Галкин Илья Николаевич
магистрант
Ларчук Екатерина Максимовна
магистрант
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»
г. Санкт-Петербург

АНАЛИЗ И СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ И СБЫТУ НЕФТЕПРОДУКТОВ РОССИЙСКИМИ КОРПОРАЦИЯМИ

***Аннотация**: в статье дано сравнение основных подходов к реализации и сбыту нефтепродуктов крупнейшими российскими нефтегазовыми компаниями, определено положение компаний на рынке, проанализированы основные использованные методы роста оптовых и розничных продаж.*

***Ключевые слова**: нефтегазовая отрасль, нефтепродукты, каналы сбыта, АВС анализ, реорганизация бизнеса.*

На сегодняшний день мировой рынок нефти и нефтепродуктов является одним из основных рынков мирового хозяйства, что объясняет значимость его исследования. Актуальность темы заключается в том, что от получаемых средств зависит наполнение бюджета и возможность развивать другие отрасли экономики. В России нефтяная отрасль также является главной составляющей топливно-энергетического комплекса.

По производственным характеристикам крупнейшими нефтяными компаниями России являются «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз» и «Газпром Нефть».

Рассмотрим пример реализации нефти ПАО «Газпром Нефть». Можно проследить схему сбыта нефти и нефтепродуктов крупным оптом на территории России и за рубежом. Мелкооптовая и розничная реализация нефтепродуктов, в том числе через сеть АЗС, осуществляется специализированными дочерними сбытовыми обществами.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

В 2018 году компания Газпром нефть реформировала систему сбыта нефтепродуктов. До реформирования реализацией нефтепродуктов в компании занимались 14 дочерних обществ, созданных по региональному принципу, каждая из которых имела свою инфраструктуру. Каждая из дочерних обществ занималась широким спектром функций: мелкими поставками, непосредственными продажами средним и крупным потребителям, реализовывали розничную продажу нефтепродуктов и сопутствующих товаров на АЗС. В результате такой непоследовательной структуры управления компания теряла прибыль, поскольку в разных дочерних обществах сегменты бизнеса могли развиваться по-разному, при этом рентабельность отдельных сегментов бизнеса не оценивалась, поскольку прибыль считалась в целом по дочернему обществу.

Необходимо было повысить управляемость сбытовой структуры и разделить бизнес не по региональному, а по функциональному принципу – компания решила разделить бизнес на розничный, оптовый и мелкооптовый дивизион. В результате 11 региональных обществ были преобразованы в 6 бизнес-подразделений. Розничные продажи перешли в ведение структуры «Газпромнефть-центр», мелкооптовые продажи стали подведомственны компании «Газпромнефть – региональные продажи». Корпоративными продажами занимается структура «Газпромнефть – корпоративные продажи». В отдельные сервисные структуры были выделены бензовозы и нефтебазы – «Газпромнефть-транспорт» и «Газпромнефть-терминал». Также появилась новая компания, роль которой – контролировать качество технологической работы всей сбытовой цепочки – «Газпромнефть-лаборатория».

По итогам реорганизации бизнеса Газпром нефть нарастила розничные продажи нефтепродуктов в 2,5 раза, мелкий опт вырос в 1,5 раза, продажи сопутствующих услуг удалось увеличить в 13 раз. Также, в рамках реорганизации, все топ-менеджеры дочерних обществ обучались по программам MBA Стокгольмской школы экономики – программы были специально разработаны для «Газпром нефти».

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Далее рассмотрим Роснефть. Компания занимается место крупнейшего продавца моторных топлив в России на биржевом рынке. Роснефть активно реализует нефтепродукты по биржевому каналу, при этом она сохраняет эффективность реализации по сравнению с альтернативными каналами экспорта.

Роснефть активно сотрудничает с силовыми ведомствами – по итогам 2018 компания обеспечила потребности Министерства обороны России Центральных и Восточных военных округов, а также подразделений других силовых ведомств [2].

Продажи нефтепродуктов организованы в компании по функциональному признаку – организацией продаж нефтепродуктов занимаются отдельно выделенные управления. Оптовые продажи осуществляются либо полностью через посредников, либо розничным путем. Посредниками в данном случае выступают владельцы сторонних АЗС, осуществляющие закупку нефтепродуктов для последующей перепродажи. Можно выделить также транзитных покупателей, которые приобретают нефтепродукты с использованием водного и железнодорожного транспорта. Мелкооптовые продажи осуществляются непосредственно с нефтебаз (хранилищ).

Управление клиентами осуществляется на основе статистического ABC/XYZ анализа. Клиенты крупнейшей группы А осуществляют большую часть покупок (порядка 84%), доля клиентов группы С составляют всего 4%. Также в процессе управления, для выработки кастомизированных предложений, компания делит клиентов по сегментам. Роснефть работает со следующими сегментами покупателей:

– независимые АЗС. Закупают продукцию компании для дальнейшей перепродажи;

– независимые нефтебазы. Закупают продукцию для дальнейшей оптовой перепродажи;

– транспортные предприятия;

– промышленные предприятия;

– сельскохозяйственные предприятия;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– муниципальные учреждения и предприятия (за исключением тендерных покупателей) [1, с. 204].

Далее рассмотрим компанию «ЛУКОИЛ». Схема сбыта почти совпадает с компанией «Роснефть»: сбытовое предприятие – оптовый торговец – розничный торговец. Продажа нефти и газа для ПАО «Лукойл» – это залог успешного роста компании. Данное направление деятельности является одним из самых важных и реализуется с помощью определения дополнительной цены при реализации нефтегазовых продуктов покупателям. Компания продает нефть, нефтегазовую продукцию как оптом, так и в розницу. ПАО «Лукойл» успешно реализует 2 направления своей деятельности: это, во-первых, продажа на отечественном рынке, и экспорт заграницу. Около 82% нефтепродуктов реализуются за рубежом [4].

Крупнейшие нефтегазовые компании занимают приоритетное положение ввиду того, что содержат в своей структуре все необходимые подразделения, обеспечивающие полный цикл от геологоразведки до розничных продаж.

Особенности нефтегазового бизнеса накладывают определенные методологические ограничения на процесс сравнительного анализа. Так, прямое сопоставление производственных показателей не всегда позволяет делать надежные выводы о качестве управления и наличия долгосрочного конкурентного преимущества. Проблема в том, что различные нефтегазовые компании работают в разных геологических условиях, разрабатывают месторождения с различными техническими характеристиками. Кроме того, конкуренция разворачивается как в добывающем секторе, так и в нефтеперерабатывающем секторе, каждый из которых имеет свои особенности.

«Газпром нефть», «Башнефть», а также «Татнефть» уступают в несколько раз лидерам отрасли («Роснефть», ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз») по абсолютным показателям – объему нефтедобычи и выручке. Газпром нефть ещё не набрала свои обороты в области нефти. Газпром нефть является сравнительно молодой компанией, тем не менее, она имеет определенные преимущества в схеме реализации сбыта, активно занимается открытием новых офисов и месторождений.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Башнефть и Татнефть сдают свои лидирующие позиции путём продажи своих месторождений более крупным компаниям – Лукойлу и Роснефти. Тем не менее эти компании играют значимую роль в российском ТЭКе, т. к. ориентированы на диверсифицированную структуру максимизации выручки от сырья и продукции его переработки, как на внутреннем рынке, так и на экспортном направлении [5].

Таким образом, на примере анализа сбыта нефтепродуктов крупнейших нефтегазовых компаний России мы показали, что основными методами роста продаж, используемыми на российском рынке, являются ABC-XYZ анализ, реорганизация и унификация бизнес-подразделений, диверсификация по сбытовым каналам и продуктам.

Список литературы

1. Смолин С.Е. Управление ценовыми рисками нефтегазовой компании: монография / С.Е. Смолин, А.К. Шуркалин. – М.: РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2018. – 232 с.

2. Краткая информация об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации // Официальный сайт Министерства финансов РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/ (дата обращения: 29.11.2020).

3. Национальные счета // Официальный сайт Росстата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/accounts (дата обращения: 25.11.2020).

4. Сравнение финансовых показателей компании ПАО «Лукойл» с другими предприятиями отрасли // Финансовый анализ компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.testfirm.ru (дата обращения: 26.11.2020).

5. Треть доходов бюджетной системы России оказалась связана с нефтью и газом // Деловое издание РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/22/08/2019/5d555e4b9a7947aed7a185de (дата обращения: 28.11.2020).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)