Analiza poslovne strategije tvrtke Rosneft u razdoblju 2013./2015. godine

Vulić, Jure

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Rudarsko-geološko-naftni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:169:470578

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering Repository, University of Zagreb







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

RUDARSKO-GEOLOŠKO-NAFTNI FAKULTET

Diplomski studij naftnog rudarstva

ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE TVRTKE ROSNEFT U RAZDOBLJU 2013./2015. GODINE

Diplomski rad

Jure Vulić

N144

Zagreb, 2015.

Sveučilište u Zagrebu

Rudarsko-geološko-naftni fakultet

Diplomski rad

ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE TVRTKE ROSNEFT U RAZDOBLJU 2013./2015. GODINE

Jure Vulić

Diplomski rad izrađen: Sveučilište u Zagrebu
Rudarsko-geološko-naftni fakultet
Zavod za naftno inženjerstvo
Pierottijeva 6, 10000 Zagreb

Sažetak

U ovom diplomskom radu nastoji se prikazati poslovanje tvrtke Rosneft. Obrađene su osnove strateškog menadžmenta, počevši od utvrđivanja misije tvrtke do implementacije odabrane strategije. U radu su prikazani podaci o proizvodnji i rezervama te preradi nafte, plina i plinskog kondenzata za godinu 2013. i 2014. godine. Opisana je opća organizacija tvrtke te rezultati poslovanja. Ujedno su izneseni i objašnjeni najvažniji strateški ciljevi tvrtke, pojedinih poslovnih jedinica te njihova implementacija i značaj.

Ključne riječi: Poslovna strategija, Rosneft, strategijski menadžment

Diplomski rad sadrži: 50 stranice, 3 tablica, 14 slika i 33 referenci

Jezik izvornika: hrvatski

Diplomski rad pohranjen: Knjižnica Rudarsko-geološko-naftnog fakulteta, Pierottijeva 6, Zagreb

Mentor: Dr. sc. Igor Dekanić, redoviti profesor RGNF-a

Ocjenjivači: 1. Dr. sc. Igor Dekanić, redoviti profesor RGNF-a

2. Dr. sc. Daria Karasalihović Sedlar, izvanredna profesorica RGNF-a

3. Dr. sc. Tomislav Kurevija, docent RGNF-a

Datum obrane: 24. rujan 2015., Rudarsko-geološko-naftni fakultet

University of Zagreb
Faculty of Mining, Geology
and Petroleum Engineering

Master's Thesis

ROSNEFT BUSINESS STRATEGY ANALYSIS IN THE PERIOD FROM 2013 TO 2015

Jure Vulić

Thesis completed in: University of Zagreb
Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering,
Department of Petroleum Engineering,
Pierottijeva 6, 10 000 Zagreb

Abstract

In this graduate thesis the business model, including the overall portfolio and activities of Rosneft have been described. The fundamentals of strategic management, ranging from the mission statement to the implementation of the chosen company strategy have also been described. This graduate thesis presents data on production and reserves and refining of oil, gas and condensate. The general structure and organization of the company are described. The thesis also presents and explains the most important strategic objectives of the company including their implementation and significance.

Key words: business strategy, Rosneft, strategic management

Thesis contains: 50 pages, 3 tables, 14 figures and 33 references

Original in: Croatian

Thesis deposited in: Library of Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering,
Pierottijeva 6, Zagreb

Supervisor: PhD, Igor Dekanić, Full Professor

Reviewers: PhD, Igor Dekanić, Full Professor
PhD, Daria Karasalihović Sedlar, Associate Professor
PhD, Tomislav Kurevija, Assistant Professor

Date of defense: September 24, 2015., Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering

SADRŽAJ:

POPIS TABLICA.....III

POPIS SLIKA..... IV

POPIS KRATICA I ODGOVARAJUĆIH SI JEDINICA..... V

1. UVOD.....1

2. OSNOVE STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U PODUZEĆU……..2

2.1. Definiranje strategije……...…2

2.2. Osnovne komponente strategijskog menadžmenta……..…..3

2.3. Razine strategijskog menadžmenta…….……5

2.4. Analiza organizacije i okruženja uz pomoć SWOT metode……..…5

2.5. Formuliranje strategije na temelju portfolio analize…….....……..7

2.5.1. Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matrica)……...……..9

2.5.2. Portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE matrica)……11

2.5.3. Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentnog položaja……...…..12

2.6. Formuliranje strategije na temelju Porterovog modela generičkih strategija…..12

2.7. Formuliranje strategije na temelju životnog ciklusa proizvoda…….…13

2.8. Implementacije strategije……...…13

3. POVIJEST I STRUKTURA ROSNEFTA……..…….15

3.1. Povijest Rosnefta…….....15

3.2. Struktura Rosnefta…….....……18

3.2.1. Struktura upravnih tijela kompanije…….....……18

3.2.1. Vlasnička struktura kompanije…….....……19

4. STRATEŠKA PERSPEKTIVA KOMPANIJE…….……..20

4.1. Strateški prioriteti kompanije……...……20
4.2. Strateški ciljevi kompanije…….....….21
4.3. Strateški projekti…….…….....23
4.3.1. Ruska arktička mora……...23
4.3.2. Izgradnja rafinerije u Kini……..24
5. ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE U 2013. GODINI……25
5.1. Rezerve i istraživanje u 2013. godini……...…….25
5.2. Offshore aktivnosti u 2013. godini…….....…….28
5.3. Proizvodnja nafte u 2013. godini……29
5.4. Proizvodnja plina u 2013. godini……...…30
5.5. Rafinerije u 2013. godini…….31
6. ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE U 2014. GODINI……32
6.1. Rezerve i istraživanje u 2014. godini…….……32
6.2. Offshore aktivnosti u 2014. godini…….…34
6.3. Proizvodnja nafte u 2014. godini……....35
6.4. Proizvodnja plina u 2014. godini……...37
6.5. Rafinerije u 2014. godini…….…39
6.6. Znanost i inovacije u 2014. godini……..…41
7. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA…….….42
7.1. Utjecaj promjene cijene nafte na vrijednost kapitala i poslovnu strategiju Rosnefta.....45
8. ZAKLJUČAK.....47
9. LITERATURA.....50

POPIS TABLICA:

Tablica 3-1. Struktura dioničara.....19

Tablica 7-1. Povijest dividendi.....42

Tablica 7-2. Godišnji račun dobiti i gubitka.....43

POPIS SLIKA:

Slika 2-1. Alternativne strategije TOWS (SWOT) matrice.....6

Slika 2-2. BCG matrica rasta i tržišnog udjela.....9

Slika 2-3. General Electric/McKinsey portfelj matrica.....10

Slika 2-4. ADL portfelj matrica.....11

Slika 4-1. Rafinerija u Kini i petrokemijsko postrojenje na Dalekom ruskom istoku.....24

Slika 5-1. Omjer obnavljanja rezervi.....26

Slika 5-2. Trošak istraživanja i razrade i omjer obnavljanja rezervi.....27

Slika 5-3. Područja zajedničkog ulaganja.....28

Slika 5-4. Proizvodnja nafte i plina.....29

Slika 6-1. Trošak istraživanja i razrade i omjer zamjene rezervi.....32

Slika 6-2. Proizvodnja nafte, plinskog kondenzata i fluida za

2014.,2013. i 2012. godinu.....35

Slika 6-3. Rosneftov udio u svjetskoj proizvodnji nafte.....36

Slika 6-4. Rosneftove rafinerije na području Ruske Federacije.....39

Slika 7-1. Kretanje cijene nafte u razdoblju 2014./2015. godine.....45

POPIS KRATICA I ODGOVARAJUĆIH SI JEDINICA:

2D - Dvodimenzionalno

3D - Trodimenzionalno

bbl - Barel nafte

BCG - eng. *Boston Consolting Group*

boe - Bareli ekvivalenta nafte

boe/d - Bareli ekvivalenta nafte dnevno

BP - eng. *British Petroleum*

CJSC MICEX - *eng. Moscow Interbank Currency Exchange*

CNPC - eng. *Chinese National Petroleum Corporation*

EBITD - Dobit prije odbitka kamata i poreza

EUR - euro (službena platna valuta Eurospke unije)

Euro-5 - Klasa goriva prema euro standardu

Euro-4 - Klasa goriva prema euro standardu

LNG - eng. *Liquified Natural Gas*

km - kilometar

m^3 - metar kubni

mil - milijun

mlrd - milijarda

mmt - milijuna tona

MTA - million tons per annum

NSD - eng. *National Settlement Depository*

OJSC - eng. *Open Joint Stock Company*

PRMS - eng. *Petroleum Resources Management System*

RUB - ruska rublja

SEC - eng. *Securities and Exchange Commission*

SWOT - eng. *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TNK-BP - 50% BP-eva akvizicija u Rusiji

T - vrijeme

t - tona

1. UVOD

Rosneft je lider ruske naftne industrije i najveća naftna kompanija čijim dionicama se javno trguje. U aktivnosti Rosnefta spadaju istraživanje i proizvodnja ugljikovodika, projekti bušenja na moru, prerada ugljikovodika te prodaja naftnih i plinskih derivata kako na domaćem tržištu tako i u inozemstvu. Tvrtka je uvrštena u popis strateških poduzeća i organizacija u Rusiji. Glavni dioničar kompanije OJSC ROSNEFTEGAZ posjeduje 69,50% dionica, a nalazi se u sto postotnom vlasništvu ruske Vlade, BP posjeduje 19,75%, a preostalih 10,75% dionica dostupno je za javno trgovanje. Rosneft vrši istraživanja i proizvodne aktivnosti u svim ključnim Ruskim pokrajinama bogatim ugljikovodicima, uključujući zapadni Sibir, južnu i središnju Rusiju, Timan-Pechora, istočni Sibir, Daleki ruski istok i ruski epikontinentalni pojas, također i područje Arktika. Osim toga Rosneft se uključuje i provodi niz projekata u Venecueli, Brazilu, SAD-u, Kanadi, UAE-ima, Alžiru, Norveškoj, Kazahstanu, Vijetnamu i Abkhaziji. Rosneft posjeduje 11 rafinerija u cijeloj Rusiji, od Crnog mora do Dalekog ruskog istoka te 7 rafinerija u inozemstvu, (Ruhr Oel GmbH u Njemačkoj, Saras SpA u Italiji, Mozyr Rafinery u Bjelorusiji, Lisichansk u Ukrajini). Rosneftova maloprodajna mreža obuhvaća 54 ruska područja. Kompanijine ABC1+C2 rezerve ugljikovodika u 2014. godini su iznosile 129 milijardi ekvivalenta barela nafte (17 milijardi tona ekvivalenta nafte). Većina rezervi tvrtke su kategorizirane kao konvencionalne rezerve što omogućuje konstantan rast proizvodnje. Istovremeno kompanija aktivno provodi razvoj velikih greenfield projekata na istoku i zapadu Sibira s ciljem početka komercijalnoga razvoja u razdoblju od 2016. do 2019. godine. Gledano iz perspektive geoloških istraživanja Rosneftova strateška zadaća je vjerojatne rezerve pretvoriti u dokazane kako bi omogućio rast i održivu proizvodnju iz srednjoročne i dugoročne perspektive. Tvrtka stoga obraća posebnu pažnju kako bi osigurala da se provedu optimalne količine ispitivanja i istraživanja te da je učinkovitost toga rada maksimalna.

2. OSNOVE STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U PODUZEĆU

Strateško upravljanje je proces kroz koji se donose i provode strateške odluke koje će organizaciju dovesti iz postojećeg u željeni položaj. To je niz povezanih, ponavljajućih strateških aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi ojačale svoju tržišnu poziciju i financijske rezultate. Proces strateškog upravljanja uključuje faze planiranja, implementiranja i vrednovanja strategije, kroz koje se strategija stvara, neprestano prilagođuje i provodi te povezuje s ljudima, procesima, inicijativama, tehnologijama i rezultatima (http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/stratesko-upravljanje.html 22.06.2015).

2.1. Definiranje strategije

Strategija je određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr koji je u svojoj knjizi Strategy and Structure (1962.) definirao strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva"
(http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s2/Uvod SU.pdf 22.06.2015).

Danas je strategija nerazdvojni segment strategijskog menadžmenta. Razlog tome leži u činjenici da izbor strategije ne znači ništa ukoliko se ona ne transformira u strategijski plan koji se potom implementira u praksi, te se provede kontrola ostvarivanja izabrane strategije.

Proces strategijskog menadžmenta prema Menceru čini pet temeljnih podprocesa:

1. određivanje i izbor cilja,
2. određivanje i izbor strategije,
3. razrađivanje strategije,
4. određivanje organizacijske strukture,
5. kontrola strategije.

Prema Cetro i Peteru strateški menadžment je kontinuirani iterativni proces koji za cilj ima očuvanje podudarnosti poduzeća i njegove okoline. Svrha strategijskog

menadžmenta je smanjiti razinu iznenađenja, povećati razinu predviđanja te na taj način unaprijediti sposobnost top menadžmenta koji upravlja organizacijom (Buble i drugi, 2005).

Strateški menadžment je dinamičan proces, zahtijeva stalno prilagođavanje i odgovor na promjene u okolini. Ako poduzeće uspije predvidjeti promjene u okolini i reagirati na njih, to mu može dati konkurentsku prednost. No, i promjene u poduzeću utječu na okolinu u kojoj poduzeće posluje, pa se i ona nužno mora prilagođavati promjeni uvjeta.

2.2. Osnovne komponente strategijskog menadžmenta

Praksa niza svjetski uspješnih poduzeća potvrđuje potrebu stalnog praćenja svojih snaga i slabosti. To kritičko ispitivanje podrazumijeva traženje odgovora na nekoliko sljedećih pitanja: Koja je misija poduzeća? Kakav je međusobni odnos poduzeća i okoline? Koji su poslovni ciljevi poduzeća? Dajući odgovore na postavljenja pitanja utvrdit će se misija, vizija i ciljevi poduzeća te provesti internu i eksternu analizu poduzeća. Praksa traženja odgovora na navedena pitanja tijekom vremena u stručnoj literaturi dobiva naziv "strategijski menadžment". Istodobno i sadržaj strategijskog menadžmenta dobiva svoj opće prihvaćen oblik, koji se opisno može prikazati u tri koraka.

Prvi korak, određivanje strategije, moguće je provesti ukoliko se utvrdi broj vanjskih i unutarnjih utjecajnih faktora okoline, priroda i uvjeti njihovog nastupa te duljina trajanja. Ovaj korak podrazumijeva određivanje misije, vizije i ciljeva.

Drugi korak, primjena strategije, obuhvaća pripremu i donošenje programa, definiranje izvora financiranja i očekivanih troškova i na kraju određivanje procedura.

Treći korak se odnosi na razvoj i kontrolu strategije i time se zatvara proces strategijskog menadžmenta naglašavajući da svaki korak, odnosno njihovi elementi međusobno utječu jedan na drugoga povratnom vezom (Palaversa, 2003).

Misija označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, koji se razlikuje od poduzeće do poduzeća. Misija poduzeća objašnjava zašto poduzeće postoji i čime bi se trebalo baviti. Ona izvire iz povijesti i tradicije poduzeća, njene snage, sposobnosti, mogućnosti i resursa. Određuje djelokrug poslovanja vodeći računa o specifičnim željama i potrebama potrošača koje se mogu zadovoljiti proizvodima poduzeća. Misija se uobičajeno izražava tržišnim terminima, budući da je najvažniji zadatak poduzeća zadovoljiti potrebe

potrošača. Mora biti ostvariva i poticajna, te bi svi članovi organizacije morali imati snažnu vjeru u nju.

Vizija označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje, što poduzeće želi ostvariti u budućnosti. To je pretpostavka o određenom budućem vremenskom razdoblju prema kojoj se testiraju sadašnje odluke (Buble, 2006). Definirana vizija sadrži dvije glavne komponente, a to su: osnovna ideologija i predvidiva budućnost. Osnovna ideologija definira prirodu jednog poduzeća, odnosno njegov identitet, a sastoji se iz osnovne vrijednosti i osnovne svrhe. Predvidiva se budućnost sastoji od predviđenih ciljeva na dugi rok (10-30 godina), te načina njihova postizanja.

Proces menadžmenta započinje identifikacijom svrhe i ciljeva poduzeća, pa stoga oni predstavljaju njegovu ključnu varijablu. Cilj možemo definirati kao rezultat koji se želi postići; to je željeno buduće stanje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Skup ciljeva poduzeća je osnova i hipoteza njegovog rasta. Odrediti ciljeve znači izabrati buduće stanje da bi se izbjeglo lutanje u prostoru i vremenu i racionalno koristiti resurse. Dakle, ciljevi specificiraju nešto što je potrebno da bi se ostvarila misija, odnosno, ciljevima se kristalizira način, vrijeme i kontrola ostvarivanja misije poduzeća (Palaversa, 2003).

Okolina je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i međusobno povezanih čimbenika koji okružuju neki sustav, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i njegov razvitak, odnosno uspješnost organizacije. Okolina neprekidno stvara kako nove prilike tako i nove opasnosti za poduzeće. Odatle potreba stalnog motrenja i skeniranja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje na koje poduzeće mora reagirati, odnosno brzo i djelotvorno odgovoriti.

Stoga dijagnosticiranje faktora okoline ima za cilj utvrditi ključne faktore utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor strategije, odnosno donošenje optimalnih strategijskih i poslovnih odluka. Okolina se dijeli na eksternu i internu.

Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem vrhovnog menadžmenta. Te varijable formiraju kontekst u kojemu poduzeće egzistira, a mogu biti opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini ili specifični faktori koji operiraju u specifičnoj okolini zadatka (Buble, 2006).

Interna (unutarnja) okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na njih menadžment može djelovati. Te varijable formiraju kontekst u kojemu se odvija rad

poduzeća, a uključuju organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kojima se poduzeće može koristiti da ostvari konkurentsku prednost.

2.3. Razine strategijskog menadžmenta

Opseg proizvodnog programa poduzeća nameće potrebu da se u pojedinim poduzećima nailazi na više razina strategija. Ova etapa procesa strategijskog upravljanja uključuje generiranje serije strategijskih alternativa, na temelju SWOT analize. Da bi se izvršio odabir između ovih alternativa, poduzeće mora svaku od njih vrednovati s aspekta njezina doprinosa ostvarenju ciljeva. Zadatak je izabrati strategije koje će osigurati najbolju ravnotežu između eksternih mogućnosti i prijetnji i unutrašnjih prednosti i slabosti.

Vrsta strateškog plana koju će poduzeće razvijati, ovisi o općoj hijerarhiji strategija u poduzeću, a to mogu biti: (1) strategija društvene odgovornosti, (2) korporacijska strategija; (3) poslovna strategija (razina poslovne jedinice) i (4) funkcijska strategija (slika 2-1) (Buble, 2006).

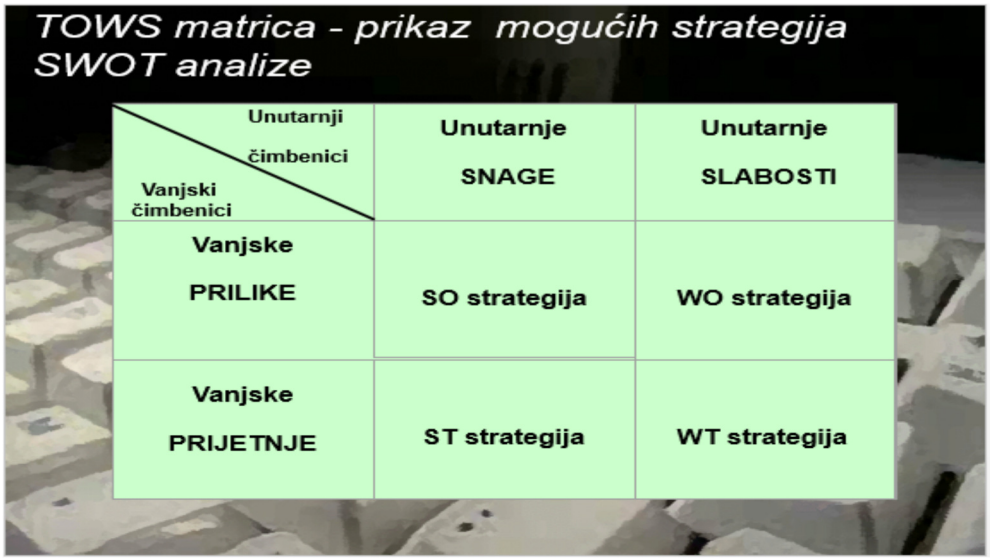
2.4. Analiza organizacije i okruženja uz pomoć SWOT metode

Situacijska analiza je tehnika strategijskog menadžmenta, poznata u literaturi kao SWOT-analiza (TOWS), čiji naziv predstavlja akronim pojmova Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (snage-slabosti-prilike-prijetnje). SWOT analiza započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća rangiranih prema važnosti te identifikacijom prilika i prijetnji prema vjerojatnosti njihova nastupanja. Postupak je sljedeći:

- Identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji;
- Rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja;
- Analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima, te prijetnji sa snagama i slabostima;
- Identifikacija strateških alternativa (Buble i drugi, 2005).

Uz pomoć SWOT metode poduzeća izbjegavaju dramatične krize zbog nepripremljenosti na nastalu situaciju. Kombinacijom snaga, slabosti, prilika i prijetnji dobivaju se četiri različite alternativne strategije simboličnog naziva (slika 2-1). U praksi se one mogu

preklapati jedna na drugu. Analiza se može koristiti i za razvoj taktika neophodnih za implementaciju strategije.



Slika 2-1. Alternativne strategije TOWS (SWOT) matrice (Dekanić, 2014., 22.06.2015)

- WT strategija (mini-mini) je usmjerena na minimiziranje i slabosti i prijetnji.
- WO strategija (mini-maksi) pokušava minimalizirati slabosti i maksimizirati prilike.
- ST strategija (maksi-mini) je usmjerena na maksimiziranje snaga i istovremeno minimiziranje prijetnji.
- SO strategija (maksi-maksi) najpoželjnija je situacija, u kojoj kompanija može upotrijebiti svoje snage da bi iskoristila prilike. Cilj je poduzeća prijeći iz ostalih na ovaj položaj u matrici.

Ovakva SWOT matrica odnosi se na sustavnu analizu jednog trenutka, a faktori vanjskog i unutarnjeg okruženja vrlo su promjenjivi, pa se mora pripremiti i dinamična SWOT matrica za različite vremenske točke. Započinje sa analizom prošlosti, zatim se analizira sadašnjost, te što je najvažnije, utvrđuje kakvi su izgledi organizacije u budućnosti. U vremenskom intervalu T0 do T3 treba nastojati ostvariti strategiju SO (Weihrich i Koontz, 1994).

SWOT analiza ima prednosti i nedostatke. Prednosti su joj što je razumljiva, jasna i jednostavna za uporabu, osigurava brzi uvid u trenutačnu poziciju poduzeća. Snage i slabosti identificiraju ono što poduzeće može učiniti, a prilike i prijetnje ono što poduzeće

mora učiniti. Nedostaci su joj što se fokusira na usklađivanje faktora visoke važnosti i visoke vjerojatnosti. SWOT analiza zasniva se na ekspertnoj procjeni jedne osobe ili malog broja osoba, te je često subjektivna (Buble i drugi, 2005).

2.5. Formuliranje strategije na temelju portfolio analize

Ako poduzeće ima više djelatnosti, nužno je analizu strateških opcija upotpuniti portfolio analizom. Strategije koje demonstriraju stratešku logiku jesu one koje vode organizaciju uravnoteženijem portfoliju aktivnosti. Prema analizama portfolija, strateška logika traži povlačenje kompanije iz poslova koji imaju nizak tržišni udio na stagnantnim tržištima, izvlačenje novčanih sredstava iz poslova s visokim tržišnim udjelom na zrelim tržištima i nastavljanje investiranja u poslove s visokim tržišnim udjelom na rastućim tržištima (Stacey, 1997).

Portfolio matrice su alat koji pomaže u optimiziranju strateškog odlučivanja, a objašnjavaju načine uklapanja strategije pojedinih poslovnih jedinica u ukupnu strategiju složenog poduzeća. Najpoznatije portfolio matrice su: (1) portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela; (2) portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage i (3) portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (Buble i drugi, 2005).

2.5.1. Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matrica)

BCG matricu oblikovala je tvrtka Boston Consulting Group krajem šezdesetih godina kao pomoć u strateškom odlučivanju, posebno u identifikaciji potrebe za kapitalom strateških poslovnih jedinica i optimizaciji tokova korporacijskog novca (Stacey, 1997). To je najraniji i najjednostavniji oblik portfolio analize. Po njoj menadžeri spoznaju cijelo poslovanje dijeleći ga na različite proizvode, tržišne segmente ili poslovne jedinice. Nakon toga izračunavaju tržišni udio za svaki proizvod, segment tržišta, ili poslovnu jedinicu, a zatim to dijele s udjelima svog najbližeg konkurenta. Tako dobivaju relativni tržišni udjel proizvoda segmenta ili posla, koji predstavlja mjeru konkurentskih mogućnosti poduzeća u odnosu na proizvod, segment ili poslovnu jedinicu. BCG matrica definira četiri vrste poslovnih strategija (slika 2-2):

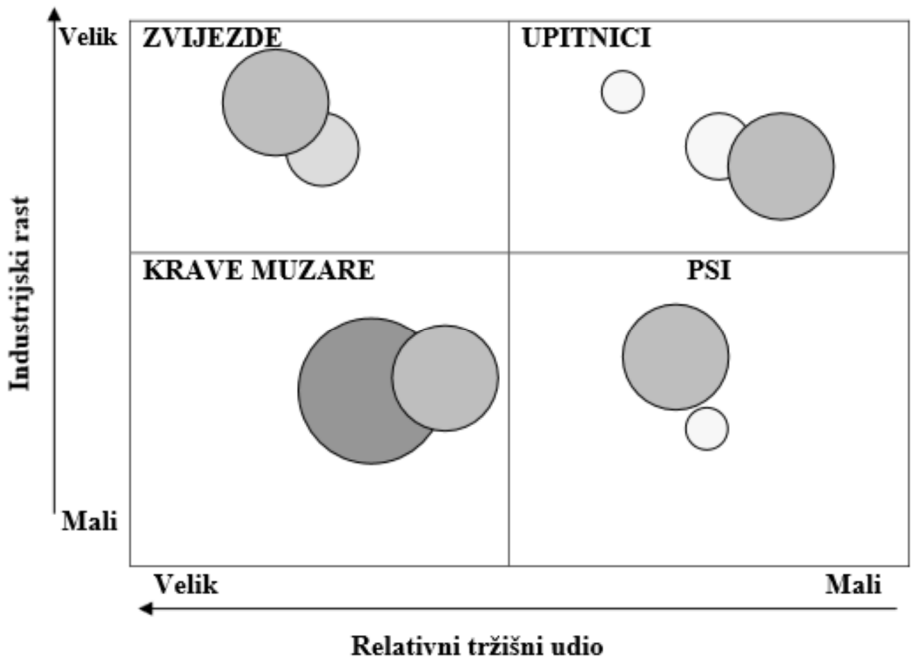
"Krave muzare" predstavljaju proizvode na zrelim, sporo rastućim tržištima, na kojima poduzeće ima relativno visok tržišni udio. Točnije, strategijske poslovne jedinice s

velikim tržišnim udjelom u industrijama s malim ili nikakvim rastom. Glavna je strategijska opcija za lidere u industrijama s malim rastom održanje dobre tržišne pozicije. Dominantan položaj je moguće održati vodstvom u kvaliteti, niskim troškovima i izvedbi, usporedno s kontinuiranim poboljšanjem proizvodne i procesne tehnologije.

"Lijeni psi" predstavljaju proizvode ili SPJ na sporo rastućim tržištima u kojima poduzeće ima nizak udio, u slaboj je poziciji i treba se povući s tržišta. "Lijeni psi" nisu sposobni stvarati važnije iznose novca za korporaciju koja ih posjeduje.

"Zvijezde" predstavljaju proizvode, tržišta, poslove ili strategijske jedinice koje imaju visok relativni tržišni udio na brzorastućem tržištu. Karakteristika "zvijezda" je jak industrijski položaj odnosno industrijsko vodstvo, ali ne nužno i veliki profit, tako da upravljanje novčanim tokom predstavlja ključno pitanje za korporacijske menadžere. Kako bi se održao položaj na tržištu potrebno je držati korak s postojećim konkurentima, jer "zvijezde" mogu ali i ne moraju biti dovoljan izvor novca za vlastite potrebe. Ključni je cilj očuvanje tržišnog udjela, dok se tekućoj profitabilnosti dotične strateške poslovne jedinice ne pridaje veće značenje.

"Upitnici" ili "problematična djeca" predstavljaju poslovne jedinice s malim tržišnim udjelom na brzorastućim tržištima, a ciljevi su usmjereni na povećanje tržišnog udjela u planskom razdoblju. Njihov mali tržišni udjel obično znači manje profite i slab novčani tok, a budući da su na brzorastućim tržištima oni zahtijevaju velika investiranja kako bi održali korak s konkurencijom i povećali svoj tržišni udjel (Buble, 1997).



Slika 2-2. BCG matrica rasta i tržišnog udjela

Ako poduzeće ima dovoljno jedinica u kvadrantu „krava muzara“, bit će u mogućnosti koristiti novac koji izvuče iz tih poslova za podržavanje „zvijezda“ i pokušaj razvoja nekih upitnika“, te prodati „pse“ i novac upotrijebiti u iste svrhe. Ako postoji previše „zvijezda“ i nedovoljno „krava muzara“, portfolio je neuravnotežen i kompanija mora posuđivati novac. BCG matrica ima brojne kritike. U analizi je prenaglašen trošak, a diferencijacija se može postići i kroz kvalitetu, ne samo kroz niske troškove. Polazi od pretpostavke da su različiti proizvodi ili poslovi ucrtani na matrici međusobno nezavisni. Nedostaci su joj što se strategije temelje isključivo na planskoj portfolio matrici, što može dati prevelik značaj planskom osoblju i zanemarivanju korisnih sugestija operativnih menadžera koji imaju bolji uvid u stvarno stanje i mogućnosti, te ograničiti menadžersku inicijativu i dovesti do primjene isključivo konzervativnih strategija (Stacey, 1997).

2.5.2. Portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE matrica)

GE matricu su razvili analitičari General Electric i konzultantske tvrtke McKinsey & Co. početkom sedamdesetih godina kao konkurentski odgovor na BCG matricu i njene nedostatke. Temelji se na dvjema složenim izvedenim varijablama: (1) dugoročnoj privlačnosti industrije kao indikatoru dugoročnog prosječnog profitnog potencijala koji

postoji u djelatnosti za sve suparnike i (2) poslovnoj snazi kao indikatoru relativne profitabilnosti strateških poslovnih jedinica korporacije u odnosu prema industrijskoj konkurenciji. Uključivanjem većeg broja činitelja htjelo se dobiti što jasniju sliku utjecaja nekontroliranih i kontroliranih sila na korporacijski portfelj, kako bi otklonilo nedostatke BCG matrice. Temelj joj je raspored prioriteta u ulaganju, to jest angažiranje resursa u onim strateškim poslovnim jedinicama ili djelatnostima koje su u atraktivnim industrijama s jakom poslovnom snagom. Prednost GE matrice je u njezinoj mogućoj primjenjivosti na različitim razinama analize, od analize poslovnih područja korporacije, do analize pojedinih proizvoda. Najviše se rabi u razmatranju strateških poslovnih cjelina velikih korporacija. Preosjetljiva je na definiranje industrija u portfelju. Na GE matrici se ne može kvalitetno prikazati položaj novih poslovnih jedinica koje počinju rasti u mladim industrijama, niti poslovnih jedinica koje postaju 'pobjednici' zato što industrija ulazi u fazu intenzivnog rasta (Buble i drugi, 2005).

Veličina poslovne snage indikator je relativne profitabilnosti strategijskih poslovnih cjelina korporacije u odnosu na industrijsku konkurenciju. Poslovna snaga svake JPO procjenjuje se uspješnošću provođenja strategije ostvarivanja održive konkurentske prednosti. Poduzeće koje ima konkurentsku prednost u industriji, dakle poduzeće s većom poslovnom snagom, ima dobar relativni razvojni potencijal i postiže razmjerno veće razine profita od drugih, manje uspješnih suparnika (slika 2-3).



Slika 2-3. General Electric/McKinsey portfelj matrica

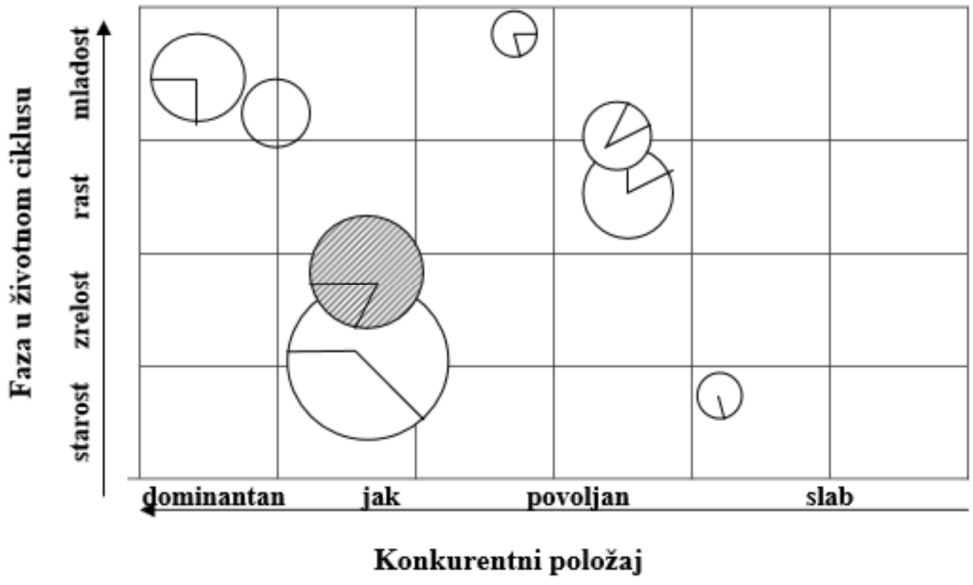
Ovaj portfelj model nudi raznovrsne strategijske preporuke ovisno o situaciji utvrđenoj na matrici. Osnovni strategijski izbori koji stoje na raspolaganju korporacijskom

menadžmentu su: razvoj, selektivni razvoj, selektivnost poslovanja, zadržavanje položaja, fokusiranje i napuštanje.

2.5.3. Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentnog položaja

Ovu matricu razvila je konzultantska tvrtka Arthur D. Little, Inc. (ADL) kao slikovit prikaz poslovnih cjelina poduzeća u dvije osnovne dimenzije: (1) fazi u životnom ciklusu industrije i (2) konkurentnom položaju.

Prva dimenzija, životni ciklus industrije, određuje utjecaj eksternih sila na koje poduzeće nema prevelik utjecaj, a sastoji se od četiri faze industrijske evolucije: mladost, rast, zrelost i starost. Druga je dimenzija konkurentni položaj na koju poduzeće može imati značajan utjecaj jer uglavnom ovisi o njegovim strategijskim pomacima i strategijama konkurenta. Konkurentski položaj razvrstan je u šest kategorija: dominantan, jak, povoljan, održiv, slab i neodrživ (slika 2-5).



Slika 2-4. ADL portfelj matrica

Koncept životnog ciklusa temelji se na teoriji po kojoj industrije kao i svi drugi entiteti u prirodi imaju svoj životni ciklus, dakle, nastaju, razvijaju se, kopne i nestaju. Idealna je u slučajevima kad se složeno poduzeće sastoji od tehnološki i upravljački povezanih skupina proizvoda/tržišta koji pripadaju različitim industrijama. Prednost joj je nad GE matricom mogućnost uspostave izravne veze između položaja strategijskog centra

i njegove veličine, stope rasta, profitabilnosti i novčanog tijeka. Nedostaci se nalaze u njenoj nepotpunosti. Industrijska evolucija nije dovoljan faktor kojim se mogu odrediti nekontrolirani utjecaji donošenja odluka. Treba ju koristiti zajedno s drugim matricama, kako bi se dobila potpunija slika o aktivnostima i portfelju poduzeća. Poduzeće analizom portfelja dolazi do dijagnoze na temelju koje određuje koje strategijske korake mora poduzeti kako bi ostvarilo optimalan portfelj (Buble i drugi, 2005).

2.6. Formuliranje strategije na temelju Porterovog modela generičkih strategija

M. Porter je razvio koncept generičkih poslovnih strategija temeljen na tvrdnji da je bit poslovne strategije izbor puta do dosezanja konkurentne prednosti za pojedino strategijsko poslovno područje, odnosno jedinicu poduzeća na tržištu. Model se temelji na dvije veličine: prva je strategijski cilj koji pokazuje da li poduzeće želi ovladati samo jednim segmentom tržišta ili pak cijelim tržištem, a druga veličina pokazuje način ovladavanja tržištem - unikatnim proizvodom ili niskim troškovima.

Prvi je korak definiranje tržišta. Potom je potrebno identificirati strukturu tržišta, za što nam pomaže pet konkurentskih sila koje oblikuju cijenu koju poduzeća mogu zaračunati, troškove koje trebaju snositi i investicije koje trebaju poduzeti da bi ostala konkurentna (Stacey, 1997). Poduzeće koje ima konkurentsku prednost, ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate. Do konkurentne prednosti moguće je doći ostvarenjem nižih troškova od onih što ih postižu konkurenti ili preko diferencijacije proizvoda, odnosno zaliha. Ako se te dvije osnove kombiniraju sa širinom tržišnog nastupa poduzeća, dobivaju se sljedeće tri temeljne generičke poslovne strategije:

- Strategija vodstva u troškovima (strategija konkurencije niskim troškovima);
- Strategija diferencijacije (strategija konkurencije unikatnim proizvodima);
- Strategija fokusiranja (strategija usredotočena na odgovarajući tržišni segment; (Buble i drugi, 2005).

2.7. Formuliranje strategije na temelju životnog ciklusa proizvoda

Model životnog ciklusa pretpostavlja postojanje strategije ovisno o promjeni u starosti poduzeća, odnosno unutrašnje kompetencije poduzeća. Model životnog ciklusa proizvoda razvijen je na postavkama biheviorističke teorije i temelji se na spoznaji da između prirodnih i umjetnih sistema postoji analogija - i jedni i drugi se podvrgavaju zakonu nastajanja i nestajanja (Buble i drugi, 2005). Prema Kreinteru životni ciklus se sastoji od pet faza: pred-komercijalizacija, uvođenje, rast, dozrijevanje, degeneracija.

2.8. Implementacije strategije

Uspješnost strateškog upravljanja poduzećem ne osigurava se samo izborom odgovarajuće strategije, već njezinom uspješnom implementacijom i provedbom. Kako je izbor najbolje strategije definiran misijom i ciljevima koje ovise o promjenama u interakcijama s okolinom, izbor najbolje strategije mora se zasnivati na metodama i tehnikama koje će poduzeću u određenom trenutku sadašnjosti približiti budućnost (Buble i drugi, 2005).

Implementacija strategije je proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana. Implementacijom nove strategije dolazi do promjena u okolini, viziji i misiji poduzeća, te svim materijalnim resursima potrebnim za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka. U postupku implementacije strategija se pretvara u niz poslovnih politika kojima se postiže kontinuirano poboljšanje u odvijanju operativnih poslovnih aktivnosti i programa. Implementacija ne može biti potpuna bez transparentnog sustava nagrađivanja svih sudionika za postignute rezultate, posebice onih koji se ističu postignućima, a najveću potporu može dobiti u oblikovanju odgovarajuće organizacijske kulture, jer se tada postiže potpuna uključenost menadžmenta i svih zaposlenika u ostvarivanju prihvaćenih zadataka (Buble i drugi, 2005).

Kontroliranje je proces u kojemu se primjenom odgovarajućih aktivnosti provodi mjerenje i korekcija performansi, a radi osiguranja ostvarenja ciljeva poduzeća. Efikasna kontrola u poduzeću može značajno utjecati na smanjenje svih vrsta utrošaka s obzirom da ona uspoređuje zadane s ostvarenim veličinama stvarajući osnovu za eventualne

intervencije. Kontrola predstavlja povratnu vezu cijelog procesa strateškog upravljanja. Stoga je neophodno utvrditi postupak kojim se dolazi do ocjene uspješnosti implementacije i provedbe izabrane strategije.

Proces procjene uspješnosti i kontrole primjene strategije provodi se u nekoliko faza:

(1) određivanja procesa i rezultata koji će se mjeriti da bi se procijenila uspješnost; (2) postavljanja standarda kao ciljne veličine; (3) mjerenja stvarnih ili aktualnih ostvarenja; (4) usporedbe ostvarenja sa standardima radi utvrđivanja veličine i uzroka odstupanja, te (5) poduzimanja korektivnih akcija (Tušek, 2001).

3. POVIJEST I STRUKTURA ROSNEFTA

3.1. Povijest Rosnefta

Krajem 19. stoljeća prvi puta su se pojavile tvrtke povezane s Rosneftom. U 1889. godini ruski poduzetnici počeli su istraživanja naftnih polja u Sahalinu. Državno poduzeće za proizvodnju i preradu nafte Rosneft, osnovano je u travnju 1993. godine kao centralizirano državno poduzeće. Rosneft je sastavljen od preko 250 industrijskih poduzeća i organizacija nastalih u sovjetsko vrijeme. Sektor poduzeća za energiju i gorivo i pridružena poduzeća iz javnog sektora su konsolidirani u vertikalno integrirane kompanije po uzoru na najveće svjetske korporacije. OJSC Rosneft je osnovan u skladu sa ruskom Uredbom Vlade № 971, izdane 29. rujna 1995. godine, te je Rosneft postao otvoreno dioničko društvo (http://www.rosneft.com/about/history/ 02.07.2015.).

U 1998. godini ruska ekonomska kriza predstavljala je značajne financijske i operativne izazove za Rosneft uključujući pad proizvodnje zbog ozbiljno osiromašenih ležišta, smanjenog kapaciteta upotrebe rafinerija te pada maloprodaje. Stara oprema i zastarjela tehnologija također su bile prepreke u razvoju tvrtke. Novi menadžerski tim preuzima Rosneft sa zadaćom ponovnog uspostavljanja položaja kompanije u naftnom sektoru. Tvrtka započinje provoditi program za smanjenje troškova i povećanje produktivnosti.

2000. godine, po prvi puta nakon financijske krize 1998. godine, Rosneft je uspio povećati proizvodnju. U 2001. godini, iako je svjetska i domaća cijena nafte pala, kompanija je značajno poboljšala svoju operativnu učinkovitost. U odnosu na prethodnu godinu rast je premašio 10%. Upravni odbor kompanije usvojio je strategiju razvoja Rosnefta koja osigurava razvoj geoloških istraživanja, proizvodnje ugljikovodika, razvoja rafinerijskih kapaciteta i ulazak na nova tržišta. Unatoč otkrivenim komercijalnim zalihama ugljikovodika na Sahalinu, daljnji razvoj tvrtke bio je i dalje upitan jer se nije mogla povećati proizvodnja i prerada nafte na osnovu postojećih naftnih polja i rafinerija.

Od 2002. do 2004. godine tvrtka je u porastu imovine i širi svoju međunarodnu aktivnost. Rosneft kupuje Severnaja Neft čime je ojačao svoju poziciju u Timano-Pechora regiji. Također stječu Anglo-sibirsku naftnu kompaniju koja je bila vlasnik licence za razvoj polja Vankor u istočnom Sibiru.

2004. godine Igor Sechin biva imenovan za predsjednika Upravnoga odbora Rosnefta. Tada se promijenila poslovna strategija kompanije. Zahvaljujući podršci predsjednika Uprave i suradnji s ključnim dioničarem, ruskom vladom, kompanija je naglo

poboljšala učinkovitost korporativnog upravljanja. Provođenjem djelatnosti usmjerenih na konsolidaciju proizvodnje nafte i prerade, poboljšana je fiskalna disciplina, što je učinilo Rosneft vodećom ruskom naftnom kompanijom u proizvodnji nafte i plina. Kao rezultat toga, u srpnju 2006. godine kompanija je provela inicijalnu javnu ponudu (IPO) i njezine dionice su se počele prodavati na londonskoj burzi. Ponuda je dosegla 10,7 milijardi američkih dolara. U to vrijeme to je bila najveća inicijalna javna ponuda u industriji nafte i plina u Rusiji i peta najveća ikada u cijelom svijetu. Velike globalne energetske tvrtke kao što su BP, Petronas i CNPC iskazale su povjerenje prema Rosneftu preuzimanjem glavnog manjinskog udjela. Osim toga oko 150 tisuća Rusa postalo je dioničarima Rosnefta (http://www.rosneft.com/about/history/, 02.07.2015.).

U 2009. godini Rosneft je pokrenuo komercijalnu proizvodnju u Vankoru, najvećem naftnom polju u istočnom Sibiru. Radi učinkovitog razvoja, polje Vankor postalo je najveći proizvodni projekt u suvremenoj povijesti ruske naftne industrije i jedan od deset najvećih svjetskih naftno plinskih projekata. Rosneft postaje prvo ime među velikim ruskim kompanijama po rejtingu Standard & Poor'sa.

U 2011. godini kompanija je nastavila s aktivnom zamjenom baze rezervi. Rosneft je dobio dvije dozvole nakon otkrića naftnih polja, za ležište Baykalovsk u regiji Krasnoyarsk i za ležište Buzerovsk u regiji Samara. Također su potvrđene rezervre u ležištima Lisovsky i Sanarskoye u Irkutskoj regiji. U istoj regiji otkriveno je još jedno ležište, na području već važeće dozvole, sa laganom naftom koje se proizvodi eruptivno. Inovativne metode i unaprijeđene istraživačke tehnologije bile su instrument koji je omogućio ova otkrića u iznimno zahtjevnim geološkim uvjetima. Drugi prioritet kompanije bila je strategija da se poveća iscrpak nafte na zrelim ležištima i ležištima sa teškom naftom.

23. svibnja 2012. godine Rosneftov odbor glasao je za imenovanje Igora Sechina kao predsjednika kompanije. Rosneft je objavio strateške prioritete koji su uključivali sigurnost industrije i zaštitu okoliša, modernizaciju rafinerija i razvoj polja i povećanje proizvodnje nafte. Od svibnja 2012. godine do danas, Igor Sechin je Rosneftov predsjednik i predsjednik Upravnog odbora. Ključni događaj za Rosneft u 2012. godini je postizanje dogovora o preuzimanju 100 postotnog udjela u TNK-BP-u (akvizicija je dovršena 21.5. 2013. godine). Predsjednik Rosnefta, Igor Sechin, tada je izjavio: "Potpuna konsolidacija ove vrlo učinkovite kompanije sa kvalitetnom imovinom učinit će Rosneft najvećom javno trgujućom naftnom kompanijom u svijetu, povećati će opseg poslovanja sa plinom i

optimizirati opskrbu i tržišne kanale“ (http://www.rosneft.com/about/history/, 02.07.2015.).

Odvojeni tijek Rosneftovog razvoja predstavljen je ugovorima sa vodećim svjetskim energetskim kompanijama za bušenje na moru. 2012. godine je potpisan sporazum u sklopu strateške suradnje između Rosnefta i ExxonMobil-a u pogledu razvoja ležišta malih propusnosti na području Bazhenova i Achimova u zapadnom Sibiru. ExxonMobile će osigurati financiranje u iznosu od 300 milijuna dolara. Ove dvije kompanije su također dogovorile sudjelovanje ExxonMobile-a u istraživanju arktičkog područja i centra za razvijanje offshore tehnike i tehnologije. Ugovor je potpisan i sa norveškim Statoil-om te talijanskim ENI-em. Sa Statoil-om za stvaranje zajedničkog ulaganja (JV-joint venture) za posao na Rosneftovim područjima u Okotskom i Barentsovom moru i za zajednički posao procjenjivanja teško pridobivih naftnih rezervi na poljima Rosnefta u zapadnom Sibiru i području Stavropola, a s ENI-em za stvaranje zajedničkog ulaganja za razvoj područja na ruskom dijelu Barentsovog i Crnog mora. ENI će u potpunosti financirati posao geološkog istraživanja i nadoknaditi većinu svojih troškova. U kolovozu 2012. godine Rosneft i naftno plinska kompanija ITERA sklopili su dogovor o zajedničkom ulaganju. Konsolidirane dokazane i vjerojatne rezerve zajedničkoga ulaganja prema klasifikaciji PRMS-a (Petroleum Resources Management System) iznosile su 427 milijardi kubičnih metara plina i 25,8 milijuna tona tekućih ugljikovodika. Na sedamnaestom Međunarodnom gospodarskom forumu u St. Petersburgu (2013. godina), koje je okupilo predstavnike svjetske političke i ekonomske elite, Rosneft je potpisao rekordan broj ugovora ekonomski važnih i za državu i za kompaniju. Rosneftov plan je nastaviti intenzivan rad kako bi povećao vrijednost kompanije za dioničare. Ključni ciljevi su učinkovita integracija TNK-BP-ove imovine, privođenje proizvodnji nekonvencionalnih izvora ugljikovodika, razvoj plinskog poslovanja te povećanje proizvodnje lakih naftnih derivata.

3.2. Struktura Rosnefta

Učinkovito upravljanje je važan pokazatelj uspjeha u očima stranih partnera. Rosneft je uvjeren da savjesno upravljanje koristi svim zainteresiranim stranama, uključujući klijente dobavljače, partnere, zaposlenike i dioničare kompanije. Uprava Rosnefta namjerava nastaviti pružati jednaku pozornost interesima svih skupina dioničara.

3.2.1. Struktura upravnih tijela kompanije

Upravna tijela su kako slijedi:

- Glavna skupština;
- Upravni odbor;
- Uprava - kolektivno izvršno tijelo;
- Predsjednik – samostalno izvršno tijelo.

Glavna skupština je vrhovno upravljačko tijelo, a čine ju dioničari. Godišnja glavna skupština saziva se ne ranije od 2 mjeseca, a najkasnije u roku od 6 mjeseci nakon završetka poslovne godine.

Upravni odbor je odgovoran za opće upravljanje tvrtkom, osim pojedinih pitanja u nadležnosti Glavne skupštine, kako je predviđeno važećim ruskim zakonima i statutom kompanije. Kao ključni element sustava korporativnog upravljanja Rosnefta, Upravni odbor osigurava učinkovito upravljanje kompanijom i kontrolu nad svojim izvršnim tijelima, neprekidne i dinamičke interakcije među svim korporativnim funkcijama te zaštitu dioničarskih prava. Članove Upravnoga odbora bira Glavna skupština. Članovi su birani na razdoblje do završetka sljedećeg godišnjeg sastanka Glavne skupštine. Upravni odbor se sastoji od devet članova. Ima uravnoteženu kombinaciju izvršne i ne-izvršne vlasti te nezavisnih direktora. Glavna uloga Odbora te ovlasti i funkcije uređuju se internim dokumentima: statutom, uredbom o Upravnom odboru i kodeksom korporativnog upravljanja.

Operativno upravljanje kompanijom obavlja samostalno izvršno tijelo - Predsjednik i kolektivno izvršno tijelo - Uprava. Izvršna tijela za svoj rad dogovorna su Upravnom odboru i Glavnoj skupštini, a njihova glavna uloga, ovlasti i funkcije uređuju se sljedećim internim dokumentima: statutom, uredbom o kolektivnom izvršnom tijelu (Upravi),

uredbom o samostalnom izvršnom tijelu (Predsjedniku), kodeksom korporativnog upravljanja.

3.2.2. Vlasnička struktura kompanije

Temeljni kapital Rosnefta iznosi 105 981 778,17 RUB i podijeljen je na 10 598 177 817 redovnih dionica nominalne vrijednosti od 0,01 RUB. U 2015. godini nisu izdane nove redovne dionice. Dionice Rosnefta kotiraju na organiziranom tržištu u Rusiji CJSC MICEX burze. Većinski vlasnik Rosnefta je država, Rusija je stopostotni vlasnik OJSC ROSNEFTEGAZ-a koji je vlasnik 7 365 816 383 dionice ili 69,5% od ukupnog broja dionica. Izravan udio ruska vlade je preko Savezne agencije za upravljanje državnom imovinom čiji je udio 1 dionica (http://www.rosneft.com/Investors/structure/ 02.09.2015.).

Na tablici 7-1 prikazana je struktura Rosneftovih dioničara. Dionicama Rosnefta se trguje na engleskoj i ruskoj burzi.

Tablica 3-1. Struktura dioničara (http://www.rosneft.com/Investors/structure/share_capital/ 02.09.2015)

	Broj dionica	Postotni udio
OJSC ROSNEFTEGAZ	7 365 816 383	69,50
NSD (National Settlement Depository)	3 188 504 818	30,09
Ostali subjekti sa ulogom manjim od 1%	1 528 945	0,01
Ruska Federacija	1	manje od 0,01
Pojedinci	42 296 340	0,40
Nepoznati	31 330	manje od 0,01
UKUPNO	**10 598 177 817**	100

4. STRATEŠKA PERSPEKTIVA KOMPANIJE

Rosneft si je postavio ciljeve jačanja pozicije među vodećim globalnim energetskim korporacijama, zadržavajući glavnu poziciju sa strane operativnih indikatora i ulazeći u glavnu skupinu obzirom na financijske indikatore i stupanj kapitalizacije.

Kako bih kompanija postigla ove ciljeve potrebno je ispuniti sljedeće zahtjeve:

- Održiv rast poslovanja;
- Visoku razinu društvene odgovornosti;
- Veću transparentnost informacija i veću otvorenost prema javnosti;
- Kontinuirano poboljšanje efikasnosti u svim aspektima poslovanja kompanije;
- Razvijanje i primjenu novih tehnologija.

Proteklih godina ubrzani razvoj kompanije stvorio je veliki potencijal za održivi rast i postizanje postavljenih strateških ciljeva. Rosneft ima jedinstvenu veličinu i kvalitetu baze resursa, visoko kvalificirano osoblje i učinkovit sustav inovativnog razvoja, što je najbolja garancija njegovog budućeg uspjeha (http://www.rosneft.com/about/strategy/, 14.07.2015).

4.1. Strateški prioriteti kompanije

U cilju postizanja glavnih strateških ciljeva kompanija je odredila određene strateške prioritete:

1) Djelotvornost

- Optimalizacija i kontrola troškova;
- Poboljšanja u logistici;
- Optimalizacija i diversifikacija portfelja;
- Poboljšanje strukture kapitala;
- Kontinuirano poboljšanje u upravljanju.

2) Održivi rast

- Oprezno strateško planiranje;
- Djelotvoran rast proizvodnje i povećanje rafinerijskih kapaciteta;
- Povećanje proizvodnje proizvoda više cijene;
- Poboljšanje u upravljanju rizicima;
- Obaveza povećanja cijena dionica.

3) Inovacije

- Kontinuirano poboljšanje u sustavu razvoja inovativnih rješenja;
- Tekuća istraživanja tehnologije, razvoja i primjene;
- Praćenje i usvajanje globalne prakse;
- Trening osoblja i profesionalno napredovanje.

4) Društvena odgovornost

- Sigurnost industrije i zaštita okoliša;
- Sigurni uvjeti rada ;
- Briga o zdravlju zaposlenika;
- Obaveza za poboljšanje kvalitete života radnika;
- Edukacijska potpora;
- Socijalno-ekonomsko unapređenje područja djelovanja.

5) Transparentnost

- Udovoljavanje ruskim i međunarodnim propisima;
- Dostupnost informacija svim zainteresiranim subjektima;
- Redovito ažuriranje informacija;
- Kvartalni financijski izvještaji prema međunarodnim standardima;
- Tekući dijalozi s manjinskim dioničarima i investitorima.

4.2. Strateški ciljevi kompanije

U glavne strateške ciljeve kompanije spadaju održiv rast proizvodnje sirove nafte, monetizacija rezervi plina te prerađivanje nafte i marketinški razvoj.

Rosneft svoj održivi rast proizvodnje nafte temelji na pretpostavci pogodnog makroekonomskog okruženja i optimalnog poreznog režima. Učinkovito iskorištavanje rezervi i postizanje najvećeg mogućeg faktora oporavka proizvodnih polja je strateški prioritet kompanije. Rast proizvodnje u kratkoročnom i srednjem razdoblju će biti koncentriran na polja u istočnom Sibiru. Polje Vankor, glavni projekt u ovoj regiji, je privedeno proizvodnji 2009. godine. Ciljana proizvodnja na tom polju je 25 milijuna tona. Drugo glavno polje u istočnom Sibiru je polje Yurubcheno-Tokhomskoye s godišnjim proizvodnim potencijalom od 7,5 milijuna tona. Rosneft je u razdoblju 2009. do 2010. godine otkrio četiri velika polja u istočnom Sibiru s ukupnim rezervama nafte od 425 milijuna tona klasificirane kao C1 i C2 (prema ruskoj klasifikaciji rezervi). Razvoj ovih

polja je slijedeći zadatak kompanije. Tradicionalne proizvodne regije kompanije u zapadni Sibir i središnjoj Rusiji još uvijek imaju velik potencijal i ostat će od temeljne važnosti za Rosneftovo poslovanje u srednjoročnom razdoblju. Glavni naglasak u tim regijama će biti na primjeni novih tehnologija u proizvodnji iz nekonvencionalnih ležišta, dodatnom istraživanju koristeći najmodernije metode i učinkovitom povećanju rezervi. Rosneft konstantno širi bazu resursa kako bi dugoročno osigurao održivi porast proizvodnje. Na novim regijama provodi veliki geološki istraživački program. Istočni Sibir i Crno more su od izrazite važnosti za širenje resursa, a arktičko područje će odigrati ključnu ulogu u daljoj budućnosti.

Rosneft ima oko 800 milijardi kubičnih metara dokazanih rezerva plina prema međunarodnoj klasifikaciji, a samo 24% tih rezervi je do danas razrađeno. Prema tome razvoj plinskog sektora i monetizacija tih plinskih rezervi je prioritet za kompaniju. Rosneft ima potencijala za proizvodnju 55 milijardi kubičnih metara plina svake godine. Glavni izvor rasta proizvodnje će biti polje Kharampurskoye u zapadnom Sibiru koje sadrži 50% Rosneftovih dokazanih rezervi plina. Monetizacija plinskih rezervi je podržana s Rosneftovim programom za povećanje uporabe vezanog naftnog plina. Veća uporaba vezanog plina je također potrebna kako bi se osiguralo poštivanje ruskih propisa.

Glavi zadatak za Rosneft u sektoru prerade i marketinga je postići održiv rast kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja koji su u skladu sa novim obaveznim standardima proizvoda. Kompanija sustavno ostvaruje veliki plan za modernizaciju svojih rafinerija kako bi se postigla bolja prerada i poboljšala izlazna kvaliteta proizvoda. Modernizacija će dovesti do veće učinkovitosti uporabe sirovih ugljikovodika, povećavajući vrijednost naftnih produkata te udovoljavanja najnovijim ekološkim standardima (Euro-5 i Euro-4), kao i povećanju palete proizvoda koje kompanija nudi. Najveći od Rosneftovih aktualnih projekta za proširenje rafinerijskih kapaciteta je nadogradnja rafinerije Tuapse, gdje će kapacitet biti povećan s dosadašnjih 5 na 12 milijuna tona. U 2010. godini je odlučeno da se nastavi izgradnja petrokemijskog postrojenja kapaciteta 3,4 milijuna tona na Dalekom ruskom istoku i nove rafinerije kapaciteta 1 milijuna tona u gradu Grozny (sjeverna Rusija). Također je dogovorena kupnja 50% Ruhr Oel GmhH-a koji posjeduje udjele u 4 rafinerije nafte u Njemačkoj i počela je izgradnja rafinerije u Kini kapaciteta 13 milijuna tona. Rosneft neprestano širi, optimizira i modernizira svoji mrežu postaja za punjenje vozila, i razvija svoje poslovanje u novim segmentima skladištenja i punjenja zrakoplova gorivom u svrhu maksimiziranja koristi vertikalne integracije (http://www.rosneft.com/about/strategy/, 14.07.2015).

4.3. Strateški projekti

Rosneft intenzivno radi na svojim strateškim projektima koji uključuju istražne radove na Sahalinu i to projekte Sahalin-3 i Sahalin-5, zatim istraživanja i istražna bušenja na Arktičkom području u Karskom i Barentsovom moru te izgradnja rafinerije u Kini kojom bi Rosneft povećao vlastitu preradu nafte za 9 milijuna tona. Osim izravne koristi od projekata Rosneft također jača svoje poslovne odnose sa vodećim svjetskim naftnim kompanijama s kojima sudjeluje u zajedničkim pothvatima na navedenim strateškim projektima.

4.3.1. Ruska arktička mora

Rosneft je pokrenuo projekte u Karskom i Barentsovom moru 2010. godine nakon dobivanja dozvola za istraživanje ruskoga arktičkog šelfa. Ukupno je dobio 4 dozvole od kojih se tri odnose na područja u Karskom moru, a četvrta je za južni dio Russky područja u Pechorskom moru. Procjenjuje se da područja imaju 21,5 milijardi tona ekvivalenta nafte.

Karsko more je proširenje zapadne sibirske naftno plinske pokrajine, koja čini 60% trenutne proizvodnje nafte u Rusiji. Dubina mora iznosi od 40 do 350 metara, a vladaju uvjeti niskih temperatura, 270 do 300 dana leda godišnje, zimske temperature od -46˚C. Led se kreće u debljini od 1,2 do 1,6 metara. Prinovozemelsky područje je istraženo pomoću 2D seizmike. Pridobive rezerve nafte u tri područja iznose 6,2 milijarde tona, a ukupne ugljikovodične rezerve procijenjene su na 20,9 milijardi tona ekvivalenta nafte.

Geološke studije južnog bazena Karskog mora otkrile su niz velikih potencijalnih polja kao što su Universitetsky, Vikulovsky, Tatarinov, Rozhdestvensky, Kropotkinsky, Rogozinsky, Rozevsky, East Anabarsky, Matusevich i Vilkitsky. Daljnje 2D i 3D seizmičko istraživanje Prinovozemelsky područja planirano je do 2016. godine. Prvo istražno bušenje planirano je 2015. godine.

Na jugu područja Russky u Barentsovom moru nalazi se ležište North Gulyaev koje sadrži 13 milijuna tona nafte i 52 milijarde kubičnih metara plina (kategorija rezervi C1+C2). Rosneftovi stručnjaci su povezali opsežna geološka i geofizička istraživanja na jugu područja Russky kako bi procijenili rezerve ugljikovodika i geološke rizike. Taj rad pomogao je u razumijevanju terena i ključnih prognoza o ležišnim zonama nafte i plina te

pripremi za produbljivanje znanja o ključnim mjestima te pripremi za pokusno bušenje u narednim godinama.

Prilikom istraživanja i provedbi projekta posebna pozornost obraćena je na sigurnost okoliša i interakcije sa autohtonim stanovništvom regije te sukladnost s zahtjevima ruskih zakona o zaštiti okoliša i međunarodnih sporazuma.

4.3.2. Izgradnja rafinerije u Kini

Sporazum o izgradnji rafineriji u Kini potpisan je 2010. godine između Rosnefta i kineske nacionalne kompanije (CNPC) kao dio zajedničkoga ulaganja na projektu Vostok Petrochemicals. Svečano obilježavanje početka građevinskih radova na gradilištu je također održano 2010. godine. Nova rafinerija imat će kapacitet 13 milijuna tona nafte (95 milijuna barela nafte), od kojih bi po planu 9 milijuna tona bilo iz Rusije. Nafta će biti isporučivana tankerima u luku Tianjin, a od tamo 42 kilometra dugim naftovodom do rafinerije (slika 4-1). Ciljana tržišta su sjever Kine i središnji dijelovi uključujući Peking, Tianjin, pokrajinu Hebei, Changzhi, Jinin, Shandong kao i istočnu kinesku obalu. Ugovor o zajedničkom ulaganju također sadrži planove za nova petrokemijska postrojenja (http://www.rosneft.com/Downstream/refining/Construction/, 16.07.2015).



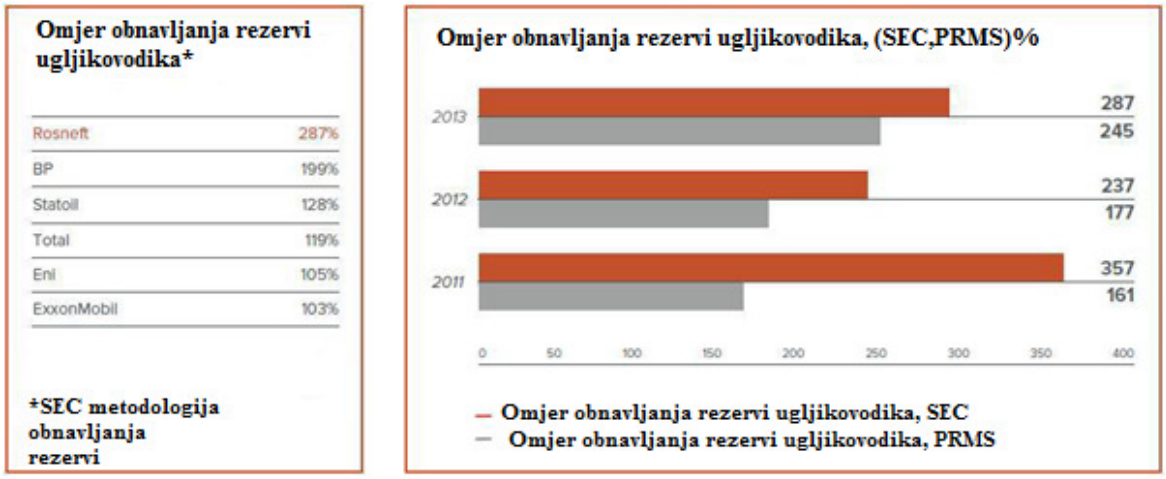
Slika 4-1. Rafinerija u Kini i petrokemijsko postrojenje na Dalekom ruskom istoku (http://www.rosneft.com/Downstream/refining/Construction/, 16.07.2015)

5. ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE U 2013. GODINI

5.1. Rezerve i istraživanje u 2013. godini

Rosneft ima veliku bazu rezervi ugljikovodika na kopnu i moru. Dokazane rezerve kompanije koncentrirane su uglavnom u područjima sa već postojećom proizvodnjom i odražavaju svoj geološki i tehnološki potencijal. Strateški prioritet kompanije je stalno održavanje zamjene rezervi novim rezervama od preko 100% proizvodnje te poboljšanje kvalitete rezervi. Na dan 31. prosinca 2013. godine procijenjene pridobive rezerve ugljikovodika iznosile su 46 milijardi tona ekvivalenta nafte (339 milijardi barela ekvivalentne nafte), što je gotovo 70% više u odnosnu na kraj 2012. godine. Prirast resursa rezultat je istraživanja u Karskom moru, Laptevskom moru, Crnom moru kao i dobivanja novih dozvola za područja epikontinentalnog pojasa u Barentsovom moru, Pechoraskom moru, Karskom moru, Chuckcheeskom moru i Laptevskom moru. Akvizicijom novih kompanija broj Rosneftovih dozvola povećan je sa 588 na 846 čime je kompaniji omogućen razvoj potencijalnih rezervi i istraživanje u ključnim regijama (zapad i istok Sibira, područje Volga-Ural i Timon-Pechora). Rosneft geološka istraživanja obavlja u Rusiji i inozemstvu i samostalno i kao dio zajedničkih projekata sa ruskim i inozemnim partnerima. Prošlogodišnji ulog iznosio je 38 milijardi rubalja, time je omogućeno istraživanje 8700 kilometara 2D i 7500 četvornih kilometara 3D seizmičkom tehnologijom te izbušenih 68 istražnih bušotina. Rezultat toga istraživanja je otkriće 6 novih 24 polja (2 u regiji Samara, 1 u regiji Orenburg i 3 u regiji Tyumen) sa rezervama nafte i kondenzata 10,5 mmt i plina 1,4 milijardi metara kubnih (kategorija rezervi ABC1 + C2) i 70 novih zakupljenih potencijalnih područja (Udmur, Khanty-Mansi, Yamal-Nenets, Autonomna oblast Nenets, Irkutsk, Orenburg, regija Samare, teritorij Krasnoyarska) sa 27,3 mmt nafte i kondenzata i 38,1 milijardi metara kubičnih (kategorija rezervi ABC1 + C2).

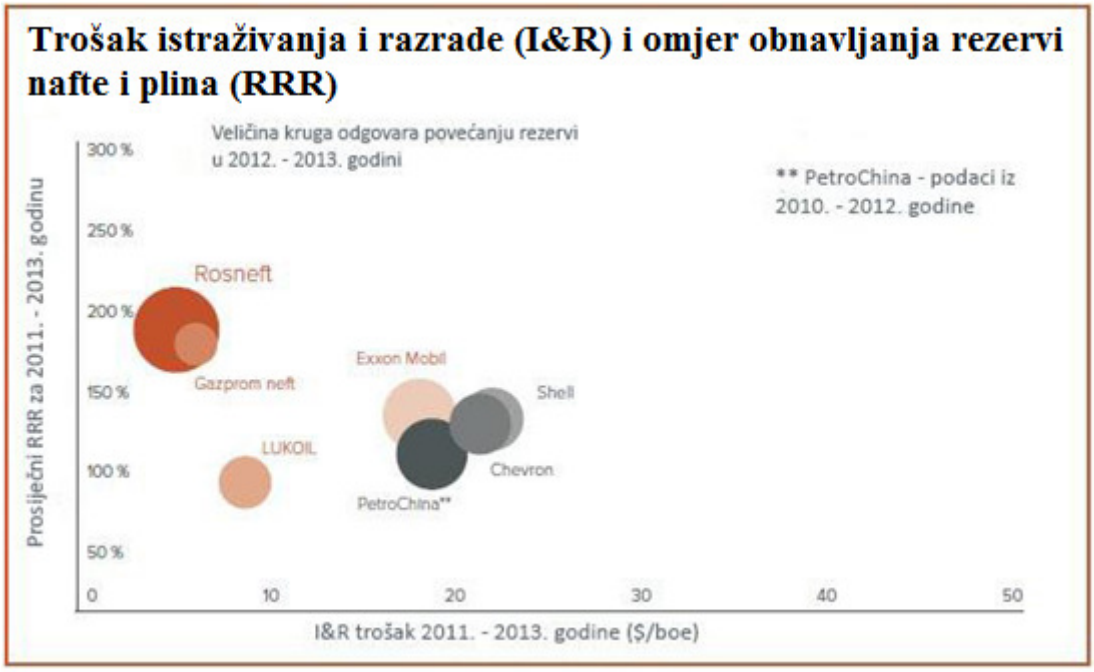
Slika 5-1 prikazuje omjer zamjene rezervi po SEC-u vodećih svjetskih naftnih kompanija i omjer obnavljanja Rosneftovih rezervi po SEC-u i PRMS-u za 2011., 2012. i 2013. godinu.



Slika 5-1. Omjer obnavljanja rezervi (Rosneft Annual Report, 2013, 24.07.2015)

U 2013. godini omjer zamjene naftnih rezervi iznosio je 179%. Rezerve kompanije porasle su za 11% u odnosu na 2012. godinu (uključujući 6% za tekuće ugljikovodike i 29% za plin). Povećanje rezervi prvenstveno se pripisuje rezultatima istraživanja tvrtke, bušenju i privođenju proizvodnji novih polja u ključnim područjima te povećanje interesa dioničara za kompanije TAAS-Yuryakh Neftegazodobycha LLC i NGK Itera.

Na slici 5-2. dovedeni su u odnos omjer troškova pronalaska i razvoja rezervi ugljikovodika i omjer obnavljanja rezervi vodećih svjetskih naftnih kompanija gdje se može vrlo jasno vidjeti učinkovitost Rosneftovih operacija i njegova prednost pred konkurencijom.

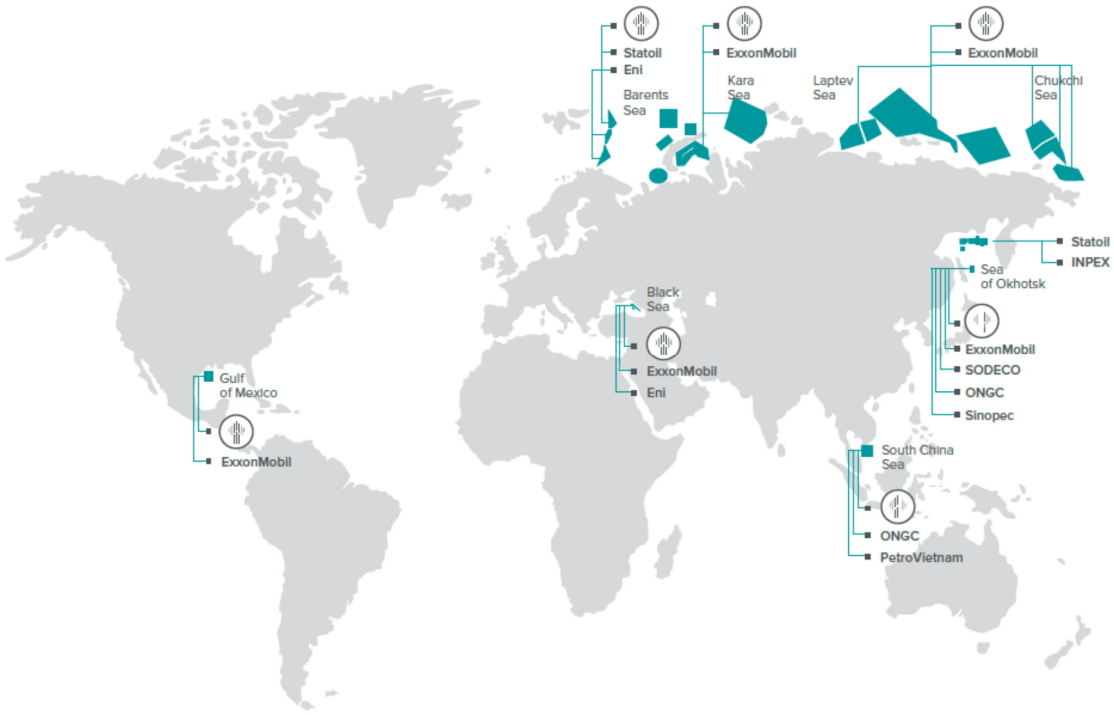


Slika 5-2. Trošak istraživanja i razrade i omjer obnavljanja rezervi (Rosneft Annual Report, 2013, 24.07.2015)

Na dan 1. siječnja 2014. godine, Rosneftove pridobive rezerve nafte i kondenzata iz kategorije ABC1 + C2 iznosile su 11,4 milijardi tona, od toga 3,6 milijardi tona rezervi iz kategorije C2 i 6,5 tcm plina, od čega 2,3 tcm pripada kategoriji C2 (Rosneft Annual Report, 2013).

5.2. Aktivnosti u akvatoriju u 2013. godini

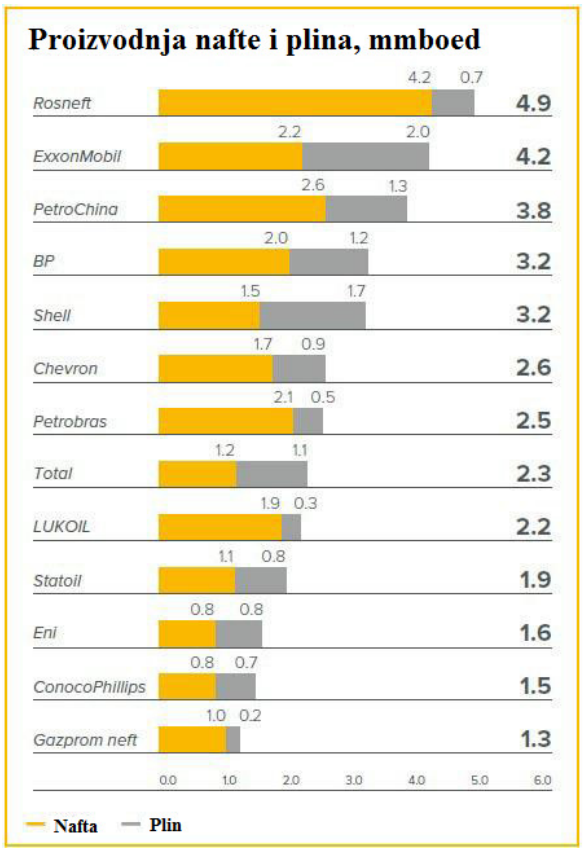
U 2013. godini Rosneft je sa svojim partnerima istražio 32500 kilometara 2D i 2600 četvornih kilometara 3D seizmikom. Napravljena su geo-tehnička istraživanja kako bi se pripremilo 12 mjesta za istražno bušenje i stjecanje 19 novih dozvola za istraživanje i proizvodnju ugljikovodika u blokovima arktičkoga pojasa, Okotskom moru te u južnim morima. Rosneft posjeduje 46 dozvola za istraživanje i razvoj ruskoga kontinentalnoga pojasa koje se procjenjuju na više od 45 milijardi tona ekvivalenta nafte. Na slici 5-3 prikazana su područja na kojima Rosneft surađuje sa vodećim svjetskim energetskim kompanijama za bušenje na moru (Rosneft Annual Report, 2013).



Slika 5-3. Područja zajedničkog ulaganja (Rosneft Annual Report, 2013, 28.07.2015)

5.3. Proizvodnja nafte u 2013. godini

Proizvodnja nafte i drugih tekućih ugljikovodika u 2013. godini iznosila je 667 tisuća metara kubnih (4196 tisuća barela) dnevno, što je povećanje od 72% u odnosu na prethodnu godinu. Kompanija je stabilizirala proizvodnju u najvećim zapadno sibirskim područjima, uključujući područja kojima upravlja Samotlorneftegaz, Nizhnevartovsk, Varyoganneftegaz i Nyaganneftegaz. U 2013. godini proizvodnja tekućih ugljikovodika Samaraneftgaza je narasla za 2,9% u odnosu na 2012. godinu, to je rezultat bušenja novo otkrivenih polja i dozvola dobivenih u 2011. i 2012. godini te poboljšanja učinkovitosti istraživanja zbog šire upotrebe 3D seizmičke tehnologije. U 2013. godini proizvodnja iz greenfield polja (Vankor, Verkhnechonskoe, Uvat skupina) čini 19% ukupne proizvodnje tekućih ugljikovodika. U isto vrijeme, kompanija je nastavila s radom na poboljšanju učinkovitosti i smanjenju troška koje je u 2013. godini iznosilo 30,2 USD/m3 (4,8 USD/bbl) čime se postiže najbolja jedinica troškovne učinkovitosti među svjetskim naftnim kompanijama. Na slici 5-4 prikazana je proizvodnja nafte i plina vodećih svjetskih naftnih kompanija.



Slika 5-4. Proizvodnja nafte i plina (Rosneft Annual Report, 2013, 28.07.2015)

5.4. Proizvodnja plina u 2013. godini

U 2013. godini Rosneft je postao treći najveći proizvođač plina u Rusiji sa proizvedenih 38,17 milijardi kubičnih metara plina. U 2013. godini kompanija je postavila temelje za budući rast plinskoga poslovanja kroz rast proizvodnje plina. Između ostaloga kompanija je usmjerena na aktivan razvoj projekta Rospan (razvoj Vostochno-Urengoiskoeg i Novo-Urengoiskoeg područja) i dobivanja odobrenja za sveobuhvatan plan razrade polja ležišta plina na području Kharampurskoe. Prodaja plina u 2013. godini iznosila je 39,07 milijarde kubičnih metara, uključujući i 24,02 milijarde kubika u Zapadnom Sibiru, 10,42 milijarde u europskom dijelu Rusije i 0,94 milijarde kubičnih metara izvan Ruske Federacije. Zahvaljujući ogromnim rezervama Rosneft ima ogroman potencijal povećati proizvodnju. Rosneft planira proširiti svoju prisutnost na tržištu plina i aktivno provodi poslovanje toga sektora u smjeru ugovaranja isporuka plina velikim potrošačima. Do 2020. godine kompanija planira proizvesti 100 milijardi kubičnih metara plina godišnje.

LNG tržište predstavlja jedno od mogućnosti za monetizaciju Rosneftovih plinskih rezervi. Kroz partnerstvo sa ExxonMobilom, Rosneft razmatra isplativost izgradnje 5 MTA UPP postrojenja na ruskom Dalekom istoku. Rosneft razmatra o nekoliko opcija prodaje plina za predloženo postrojenje. Tvrtka je već potpisala UPP ugovore s japanskim tvrtkama Marubeni i Sodeco. Stabilna potražnja UPP-a u azijsko-pacifičnim zemljama jamči Rosneftu održivo tržište za taj projekt.

5.5. Rafinerije u 2013. godini

Rosneftu pripada više od 20% ruskih rafinerija. U Rusiji posjeduje 11 velikih rafinerija i to na mjestima koja kompaniji nude konkurentsku prednost. To značajno pomaže poboljšati učinkovitost opskrbe naftnim derivatima. Rosneft također ima vlasnički udio odnosno kontrolu nad 7 rafinerija izvan Ruske Federacije. U 2013. godini u Rosneftovim rafinerijama u Rusiji i inozemstvu obrađeno je više od 96 milijuna tona nafte. Trenutačno Rosneft širi i nadograđuje svoje rafinerije sa ciljem boljeg balansiranja proizvodnje i prerade (upstream i downstream) i povećanja prinosa kvalitetnih proizvoda visoke vrijednosti koji zadovoljavaju najviše ekološke standarde. Kao dio programa nadogradnje rafinerija, u listopadu 2013. godine u rafineriji Tuapse naručena je najveća destilacijska jedinica u Rusiji, 12 MTA AVT-12. Karakteristična značajka Rosnefta je posjedovanje vlastitih izvoznih terminala u mjestima Tuapse , De-Kastri , Nakhodka , i Arkhangelsk što čini izvoz mnogo učinkovitijim. Trenutno Rosneft provodi cjelokupno proširenje i modernizaciju svojih terminala za izvoz kako bi osigurao zadovoljavajući kapacitet za buduće potrebe izvoza.

6. ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE U 2014. GODINI

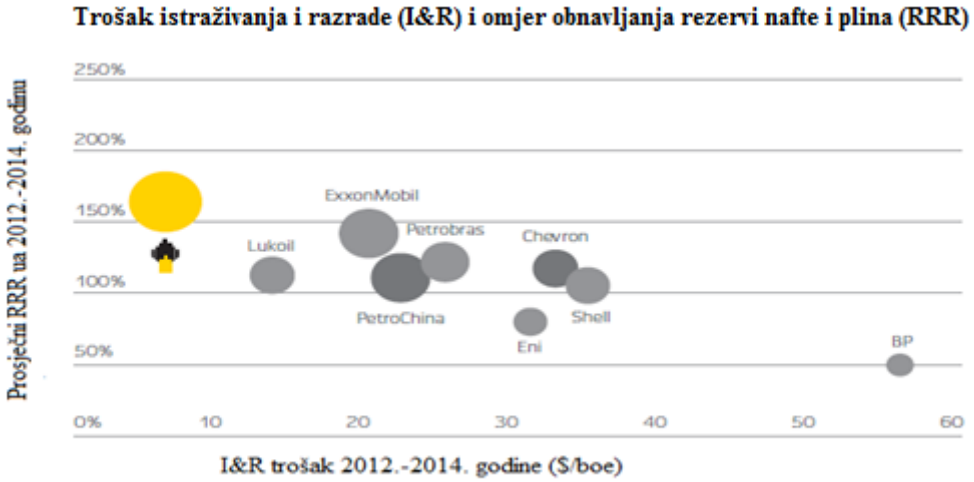
6.1. Rezerve i istraživanje u 2014. godini

U 2014. godini Rosneft je nastavio sa učinkovitom obnovo svojih rezervi. Kompanijine ABC1+C2 rezerve ugljikovodika u 2014. godini su iznosile 129 milijardi ekvivalenta barela nafte (17 milijardi tona ekvivalenta nafte). Ulaganja u istraživanja su duplo veća nego u 2013. godini, primarno zbog povećanja istraživanja u akvatoriju.

U 2014. godini, obnovom ABC1 rezervi, uključujući i akvizicije procijenjene su na 461 milijardi tona ekvivalenta nafte, tj. povećanje od 156% u odnosu na 2013. godinu. Do prosinca 2014. godine kompanija posjeduje 858 dozvola, uključujući 50 dozvola za rad na akvatoriju. U 2014. godini pridobiveno je 28 novih dozvola. Veliko istraživanje je provedeno na Artiku i daleko istočnom šelfu.

Program istraživanja je uspješno proveden; izbušeno je 100 istražnih bušotina i testirano s postotkom uspjeha od 80%, otkriveno je 5 novih polja, uključujući i 2 polja u akvatoriju polja, i 64 nove akumulacije u postojećim poljima. U 2014. godini rezultati su potvrdili Rosneftovu vodeću poziciju u bazi rezervi ugljikovodika kao i u prirastu resursa, koje je rezultat istraživanja.

Na slici 6-1. dovedeni su u odnos omjer troškova pronalaska i razvoja ugljikovodičnih rezervi i omjer zamjene rezervi vodećih svjetskih naftnih kompanija gdje se može vrlo jasno vidjeti učinkovitost Rosneftovih operacija i njegova prednost pred konkurencijom.



Slika 6-1. Trošak istraživanja i razrade i omjer zamjene rezervi (http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2014_eng.pdf, 02.08.2015)

Zabilježen je rast u glavnim istraživačkim operacijama: 2D seizmički rezultati su narasli za 3% te su bili 2000km, 3D seizmički rezultati bili su 9000 km², što je u odnosu na 2013. godinu porast od 9%. Istražno bušenje je imalo 80% uspjeha, za razliku od 2013. godine kada je to bilo 76%.

Dodane su nove rezerve iz Zapadnog Sibira 186,5 5 milijuna tona nafte i 72,2 milijardi kubičnih metara prirodnog plina. Od 57 istražnih bušotina 89% su se pokazale proizvodnim. Polje Tavricheskoye koje je otkriveno u projektu Uvat u južnom dijelu regije Tyumen, ima 18 novo otkrivenih akumulacija ugljikovodika. Nove rezerve iz Istočnog Sibira sadrže 49 5 milijuna tona nafte i 43,6 milijardi kubičnih metara plina. Nove rezerve iz Volga-Ural regije sadrže 42,5 milijuna tona nafte i 4,0 milijardi kubičnih metara plina.

Na kraju 2014. godine preostale Rosneftove rezerve ABC1+C2 su iznosile 11,5 milijardi tona nafte i kondenzata i 7,2 trilijuna kubičnih metara plina. Obnova ABC1 pridobivih rezervi, uključujući i dozvole je iznosila 461 milijardi tona ekvivalenta nafte , ili 156% u odnosu na 2013. godinu , odnos rezerve-proizvodnja je 45 godina. Obnavljanje rezervi je jedna od glavnih prioriteta kompanije. Uspješne operacije istraživanja otkrile su 64 nove akumulacije ugljikovodika u poznatim poljima i u 5 novih polja, uključujući i 2 polja na moru. Ukupne otkrivene rezerve su 560 milijardi tona ekvivalenta nafte.

6.2. Aktivnosti u akvatoriju u 2014. godini

Otkriće novog arktičkog polja Pobeda u Karskom moru s dokazanim rezervama od 130 milijuna tona nafte i 396 milijardi kubičnih metara plina, početak komercijalne proizvodnje nafte iz Sjevernog dijela Chaivo bloka i Arkutun Dagi polju u Otkhoskom moru su se pokazali ključnima u ruskoj naftnoj i plinskoj industriji.

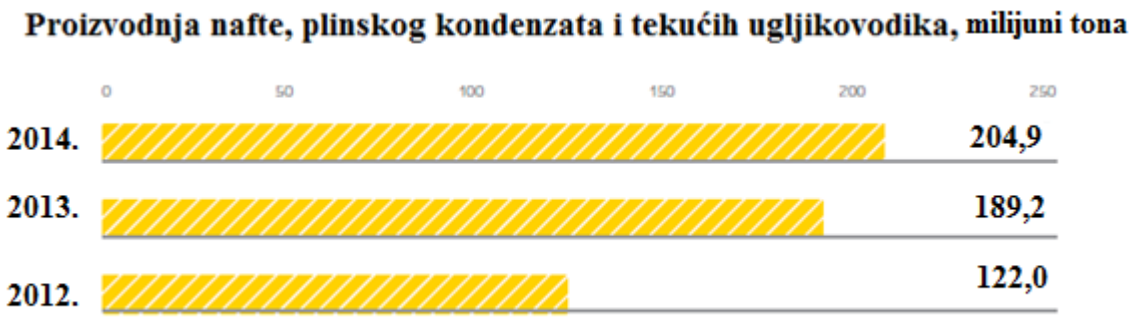
9. kolovoza 2014. počelo je bušenje najsjevernije svjetske istražne bušotine Universitetskaya-1 u Vostochno-Prinovozemelskiy-1 bloku u Karskom moru. Odobrenje početka operacija dano je od strane predsjednika Vladimira Putina tijekom konferencije sa direktorom kompanije Igorom Sechinom.

Područje strukture Universitetskaya prostire se na 1200 km² s najvećom visinom zamke od 550 m. Ukupno preko 30 struktura otkriveno je u tri Vostochno-Prinovozemelskiy bloka Karskog mora s bazom resursa procijenjenih od strane DeGolyer&MacNaughton na 78 milijardi ekvivalenta barela nafte, ili 11 milijardi ekvivalenta tona nafte. Prema procjenama stručnjaka, po pitanju resursa, kapacitet rezervi u Karskom moru će doseći istu razinu kao Meksički zaljev, Brazilski šelf, Arktički šelf Aljaske i Kanade.

Rosneft je organizirao tri istraživačke ekspedicije na Arktiku. Okoliš u Karskom moru na kojem se ranije očitavao utjecaj istraživanja sada se potpuno oporavio. Posebna pažnja posvećuje se biološkim studijama, posebice praćenju mjesta koja su nastanjena morskim sisavcima i pticama. Rosneft je uključen u međunarodne offshore projekte u Vijetnamu, Venezueli, Azerbajdžanu i na Kubi.

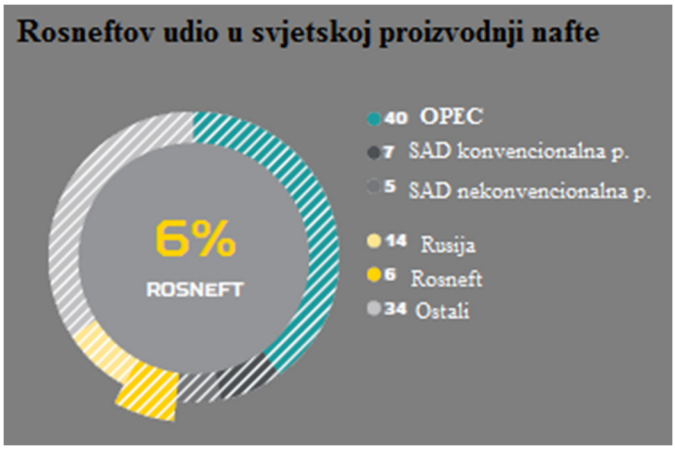
6.3. Proizvodnja nafte u 2014. godini

U 2014. godini proizvodnja ugljikovodika bila je 251,6 milijuna tona ekvivalenta nafte, 4,8% veća nego prošle godine. Rosneft je nastavio s povećanjem proizvodnje ugljikovodika s obnavljanjem rezervi i zadržavajući vodstvo u naftnoj industriji što se tiče učinkovitosti. Rosneft proizvodi sirovu naftu u Zapadnom Sibiru, Istočnom Sibiru, Timan-Pechora bazenu, Središnjoj Rusiji, južnome dijelu Europske Rusije i Ruskom Dalekom Istoku. Kompanija ima 20% udjela u Sakhalin-1 projektu i 50% u JSC "Tomskneft" VNK projektu. Također sudjeluje u međunarodnim projektima u Vijetnamu i Venezueli. 2014. godine proizvodnja sirove nafte i fluida je bila 204,9 milijuna tona. Dnevna proizvodnja sirove nafte i fluida je bila 668 tisuća metara kubnih po danu. Na slici 6-2 je prikazana proizvozvodnja nafte, plinskog kondenzata i fluida za 2014.,2013. i 2012. godinu, može se vidjeti rast proizvodnje iz godine u godinu.



Slika 6-2. Proizvozvodnja nafte, plinskog kondenzata i fluida za 2014.,2013. i 2012. godinu (http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2014_eng.pdf, 05.08.2015)

Novi proizvodni pogoni su postigli maksimalni nivo proizvodnje od početka njihova rada, proizvedeno je 22 milijuna tona iz Vankor polja, 8,2 milijuna tona iz Verkhnechonskoye polja i 10 milijuna tona od Uvat projekta. Rosneftov udio u svjetskoj proizvodnji nafte iznosi 6% (slika 6-3).



Slika 6-3. Rosneftov udio u svjetskoj proizvodnji nafte (http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2014_eng.pdf, 05.08.2015)

Zapadni Sibir je vodeća regija kompanije u proizvodnji nafte. U 2014. godini 59% proizvodnje je iz Zapadnog Sibira. Ključna polja u Zapadnom Sibiru su LLC RN-Yuganskneftegaz (31% od ukupne Rosneftove proizvodnje), OJSC Samotlorneftegaz(11% od ukupne Rosneftove proizvodnje) u Khanty-Mansi Autonomous okrugu i LLC RN-Uvatneftegaz (5% od ukupne Rosneftove proizvodnje) u Tyumen regiji.

U Istočnome Sibiru kompanija ima nove proizvodne pogone. U 2014. godini rekordno visoka proizvodnja je zabilježena u Vankor i Verkhnechonskoye poljima, preko 30 milijardi tona. S razvojem polja Vankor, polja Yurubcheno-Takhomskoye, polja Srednebotubinskoye i polja Kuyumba , ova regija će osigurati rast proizvodnje kompanije u srednjem razdoblju.

Volga-Ural regija je jedna od Rosneftovih povijesnih proizvodnih centara u Ruskoj Federaciji, neka polja su u pogonu već 80 godina. U 2014. godini ukupna proizvodnja u regiji je iznosila 34 milijardi tona, 17% od ukupne Rosneftove proizvodnje.

6.4. Proizvodnja plina u 2014. godini

Rosneft je lider u proizvodnji plina među ruskim naftnim kompanijama. U 2014. godini proizvodnja plina je iznosila 56,7 milijardi kubičnih metara, što je 49% više u odnosu na 2013. godinu. Rosneft je treći najveći ruski proizvođač plina i drugi je među nezavisnim proizvođačima plina, po izvozu plina. Proizvodnja plina predstavlja 19% ukupne proizvodnje ugljikovodika Rosnefta. Kompanija pronalazi nove značajne rezerve plina u Zapadnom i Istočnom Sibiru i posjeduje dozvole za istraživanje rezervi ugljikovodika u ruskom kontinentalnom šelfu. Rosneftov strategijski cilj u razvoju plinskog poslovanja je osigurati kontinuirani razvoj kompanijskih vrijednosti dionica kroz povećanu proizvodnju plina pri čemu se oslanja na visoko učinkovite metode za dugoročnu prodaju plina.

Sljedeći ranije donesene odluke za napredovanje kompanija ima sljedeće strateške ciljeve:

- Poboljšanje učinkovitosti proizvodnje plina;
- Razviti dostupne baze resursa i osigurati njihovu učinkovitu monetizaciju pretpostavljajući potencijalno povećanje proizvodnje;
- Povećanje proizvodnje plina u Istočnom Sibiru i na ruskom Dalekom Istoku;
- Razvoj prodaje plina na azijskom tržištu;
- Razvoj proizvodnje UPP-a i ulaz na svjetsko tržište UPP-a. Stvaranje baze i predispozicija za ulazak u arktičke UPP projekte;
- Poboljšanje učinkovitosti monetizacije rezervi plina;
- Postati vodeći na tržištu među ruskim nezavisnim proizvođačima plina;
- Uvesti vrhunsku tehnologiju po uzoru na svjetske lidere u proizvodnji, obradi, transportu i marketingu.

U 2014. godini rezerve ABC1+C2 dosegle su 7,2 trilijuna kubičnih metara, što je 110% više u odnosu na 2013. godinu. Otkriće offshore polja Pobeda u Karskom moru i pridobivanje dozvole federalne važnosti doprinijeli su najvećem povećanju rezervi plina. Proizvodnja plina narasla je do 18,56 milijuna kubičnih metara, ili 49% u odnosu na 2013. godinu.

Zapadni Sibir je regija s najvećom Rosneftovom proizvodnjom plina. U 2014. godini proizvodnja plina u regiji povećala se za 44% i iznosila je 41,78 milijuna kubičnih metara. Proizvodnja prirodnog plina u regiji dosegla je 23,08 milijuna kubičnih metara većinski zbog Sibneftegaza, Rospan International-a i RN-Purneftegaza. Proizvodnja vezanog naftnog plina bila je 18,7 milijuna kubičnih metara s najvećom proizvodnjom u Samotlorneftegaza, RN-Yuganskneftegaza, RN-Nyaganneftegaza i Tomsknefta.

U Istočnome Sibiru plin se proizvodi u Vankor poljima, najvećima u toj regiji. U 2014. godini proizvodnja vezanog naftnog plina je bila 4,55 milijuna kubičnih metara, 0,769 milijuna kubičnih metara prirodnoga plina. Ukupni rast proizvodnje od 4,69 milijuna kubičnih metara 2014. godine u regiji je znatno veći u usporedbi s prethodnom godinom, što se može objasniti učinkovitijim iskorištavanjem vezanog naftnog plina.

Najveće količine plina proizvedenog u Središnjoj Rusiji 2014.-e došle su iz Orenburgnefta i Samaraneftegaza. Rast proizvodnje bio je 22% veći u odnosu na prethodnu godinu.

RN-Krasnodarneftegaz je glavno plinsko središte na jugu Rusije koje proizvodi i prirodni plin i vezani naftni plin.

Vezani naftni plin iz projekta Sakhalin-1, osim raznih poreza, te vezani naftni i prirodni plin od RN-Sakhalinmorneftegaza su glavni doprinosi dalekome Istoku Rusije. Prekomorska proizvodnja plina se odvija u Vijetnamu i Venezueli.

Rospan International je jedna od ključnih plinskih točaka kojima upravlja Rosneft. Podružnica je uključena u istraživanje i razvoj Novy-Urengoy, Istočni Urengoy i Resursniy licenciranih područja Urengoy, Istočnog Urengoy, and Sjevernog Ossetian polja u Yamalo-Nenets Autonomous okrugu. ABC1+C2 rezerve ukupno iznose 1,188 milijuna kubičnih metara.

6.5. Rafinerije u 2014. godini

Rosneft je lider u ruskoj rafinerijskoj industriji. Kompanija posjeduje i upravlja s 11 rafinerija u ključnim ruskim regijama, brojeći 32% od ukupnog kapaciteta rafinerija u Rusiji. Rosneft trenutno provodi program nadogradnje rafinerija u velikim razmjerima . Program sadrži više od 30 projekata izgradnje i nadogradnje postrojenja za obradu sirove nafte, s ukupnim kapacitetom od 40 milijuna tona.

Rosneft polovicu proizvedene nafte prerađuje u vlastitim rafinerijama, a druga polovica proizvedene nafte se izvozi kao sirova nafta. Iako je to devizni priljev, izvoz sirovine je uvijek najnepovoljniji i u tom smislu je Glavna Rosneftova strategija širenje u downstreamu, odnosno preuzimanje rafinerija te prerada vlastite nafte u tim rafinerijama i formiranje kompanija s kojima će prodavati te derivate po Europi. Na slici 6-4. prikazane su Rosneftove rafinerije na području Ruske Federacije.



Slika 6-5. Rosneftove rafinerije na području Ruske Federacije (http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2014_eng.pdf, 05.08.2015)

2014. godine, Rosneft je nastavio primjenjivati svoj program nadogradnje rafinerija koji podrazumijeva prijelaz na proizvodnju goriva koja su u skladu sa specifikacijama tehničkih propisa carinske unije „O uvjetima za automobilski i avionski benzin, dizel i plavi dizel, kerozin i loživa ulja“. Ostvarivanje programa nadogradnje omogućit će povećanje u propusnosti rafiniranja, te doprinijeti znatnom poboljšanju kvalitete završnih naftnih proizvoda.

2014. godine ukupan kapacitet ruskih rafinerija dosegao je 86,6 milijuna tona s prosječnim postotkom preradom nafte od 65,25%. Održavanje najviših standarda kvalitete proizvoda je ključni prioritet za Rosneftove rafinerije.

Građevinski projekti koji su završeni u 2014. godini: Odjel za izomerizaciju u rafineriji u Novokuibyshevsku i Kuibyshevu, CCR(continuous catalyst regeneration) odjel u rafineriji u Novokuibyshevsku, Odjel za vakumsku destilaciju loživih ulja, PSA(Pressure swing adsorption) odjel, odjel za izomerizaciju u rafineriji Ryazan.

6.6. Znanost i inovacije u 2014. godini

U suvremenome svijetu razina tehnološkog razvitka je jedan od ključnih faktora konkurentnosti i preduvjet za održiv razvoj kompanije.

Rosneftove inovativne aktivnosti su usmjerena na kreiranje i primjenu najsuvremenijih tehnologija kako bi se postigli sljedeći ciljevi:

- Upstream
- zamjena rezervi ugljikovodika barem 100% od trenutne proizvodnje;
- povećati faktor oporavka ugljikovodika u novim poljima, razviti sustavni program za učinkovitiju proizvodnju nafte iz starih polja;
- osigurati efikasnost od 95% pri iskoristivosti vezanog plina;
- razviti tehnologije kako bi se učinkovito iskorištavala nekonvencionalna i slabopropusna ležišta.
- Downstream
  - povećati faktor pretvorbe sirove nafte;
  - primijeniti napredne rafinerijske i petrokemijske tehnologije;
  - razviti „in-house“ katalizatore.

Kako bi postigao ove ciljeve, Rosneft je iznio Inovativni Razvojni Program (odobren od strane odbora direktora na sastanku 1. travnja 2011.) suglasan s mjerodavnim nacionalnim, regionalnim i korporativnim zakonima i odredbama.

Program se sastoji od sljedećih ključnih točaka:

- ciljani inovativni projekti;
- ciljana modernizacija i programi poboljšanja operativne učinkovitosti;
- poboljšanje inovativnih aktivnosti.

Svi planovi za 2014. godinu su izvršeni. U 2014. godini broj ostvarenih patenata u jednoj godini porastao je za 1,4 puta i dosegao 75 patenata. Kompanija pridaje posebnu pažnju ostvarivanju rezultata istraživanja i razvoja te održavanju prava intelektualnog vlasništva. Razvijena je nova tehnologija za slabopropusni Turonski plin, napravljena su 3 primjene patenta, i napravljeno je 10 tehnoloških priručnika kako bi se poboljšala operativna efikasnost i promovirala buduća istraživanja rezervi.

7. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA

Temeljni kapital Rosnefta iznosi 105 981 778,17 RUB i podijeljen je na 10 598 177 817 redovnih dionica nominalne vrijednosti od 0,01 RUB. U 2015. godini nisu izdane nove redovne dionice. Dionice Rosnefta kotiraju na organiziranom tržištu u Rusiji CJSC MICEX burze (http://www.rosneft.com/Investors/structure/, 08.07.2015.) Većinski vlasnik Rosnefta je država, Rusija je 100 postotni vlasnik OJSC ROSNEFTEGAZ-a koji je vlasnik 7 365 816 383 dionice ili 69,5% od ukupnog broja dionica. Izravan udio ruska vlade je preko Savezne agencije za upravljanje državnom imovinom čiji je udio 1 dionica.

Rosneft svojom politikom isplate dividendi nastoji uspostaviti ravnotežu između interesa dioničara i poslovnih potreba kompanije. Namjera je poboljšanje Rosneftove investicijske atraktivnosti i vrijednosti za dioničare. Tvrtka strogo poštuje prava i čini sve što može kako bi povećala povrat svojih dioničara. Kao što je i vidljivo u tablici 7-1, Rosneft slijedi strategiju stalnoga porasta isplate dividendi. U određivanju iznosa dividendi niz čimbenika može imati utjecaj, neki od njih su financijska situacija kompanije, njezini poslovni izgledi, ukupna makroekonomska situacija i tržišno okruženje kao i niz drugih čimbenika.

Tablica 7-1. Dividende po godinama
(http://www.rosneft.com/printable/Investors/dividends/, 08.07.2015.)

Dividende			
GOD.	Po dionici, RUB	Najavljeno, mil RUB	Isplaćeno, mil RUB
1999	0,02	200	200
2000	0,09	800	800
2001	0,12	1 100	1 100
2002	0,17	1 500	1 500
2003	0,17	1 500	1500
2004	0,19	1 775	1 775
2005	1,25	11 000	11 335
2006	1,33	14 096	14 080
2007	1,60	16 975	16 941
2008	1,92	20 349	20 330
2009	2,30	24 376	24 351
2010	2,76	29 251	29 223
2011	4,08	41 928	41 883
2012	8,05	85 315	85 232
2013	12,85	136 187	136 068
2014	8,21	87 011	86 957

Iz tablice 7-2 vidljivo je povećanje prihoda i ukupne dobiti iz godine u godinu, s iznimkom 2009. godine kada je nastupila velika globalna ekonomska kriza. Rosneft je uzastopno povećavao svoje prihode i donosio veću zaradu svojim dioničarima. 2013. godina se svakako može smatrati kao najbolja dosadašnjega Rosneftovog poslovanja, kao godina najveće dobiti i najveće zarade po dionici.

Iz tablice 7-3 vidljivo je povećanje prihoda i ukupne dobiti iz godine u godinu, s iznimkom 2009. godine kada je nastupila velika globalna ekonomska kriza. Rosneft je uzastopno povećavao svoje prihode i donosio veću zaradu svojim dioničarima.

Tablica 7-2. Godišnji račun dobiti i gubitka (Rosneft Annual Report, 2006 – 2014, 08.07.2015.)

GODIŠNJI RAČUN DOBITI I GUBITKA 2006-2014

Parametar	Jed.	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Prihodi	USD									
Prodaja nafte i plina	$ mil	23499	29 902	36 102	24 820	34 767	47 417	50 205	73 787	85 380
Naftni proizvodi i naknade za obradu	$ mil	9 250	18 531	31 470	20 736	26 660	43 020	48 659	66 736	74 645
Usluge podrške i ostala prodaja	$ mil	350	783	1 419	1 270	1 620	1 538	1 382	1 763	2 252
Ukupni prihodi	$ mil	**33099**	**49 216**	**68 991**	**46 826**	**63 047**	**91 975**	**100246**	**142651**	**162277**
TROŠKOVI I IZDACI										
Proizvodni i operativni troškovi	$ mil	2 197	3 870	4 572	4 024	4 792	6 540	7 238	11 822	15 287
Troškovi kupljene nafte i naftnih derivata	$ mil	1 320	1 610	2 942	1 890	2 386	10 058	12 206	13 128	14 210
Prodaja, opći i administrativni troškovi	$ mil	757	1 341	1 632	1 416	1 584	1 785	2 237	3 373	4002
Naknade za cjevovod i troškovi transporta	$ mil	3 226	4 226	5 673	5 414	6 980	7 329	7 929	11 913	13 974
Troškovi istraživanja	$ mil	193	162	248	325	439	448	757	517	640
Amortizacija	$ mil	1 638	3 286	3 983	4 350	5 597	5 996	7 468	11 913	13 589
Porezi	$ mil	6 990	10 890	14 810	8 061	10 920	16 911	21 221	31 119	39 878
Izvozne carine	$ mil	11 140	13 032	22 006	12 131	16 743	26 882	29 643	41 999	52 586

Ukupno	$ mil	**27495**	**38 495**	**55 986**	**37 698**	**49 548**	**76 095**	**88 698**	**125784**	**154166**
Poslovni prihodi	$ mil	**5 604**	**10 721**	**13 005**	**9 128**	**13 499**	**15 880**	**12 568**	**16 866**	**21456**
OSTALI PRIHODI / (RASHODI)										
Prihodi od kamata	$ mil	135	214	375	516	547	658	790	910	1154
Rashodi od kamata	$ mil	(724)	(1470)	(1112)	(605)	(580)	(320)	(494)	(567)	(621)
Dividende i (gubitak) / dobit od sudjelovanja u zajedničkim ulaganjima	$ mil	15	18	(11)	(8)	11	11	(9)	11	12
Ostali troškovi, neto	$ mil	(320)	(195)	(135)	(350)	(120)	(260)	(1645)	(1793)	(1987)
Valutni (gubitak) / dobit	$ mil	(470)	(409)	1 148	71	32	(649)	362	(2158)	543
Ukupno ostala (trošak) / dobit	$ mil	**(1439)**	**7 068**	**114**	(609)	(183)	(174)	**11 285**	**7 354**	**7 454**
Dobit prije poreza i manjinskih udjela	$ mil	**4 165**	**17 789**	**13 119**	**8 519**	**13 316**	**15 706**	**14 377**	**18 903**	**21 345**
Porez na dobit	$ mil	(540)	(4 906)	(1 904)	(2 000)	(2 644)	(3 117)	(3 126)	(2 462)	(2567)
Dobit prije manjinskog interesa	$ mil	**3 625**	**12 883**	**11 215**	**6 519**	**10 672**	**12 589**	**-**	**16 745**	**18 657**
Neto prihod	$ mil	**3 533**	**12 862**	**11 120**	**6 514**	**10 400**	**12 142**	**11 219**	**16 319**	**18 534**
Zarada po dionici	$	0,37	1,30	1,16	0,68	1,08	1,30	1,19	1,61	1,82
Ponderirani prosječni broj dionica	mil dion.	9 527	9 891	9 598	9 568	9 598	9 591	9 416	10 304	11 743

7.1. Utjecaj promjene cijene nafte na vrijednost kapitala i poslovnu strategiju Rosnefta

Od najviše cijene sredinom 2014. godine, cijena nafte je pala za više od 50% i trenutno iznosi 46 dolara po barelu. Pri ovoj cijeni se mnogim zemljama izvoznicama nafte i naftnim kompanijama jednostavno ne isplati proizvoditi naftu te su neke kompanije već počele dijeliti masovne otkaze i otkazivati projekte planirane za ovu godinu. Smanjenje istraživanja i pokretanja proizvodnje na novim nalazištima nafte i povećanja potrošnja radi niske cijene vjerojatno će dovesti do djelomičnog oporavka cijene nafte. Iako Saudiciji i dalje odbijaju smanjiti proizvodnju kako bi direktno utjecali na rast cijene, državni proračun za 2015. godinu temelje na prosječnoj cijeni od 80 dolara po barelu. Rusi također u 2015. godini očekuju višu cijenu od trenutne. Na slici 7-1 je prikazano kretanje cijene nafte u 2014. i 2015. godini (http://www.oil-price.net/en/articles/oil-price-drops-on-oversupply.php, 02.09.2015).



Slika 7-1. Kretanje cijene nafte u razdoblju 2014./2015. godine (http://www.nasdaq.com/markets/crude-oil.aspx?timeframe=2y, 02.09.2015.)

Rosneft nije jako zahvaćen padom cijena nafte zbog poreznog zakona Rusije. U Rusiji se porezna stopa za barel nafte smanjuje ako se smanjuje cijena nafte. Zbog toga se smatra da pad cijene nafte neće znatno pogoditi Rosneft (Tatiana Mitrova, 2015).

Rosneft u drugom kvartalu 2015. godine bilježi se pad neto profita od 26 %. Kako bi smanjio daljnji pad profita, morati će se provoditi kontinuirano poboljšanje efikasnosti u svim aspektima poslovanja kompanije i zahtjeva se veća transparentnost informacija i veća otvorenost prema javnosti. Najbolja garancija Rosneftovog budućeg uspjeha je njegova jedinstvena veličina i kvaliteta baze resursa, visoko kvalificirano osoblje i učinkovit sustav inovativnog razvoja.

8. ZAKLJUČAK

Rosneft je nastao 1993. godine kao ruska državna kompanija koja je osnovala od bivšeg dijela ministarstva za naftnu industriju Sovjetskoga Saveza. 1995. godine Rosneft je inkorporiran kao otvoreno dioničko društvo. Rosneft je do 2000. godine bio naftna kompanija koja je bila relativno mala, no nakon 2000. godine kada je došlo do ponovnog prisvajanja ruskih naftnih kompanija i kada je Rosneft praktički preuzeo najveći dio Yukosove aktive. Yukos je imao najbolja naftna polja u zapadnom i središnjem Sibiru i to je razlog porasta Rosnefta nakon čega je u srpnju 2006. godine Rosneft na londonskoj burzi proveo jednu od najvećih inicijalnih javnih ponuda ikada.

Danas je Rosneft jedna od najvećih naftnih kompanija. U 2012. godini Rosneft je preuzeo sto postotni udio u TNK-BP-u. Time je Rosneft postao najveća svjetska javno trgujuća naftno plinska kompanija. Rosneft je također sa BP-em sklopio ugovor o strateškom partnerstvu i strateškom savezništvu. Osim toga Rosneft je 2013. godine sklopio ugovore s vodećim svjetskim energetskim kompanijama, ExxonMobil-om, Statoil-om te ENI-em. Time je pokazao želju za učvršćivanjem pozicije na svjetskoj sceni naftne industrije kao i daljnjim rastom u budućem poslovanju što se očituje i u njegovom strateškom planu jačanja pozicije među vodećim globalnim energetskim korporacijama. Na temelju rezultata procjene rezervi ugljikovodika koje je obavila tvrtka DeGolyer & MacNaughton kompanija je potvrdila svoj status vodeće svjetske javno trgujuće kompanije u smislu dokazanih rezervi ugljikovodika. Rosneftov omjer obnavljanja rezervi prema SEC metodologiji narastao je na 287%.

Rosneft uglavnom ima velike rezerve, istraživanje i proizvodnju u Rusiji. Glavna Rosneftova istraživanja i proizvodnja su u zapadnom Sibiru. Što se tiče prerade nafte, Rosneft posjeduje i upravlja sa sedam velikih rafinerija u Rusiji. Ukupni kapacitet Rosneftovih rafinerija je 86,5 milijuna tona nafte. Rosneft je od listopada 2010. godine prisutan i na njemačkom tržištu u vlasništvu jedne od najvećih njemačkih rafinerija nafte. Rosneft je od Venecuelske nacionalne naftne kompanije (PDVSA) otkupio pedeset postotni udio u Ruhr Oel GmbH. Tom akvizicijom Rosneft je postao strateški saveznik u preradi nafte sa BP-em, koji je vlasnik druge polovice. Ruhr Oel posjeduje udjele u četiri rafinerije u Njemačkoj. Ukupni rafinerijski kapaciteti Ruhr Oel su 23,2 milijuna tona (neto udio Rosnefta je 11,6 milijuna tona), što predstavlja oko 20% od ukupnih rafinerijskih kapaciteta u Njemačkoj. Rafinerije imaju povoljne zemljopisne lokacije, u izvrsnom su

stanju i potpuno odgovaraju najnovijim zahtjevima za kvalitetu proizvoda. Rosneftove ABC1+C2 rezerve ugljikovodika u 2014. godini su iznosile 129 milijardi ekvivalenta barela nafte (17 milijardi tona ekvivalenta nafte). 2014. godine proizvodnja sirove nafte i fluida je bila 204,9 milijuna tona. Dnevna proizvodnja sirove nafte i fluida je bila 4,2 milijuna barela po danu. Rosneft od toga prerađuje 86,6 milijuna tona nafte, od čega se skoro 11 milijuna tona nafte preradi u Ruhr Oel GmbH, najvećoj rafineriji nafte u Njemačkoj. Iz strukture proizvodnje se vidi koji je glavni strateški problem Rosnefta. Rosneft polovicu proizvedene nafte prerađuje u vlastitim rafinerijama, a druga polovica proizvedene nafte se izvozi kao sirova nafta. Iako je to devizni priljev, izvoz sirovine je uvijek najnepovoljniji i u tom smislu je glavna Rosneftova strategija širenje u downstreamu, odnosno preuzimanje rafinerija te prerada vlastite nafte u tim rafinerijama i formiranje kompanija s kojima će prodavati te derivate po Europi. To je europski dio te strategije, dakako dio njihove strategije je jačanje prerade nafte u Rusiji, te domaća maloprodaja naftnih derivata. Velike američke i međunarodne naftne kompanije uglavnom imaju manju proizvodnju, a veću preradu i prodaju, a Rosneft još uvijek raspolaže sa viškovima sirove nafte. Dakle jedna od glavnih strateških zadaća Rosnefta je širenje tehnološke strukture i prerade nafte. Da je Rosneft svjestan potrebe jačanja i povećanja prerađivačke industrije i kapaciteta govori činjenica da Rosneft intenzivno radi na izgradnji rafinerije u Kini kojom bi povećao vlastiti kapacitet prerade nafte za dodatnih 9 milijuna tona nafte, što ujedno predstavlja jedan od vodećih strateških projekata, uključujući bušenje Arktičkoga područja te istraživanja na otoku Sahalinu. Rosneft ima ambiciju pokriti cijeli jug Sibira strukturom naftovoda te opskrbiti sjeveroistok Kine naftom, sagraditi i proširiti rafinerije po Kini i prodavati naftne derivate.

Značajan pad cijena nafte u 2015. godini je utjecao na poslovanje Rosnefta. Smatra se da nije jako zahvaćen padom cijena nafte zbog načina oporezivanja Rusije u naftnoj industriji. Međutim, pad cijena nafte vrlo vjerojatno će značajno utjecati na poslovanje Rosnefta, od smanjenja sredstava za istraživanje, nepovoljnog tečaja rublje i objektivnosg pada vrijednosti domaćeg prihoda i poslovne aktive, do povećanog rikiza svih poslovnih aktivnosti. Ipak jedinstvena veličina i kvaliteta baze resursa tvrtke Rosneft, visoko kvalificirano osoblje i potpora države, za koju je ova tvrtka jedna od najvažnijih strateških kompanija će zadržati Rosneft među vodećim svjetskim naftnim kompanijama.

9. LITERATURA

1. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.
2. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.
3. Buble, M. i drugi: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Chandler, A. D., Jr.: Strategy and Structure, Cambridge, 1962.
5. Sikavica P.; Novak M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
6. Stacey, R.D.: Strateški menedžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb, 1997.
7. Weihrich, H.; Koontz, H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1994.
8. Dekanić, I.: Poslovno upravljanje (bilješke sa predavanja), Rudarsko-geološko-naftni fakultet, Zagreb 2014.

Izvori s interneta:

9. http://e-lib.efst.hr/2011/7005253.pdf
10. http://www.rosneft.com/
11. http://www.rosneft.com/about/Glance/
12. http://www.rosneft.com/about/history/
13. http://www.rosneft.com/about/strategy/
14. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2013_eng.pdf
15. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2014_eng.pdf
16. http://www.rosneft.com/Downstream/
17. http://www.rosneft.com/Downstream/crude_oil_sales/
18. http://www.rosneft.com/Downstream/refining/
19. http://www.rosneft.com/Investors/dividends/
20. http://www.rosneft.com/Upstream/Overview/
21. http://www.rosneft.com/Upstream/Exploration/
22. http://www.rosneft.com/Upstream/Reserves/
23. http://www.rosneft.com/Upstream/ProductionAndDevelopment/
24. http://www.rosneft.com/Upstream/GasStrategy/
25. http://www.rosneft.com/Upstream/shelf_equipment/
26. http://www.rosneft.com/Downstream/refining/Refinery_Modernization_Program/
27. http://www.rosneft.com/Downstream/refining/Construction/

28. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2006_eng.pdf

29. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2007_eng.pdf

30. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2008_eng.pdf

31. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2009_eng.pdf

32. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/a_report_2010_eng.pdf

33. http://www.rosneft.com/attach/0/58/80/rosneft_go_2011_eng_gaap_web.pdf

Izjavljujem da sam ovaj rad napisao samostalno.

_____