

Повышение конкурентоспособности нефтяных компаний на основе интегрированных цепочек сбыта

Горн А.П., доктор экономических наук, преподаватель Тюменского государственного университета (ТюмГУ)

Снохин Э.А., соискатель, Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ОАО ИТКОР)

Аннотация. В статье авторы рассматривают проблемы слияния и поглощения нефтяных компаний в условиях глобализации. Предлагает пути развития системы сбыта нефтепродуктов для отечественных вертикально интегрированных компаний.

Ключевые слова: вертикально интегрированные нефтяные компании, горизонтальная структура сбыта, поглощение, слияние, глобализация.

Increasing the competitiveness of oil companies based on integrated sales chains

Gorn A.P., Doctor of Economics, the teacher of the Tyumen state university (TyumSU)

Snohin E.A., competitor, JSC Scientific research institute of economics and organization of maintenance supply (ITKOR)

Annotation. In the article the authors consider the problems of mergers and acquisitions of oil companies in the context of globalization. Suggests ways to develop a system for marketing petroleum products for domestic vertically integrated companies.

Keywords: vertically integrated oil companies, horizontal sales structure, absorption, merger, globalization.

Глобализация меняет экономический ландшафт континентов и государств, формирует новые рыночные условия, правила ведения бизнеса практически во всех отраслях производства. Более того глобализация запустила процесс поглощения и слияния компаний для того чтобы выстоять в новых условиях и оставаться конкурентоспособными. Вышеуказанные процессы затронули и нефтяные корпорации. Рассмотрим некоторые сделки более подробно. В 2003 году появилась «ТНК-ВР» третья крупнейшая вертикально-интегрированная нефтегазовая компания России как результат слияния российских активов «British Petroleum» (BP) и «ТНК». Её чистая прибыль в течении 10 лет (с 2003 год по 2012 год) составила 55 млрд. долларов США, а выплаты в бюджет РФ – эквивалент 190 млрд. долларов США за счёт налогов и пошлин.

В 2012 году BP, «Роснефть» и «Роснефтегаз» договорились о продаже 50-процентной доли «British Petroleum» в «ТНК-ВР» компании «Роснефть» и приобретении компанией «BP» дополнительных акций «Роснефти». В 2013 году «British Petroleum» получила пакет из 18,5% акций «Роснефти», что позволило ей сохранить сильные позиции на российском рынке¹.

В 2016 году консорциум «Qatar Investment Authority» (QIA) и «Glencore» купил в 19,5 процента акций "Роснефти". В июле 2017 года «Роснефть» и китайская «China Energy Company Limited» (CEFC) подписали соглашение о стратегическом сотрудничестве по торговле нефтью и нефтепродуктами, другими видами деятельности².

В свою очередь «Роснефть» в текущем году купила 49,13% акций индийской компании «Essar Oil Limited» (EOL) на сумму, которая владеет розничной сетью АЗС в количестве 3,5 тысяч заправочных станций в Индии. Сумма сделки составила 12,9 млрд. долларов США³.

Французская нефтегазовая компания «Total» заключила сделку по покупке «Maersk Oil» на сумму 7,45 млрд. долларов США, по её условиям сделки,

¹ http://www.bp.com/ru_ru/russia/about-bp-in-russia/business.html

² <http://www.dw.com/ru/>

<http://www.warandpeace.ru/ru/news/view/124222/>

³ <http://tass.ru/ekonomika/4494446>

«A.P. Moller Maersk» получает акции «Total» общей стоимостью 4,95 млрд. долларов США, а «Total» берёт на себя долговые обязательства «Maersk Oil» в размере 2,5 млрд. долларов США.

В текущем году компания «Total» сделала заявление о вложении 3,5 млрд. долларов США в катарское нефтяное месторождение Аль-Шахин в ближайшие пять лет⁴.

Таким образом, ведущие нефтяные компании мира ведут масштабную политику по приобретению активов организаций на нефтяном рынке. Анализ проведённых сделок, позволил выделить ряд причин, объясняющих такое поведение, основные из них указаны ниже.

1. Получение доступа к новым технологиям.
2. Повышение операционных и финансовых показателей активов
3. Захват новых рынков сбыта нефтепродуктов в условиях растущего внутреннего спроса на продукцию со значительной добавленной стоимостью.
4. Разработана новая стратегия розничной экспансии, направленная на увеличение прибыли и денежного потока.
5. Создание расширенной базы для выплаты дивидендов акционерам.
6. Стремление получить синергетический эффект от сделок. Например, по расчётам компании «Total» синергетический эффект составит более 400 млн. долларов США в год от сделки с «Maersk Oil»⁵.

Отечественные представители топливно-энергетического комплекса (ТЭК) вырабатывают аналогичную стратегию, направленную на расширения своего влияния на зарубежных рынках с одной стороны, удержанием позиций на внутреннем, с другой. В первом случае нефтяные компании покупают доли в зарубежных предприятиях, чтобы иметь контроль над ними. Например, НК «Лукойл» проводит политику географической диверсификации, чтобы повысить свою экономическую эффективность и конкурентоспособность.

⁴ <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUKCN1B114X-ORUBS>

⁵ <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUKCN1B114X-ORUBS>

Компания владеет предприятиями или их частью в Америке, Европе, Азии и Африки. Объёмы продаж за рубежом показаны в таблице 1.

Таблица 1

**Объёмы продаж нефтепродуктов на международных рынках
НК ЛУКОЙЛ (млн. дол. США/млн. рублей)***

	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Экспорт и продажи на международных рынках	86 604	87 796	3 182 398	3 238 339	2 770 095
Оптовая реализация	75 880	76 966	2 810 780	2 909 618	2 474 829
Розничная реализация	10 724	10 830	371 618	328 721	295 266

*Составлено авторами по данным НК ЛУКОЙЛ. Справочная аналитика 2016.

Реализация нефтепродуктов через собственную сеть автозаправочных станций (АЗС) так же эффективна, что наглядно представлено в таблице 2.

Во втором случае, предприятия ТЭК проводят модернизацию производства, ведут НИОКР, разрабатывают новые формы реализации продукции, готовят высококлассных специалистов. В данной статье сфокусируемся на двух аспектах: значении человеческого капитала и организационно-экономических мероприятиях в сфере сбыта нефтепродуктов.

Формирование и развитие человеческого капитала неразрывно связано с интеллектуально-креативной деятельностью, что аналогично процессу аккумуляции материального и финансового капиталов. Готовым условием продуктом являются инновации, которые несомненно оказывают влияние на качество знаний и их практическое применение в создании новых моделей или инструментария для достижения поставленных целей организации. В условиях рынка процесс внедрения инноваций можно представить в виде линейного алгоритма [6]. Начиная от генерирования идеи согласно смоделированной

Таблица 2

Сеть автозаправок ЛУКОЙЛ за рубежом (шт)

	2012	2013	2014	2015	2016
Европа	2 420	2 427	2 322	2 336	2 177
Балтия	212	210	211	142	-
Страны ближнего зарубежья	503	479	469	245	244
США	425	327	299	289	285
АЗС по странам					
Азербайджан	38	45	47	54	55
Беларусь	81	81	81	84	83
Бельгия	177	190	188	187	188
Болгария	223	221	222	223	221
Венгрия	76	76	-	-	-
Грузия	60	63	63	64	65
Италия	18	17	20	18	24
Кипр	34	31	33	34	-
Латвия	56	56	59	59	-
Литва	119	117	115	83	-
Люксембург	2	2	2	2	2
Македония	20	24	27	27	28
Молдова	101	103	103	107	106
Нидерланды	42	37	56	72	72
Польша	115	116	120	119	-
Румыния	332	328	331	331	333
Сербия	186	150	143	138	139
Словакия	14	17	-	-	-
США	425	327	299	289	285
Турция	574	602	612	610	592
Украина	283	250	238	-	-
Финляндия	453	452	446	448	447
Хорватия	40	46	48	52	55
Черногория	11	11	11	11	11
Чехия	43	44	-	-	-
Эстония	37	37	37	-	-

ситуации, проверки на возможность технологической и технической реализации, заканчивая оценкой рисков при её внедрении. (рис. 1). Именно так строились широко известные модели бережливого производства, альтернативного менеджмента, бенчмаркинга и т.д. Можно отметить фокусирование каждой модели на достаточно узком числе аспектов.

Таким образом, оптимальная модель будет востребована для определённого функционала, имеет право на существование в рамках интегрированного подхода для выполнения поставленных задач⁶.



Рис. 1 – Процесс внедрения инноваций

С нашей точки зрения, разработка моделей и инструментария для рынка реализации нефтепродуктов на территории субъектов РФ должна строиться на креативном подходе, т.е. вопросы принятия управленческих решений переходят в плоскость рисков и неопределённости [7]. Следовательно, процесс реализации товара может быть представлен в качестве математической модели при условии использования вероятностной оценки событий и задании определённого интервала в каком данное событие может произойти с заданной вероятностью. «Интервал является доверительным, если возможность выхода критерия за его пределы не превышает 5-10% (иногда в случае серьезного риска – не более 1-2% и даже менее)»⁷. Вышеизложенные факты послужили основой для создания алгоритма управления горизонтальными цепочками сбыта нефтепродуктов для независимых вертикально-интегрированных нефтяных компаний, который показан на рисунке 2. Организовав поиск участников цепочки поставки нефтепродуктов на основе анализа их оперативной деятельности, произвести сравнение и выбрать тех, которые наиболее полно

⁶ Горн А.П. Технология интеллектуально-креативной деятельности в управлении хозяйствующими субъектами // Креативная экономика. – 2007. – Том 1. – № 12. – С. 21-30.

⁷ Горн А.П., Новиков Д.Т., Гребнев Е.Т. Креативный характер разработки и принятия управленческих решений // Креативная экономика. – 2007. – Том 1. – № 1. – С. 52-56.

удовлетворяют предъявленным требованиям. Затем совместно с потенциальными партнёрами разработать параметры оценки совместной деятельности, назначить реперные точки для съёма информации о выбранных параметрах. Следующий шаг связан непосредственно с созданием схемы или модели взаимодействия с участниками цепочек сбыта. Затем составляется финансовый план с учётом требований всех партнёров.



Рис. 2 – Алгоритм построения горизонтальных цепочек сбыта

Проанализировав полученный результат, принимается решение о продолжении работы или поиске нового партнёра. Возможно ли применить данный алгоритм на практике? Ответ положительный. Только для получения результата необходимо соблюдать некоторые условия. Участники должны быть соизмеримы по финансово-экономическим показателям. С нашей точки зрения,

горизонтальная сбытовая структура возможна в деятельности вертикально интегрированных нефтяных компаний, которые имеют собственное производства, нефтяные базы, сеть бензоколонок. Поставки логично проводить на уровне крупнооптового звена, чтобы упростить технические барьеры, а также не пересекаться с маркетинговыми структурами, которые очень тщательно относятся к использованию собственных брендов. На рисунке 3 показана структурная схема организации горизонтально интегрированных цепочек поставки нефтепродуктов на основе взаимозачёта одинаковых видов продуктов для двух независимых нефтяных компаний.

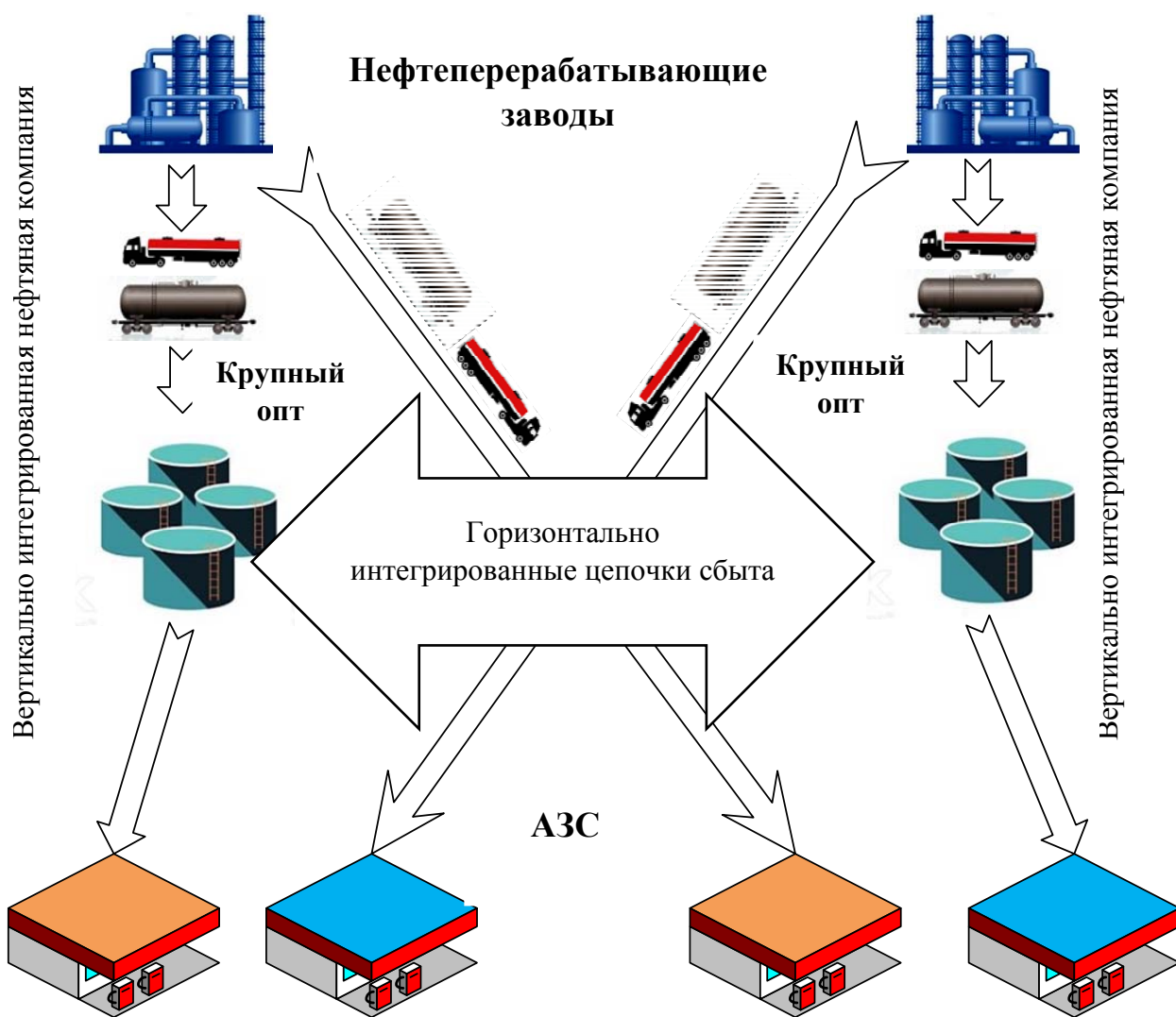


Рис. 4 – Организация горизонтальной структуры сбыта нефтепродуктов

Авторы не претендуют на истину в последней инстанции, надеются, что вопросы, рассмотренные в работе, найдут практическое применение в деятельности отечественных предприятий ТЭК.

Библиографический список

1. Горн А.П. Технология интеллектуально-креативной деятельности в управлении хозяйствующими субъектами // Креативная экономика. – 2007. – Том 1. – № 12. – С. 21-30.

2. Снохин, Э.А. Логистическая поддержка горизонтальной структуры сбыта предприятий нефтяной отрасли // РЭИЖ. – 2017. – №4. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Snohin.pdf>.

3. Дж. Блэк. Экономика. Толковый словарь. – М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь мир». Общая редакция Осадчая И. – 2000.

4. URL: http://www.bp.com/ru_ru/russia/about-bp-in-russia/business.html

5. URL: <http://www.dw.com/ru/>

6. URL: <http://www.warandpeace.ru/ru/news/view/124222/>

7. URL: <http://tass.ru/ekonomika/4494446>

8. URL: <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUKCN1B114X-ORUBS>

References

1. Gorn A.P. Technology of Intellectual and Creative Activity in the Management of Economic Entities // Journal of Creative Economy. – 2007. – Volume 1. – No. 12. – P. 21-30.

2. Snohin, E.A. Logistical support of horizontal sales structure of oil industry enterprises // REEZh. – 2017. – № 4. – Access mode: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Snohin.pdf>.

3. J. Black. Economy. Dictionary. – M.: «INFRA-M», Publishing house «Ves mir». General edition Osadchaya I. – 2000.

4. URL: http://www.bp.com/ru_ru/russia/about-bp-in-russia/business.html

5. URL: <http://www.dw.com/ru/>

6. URL: <http://www.warandpeace.ru/ru/news/view/124222/>

7. URL: <http://tass.ru/ekonomika/4494446>

8. URL: <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUKCN1B114X-ORUBS>