссально вырос. Но по большому счету суть капитализма заключается в конкуренции. Таким образом, существует риск того, что люди будут конкурировать из-за ограниченных ресурсов, газа, и это может привести к возникновению конфликтных ситуаций. И мы снова возвращаемся к необходимости наладить правильные рыночные отношения и создать международную площадку для обсуждения вопросов, что позволит избежать рисков и достигнуть компромисса.

**ГРИГОРИЙ ВЫГОН,
ДИРЕКТОР ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО
ЦЕНТРА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»**

Нефтяной бизнес будущего — это эффективные высокотехнологичные компании, работающие на сегментированных рынках.

Постепенный переход на альтернативные виды топлива приводит к тому, что темпы роста потребления

нефти в мире снижаются. Технологии сегодня играют ключевую роль — как с точки зрения потребления, так и производства. В потреблении развитие технологий связано с желанием стран-импортеров снизить зависимость от экспортеров и с ценовыми факторами. В добыче технологические прорывы обусловлены переходом добычи в сферу трудноизвлекаемых запасов, труднодоступных регионов и нетрадиционной нефти. Это шельф, в том числе глубоководный и арктический, нижележащие горизонты, низкопроницаемые и сложно устроенные коллекторы, сверхвысоковязкие нефти и битумы и т. д., в последнее время еще и нетрадиционная нефть.

Бизнес нефтедобычи становится все более конкурентным и технологически сложным, при этом в развитых странах — четко сегментированным. Крупные компании предпочитают заниматься сложными мегапроектами, связанными с большими капиталовложениями и рисками. При этом они фокусируются на приобретении активов и организации процесса, тогда как основную работу делают сервисные компании. Средние и мелкие компании, как правило, разрабатывают менее интересные с точки зрения отдачи на вложенный капитал активы — выработанные месторождения, трудноизвлекаемые запасы, преимущественно на суше. В последнее время за счет разработки новых технологий они осваивают объемы нетрадиционных углеводородов.

Сегодня мы видим примеры того, что в США крупные компании неспособны конкурировать с мелкими при разработке сланцевого газа и сланцевой нефти. При этом покупка крупными компаниями мелких не сопровождается синергетическим эффектом, а в случае наличия льгот для мелких компаний это вообще не имеет экономического смысла. Налоговый режим достаточно сильно влияет на структуру бизнеса: введение в США льгот для независимых компаний во многом простимулировало бум добычи нефти плотных пород в США, крупные компании стали извлекаться от переработки.

Очевидно, нельзя построить платформу на арктическом шельфе, не имея \$3–5 млрд, а помимо платформы предполагается еще и бурение, нужны суда сопровождения и т. д., то есть это колоссальные многомиллиардные затраты, которые может позволить себе только крупный бизнес. Но при возможности добывать углеводороды в более благоприятных условиях шельф становится просто не нужен. Сегодня при высоких ценах крупные ком-

пании еще идут на арктический шельф, но если все будет происходить по тому же сценарию, что в США, то возможно структурное изменение рынка в сторону преобладания мелкого бизнеса. Может оказаться, что потребность в мегапроектах — разработке уникальных месторождений с запасами в несколько триллионов кубометров, строительство трубопроводов протяженностью несколько тысяч километров — исчезнет.

Нефтегазовый бизнес будущего — это эффективные высокотехнологичные компании в четко структурированных сегментах, роль национальных компаний будет снижаться. У нас же пока наблюдается обратная тенденция — увеличение доли государственных компаний на фоне фактического исчезновения сегмента независимых производителей. Существуют естественные ниши, в которых должны работать независимые компании, где должна быть конкуренция. Если она исчезает, то снижается эффективность во всех секторах, от добычи до сбыта, повышаются цены. Безусловно, государство должно оказывать существенное влияние на ключевую с точки зрения бюджета отрасль, но необходимо задуматься о том, каким образом должен быть простимулирован российский бизнес в течение ближайших 5–10 лет, чтобы отрасль сохранила конкурентоспособность.

**ВЛАДИМИР ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ,
ДИРЕКТОР ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ
«СКОЛКОВО»**

Тенденции, на которые стоит обращать внимание. *Тенденция первая:* из мира товаров в мир услуг. Компания Rolls-Royce сегодня — не столько про двигатели, сколько про обеспечение их долгосрочной устойчивой работы. Или — битва титанов в мобильной индустрии: мы не заметили, как оказались в мире сервисных платформ, уйдя из мира приложений.

Вторая важная тенденция: уход от мира крупных и сверхкрупных компаний как промышленных платформ — концентраторов человеческих ресурсов. Активно распространяющиеся новые технологии производства сложных изделий, в частности трехмерное копирование, позволят значительно сократить потери исходного материала, а также затраты на труд и энергию. Благодаря этой технологии производители смогут не заказывать готовые изделия на другом конце света и везти их к местам

конечного потребления, а производить их на достаточно компактных фабриках в пригородах. Сокращению индустриальных размеров помогут также роботизация и «мобилити» в производственных цехах.

Бизнес становится чрезвычайно инновационным там, где есть много клиентов, у которых мало денег. Уже сегодня в Индии можно сделать сложную операцию на сердце по цене в 20 раз ниже, чем в США. В 1990-е годы меня поразило опыт одного из южноафриканских банков, который научился прибыльно работать с клиентами, средний баланс по счету которых не превышает 20 долларов в месяц. Вот этот поток инноваций из бывшего третьего мира, ориентированный на новые продукты и услуги для небогатой, но массовой клиентуры — это *третья тенденция*, меняющая утилитарное «лицо» бизнеса.

И конечно же, «не хлебом единым»... Каждое новое поколение работников, открывает для себя свободу и связанное с ней одиночество — и справляется с ними по-разному. Модерн с его технологиями в XX веке создал большие корпорации, которые помогли вновь урбанизированному человеку обрести «самость» через принадлежность к чему-то большому и значимому. Развитие гражданского общества, секуляризация, взрыв информационных технологий и нашествие социальных сетей породили у работника, приходящего в офисы и промышленные цеха, иные, отличные от времен модерна ожидания как в отношении структур, так и стиля того, что происходит внутри корпорации.

Традиционная «пирамидальная» модель организации, которая возникла в Америке в 1930-х годах прошлого века (ее называют «корпорация Слоуна» по имени Альфреда Слоуна, главы General Motors, который внес колоссальный вклад в ее создание), трансформируется. Не случайны рассуждения о новой типологии труда, управлении талантами, способности к организационному обучению, новых — адаптивных — организациях, новых технологиях планирования. Идет формирование нового организационного языка, на котором, похоже, корпорации будут говорить через десяток лет. Меняются системы мотивации, люди стараются искать инструменты, которые поощряют межфункциональное взаимодействие, командную работу. Конструкции, при которых оценки людей производятся только на основании наборов финансовых или производственных показателей, уже в прошлом. ■



**ПАВЕЛ ЛУКША:
«ЭТО ЖИЗНЬ, КОТОРАЯ
СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ МОБИЛЬНОЙ,
МЕНЕЕ СТАБИЛЬНОЙ, БОЛЕЕ
БЫСТРОЙ, БОЛЕЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНОЙ
К ЛИЧНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ»**

**ДЭВИД ГРЭЙ:
«СИТУАЦИЮ УРАВНОВЕШИВАЕТ
НАДЕЖДА НА ТО, ЧТО ГЛОБАЛЬНАЯ
ИНТЕГРАЦИЯ ЭКОНОМИКИ
ПРИВОДИТ К СНИЖЕНИЮ
ПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ»**

**ГРИГОРИЙ ВЫГОН:
«МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ТАК,
ЧТО ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗРАБОТКЕ
УНИКАЛЬНЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ,
СТРОИТЕЛЬСТВЕ ТРУБОПРОВОДОВ
ПРОТЯЖЕННОСТЬЮ НЕСКОЛЬКО
ТЫСЯЧ КИЛОМЕТРОВ ПРОСТО
ИСЧЕЗНЕТ»**

**ВЛАДИМИР ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ:
«ПОТОК ИННОВАЦИЙ
ИЗ БЫВШЕГО ТРЕТЬЕГО МИРА,
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ
НА НОВЫЕ ПРОДУКТЫ
И УСЛУГИ ДЛЯ НЕБОГАТОЙ,
НО МАССОВОЙ КЛИЕНТУРЫ,
МЕНЯЕТ ЛИЦО БИЗНЕСА»**