

На правах рукописи

ШАРИФОВ Вагит Садиевич

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КРУПНОЙ НЕФТЯНОЙ
КОМПАНИИ И МЕХАНИЗМ ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
С МАЛЫМ И СРЕДНИМ БИЗНЕСОМ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва - 2000

Работа выполнена на кафедре проблем рынка и хозяйственного механизма в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

Официальные оппоненты:

- доктор экономических наук,
профессор О.Б. БРАГИНСКИЙ
- доктор экономических наук,
Л.П.ЗЛОМАНОВ
- доктор экономических наук,
Р.Р.ШАГИЕВ

Ведущая организация: Академия нефти и газа им. И.М.Губкина

Защита состоится "26" апреля 2000 г. в 12 часов в ауд. 512 на заседании диссертационного совета Д 157.01.01 в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по адресу: 117571, Москва, проспект Вернадского, 82.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

Автореферат разослан 24 марта 2000 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 157.01.01
кандидат технических наук
с.н.с.



М.К.Николаева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Одним из главных конкурентных преимуществ России, постоянно оказывающих позитивное воздействие на экономическое положение страны, являются ее мощные топливно-энергетические ресурсы. В 1990-1999 гг. объем производства в топливной промышленности сократился гораздо в меньшей степени (менее чем на треть), чем по промышленности в целом (более чем наполовину). Доходы от реализации нефти и нефтепродуктов на внутреннем и особенно на мировом рынке во все возрастающей степени формируют бюджетные и валютные поступления, способствуют смягчению финансового кризиса, поддержанию технического уровня производства путем валютных закупок высокотехнологичного оборудования по импорту. Нефтяная промышленность страны относится к тем немногим отраслям промышленности, которые при определенных условиях способны самостоятельно развиваться на основе собственных финансовых ресурсов, что особенно важно в условиях их дефицита в экономике. Однако возможности перехода отрасли к постустательному развитию сужаются, и не только из-за постоянного ухудшения технико-экономических показателей работы, но и неотрабатанности стратегии развития крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний и их поведения на рынках сбыта.

Руководители крупных нефтяных компаний начинают осознавать возможные негативные последствия и высокий экономический риск продолжения чрезмерной ориентированности на внешний рынок. В то же время активизация деятельности крупных нефтяных компаний на внутреннем рынке страны требует переосмысления и поиска путей решения ряда сложных экономических, институциональных и организационных проблем. Необходимо нахождение экономически обоснованного баланса между падающей добычей нефти, возрастающими потребностями ее поставок для переработки на внутренний рынок, экспортными поставками и нуждами экономики, разумного

сочетания сбытовой деятельности внутри и за пределами России. Узким местом в работе крупных нефтяных компаний является их пока слабое участие в становлении современного, высокоорганизованного рынка нефтепродуктов. Процесс вертикальной интеграции у многих крупных нефтяных компаний не доведен до замыкающего звена - реализации нефтепродуктов конечному потребителю на мелкооптовом и розничном рынке. На региональных рынках нефтепродуктов крупные нефтяные компании действуют в отрыве от среднего и малого бизнеса. В результате национальная экономика и сами нефтяные компании несут весомые финансовые потери из-за высокой доли нелегального бизнеса, продаж фальсифицированной и некачественной продукции, высоких доходов получаемых от посреднической деятельности, ухода от налогообложения.

Несмотря на большое количество научных работ и публикаций, посвященных стратегии и проблемам развития нефтяного бизнеса перечисленные вопросы остались в тени научных и прикладных исследований. Вместе с тем, в ОАО "ЛУКОЙЛ" научно обоснована и успешно реализуется новая концепция развития крупной нефтяной компании, основанная, в частности, на консолидации интересов и интеграции крупного, среднего и малого бизнеса, широким использованием франчайзинга.

Актуальность темы, ее перспективный характер, необходимость теоретически обоснованной и отвечающей современным тенденциям развития экономики концептуальной разработки проблем, связанных с формированием новой стратегии нефтепродуктообеспечения, определили цели и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состояла в обосновании концепции, разработке методологии и прикладных рекомендаций по созданию и использованию новой модели развития крупного бизнеса на примере нефтяного.

Цель исследования предопределила решение круга взаимосвязанных задач:

- анализа сложившихся тенденций развития нефтяного комплекса российской экономики и определивших их отраслевых, общеэкономических и внешнеэкономических факторов, раскрытия особенностей и проблем становления национального нефтяного рынка, особенно рынка нефтепродуктов;

- исследования эволюции развития и институциональных основ становления российского нефтяного бизнеса, а также раскрытия новой роли государства в создании правовых и экономических рамочных условий и партнерских отношений, необходимых для устойчивой и эффективной работы нефтяного комплекса в период возобновления экономического роста;

- оценки позитивных и негативных последствий усиления экспортной ориентированности нефтяного бизнеса, обоснования целесообразности смены приоритетов за счет расширения деятельности крупных нефтяных компаний на отечественном рынке;

- доказательства экономической целесообразности и финансовой выгоды интеграции крупных нефтяных компаний с малым и средним бизнесом, определения при этом особой роли франчайзинга как технологии, способной обеспечить конкурентные выгоды компании на мелкооптовом и розничном рынке нефтепродуктов;

- выявления важнейших причин, определяющих необходимость выработки новой концепции поведения крупной нефтяной компании на рынке нефтепродуктов. Разработки, в этих целях, методологии и, обоснованной методически и подкрепленной расчетами, программы реорганизации сбытовой деятельности компании, а также модели управления крупной нефтяной компанией, адекватной новой концепции;

- повышения уровня и активизации маркетинговой деятельности и прежде всего управления продвижением нефтепродуктов к конечному потребите-

лю, повышения при этом устойчивости поступления денежных средств от реализации путем использования специально разработанной методики оценки финансового состояния покупателей и величины выручки;

- обоснования нового механизма взаимодействия государства с нефтяным бизнесом, основанного на создании правовой и экономической базы для его развития, в основном за счет собственных финансовых ресурсов при господдержке разведки и разработки новых месторождений.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования являются особенности и перспективы развития крупных нефтяных компаний и их взаимодействие с малым и средним бизнесом на рынке нефтепродуктов. Объект исследования - крупные нефтяные компании России на примере ОАО "ЛУКОЙЛ".

Научные и методологические основы работы. Научно-теоретической основой диссертации являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по теоретическим и практическим вопросам рыночного реформирования российской экономики и ее нефтяного комплекса, современные теории менеджмента и маркетинга, работы по использованию франчайзинга в конкурентной стратегии ведущих мировых корпораций, разработки отечественных и зарубежных ученых по проблемам разгосударствления. В работе также использовались правовые и нормативные акты Федеральных органов законодательной и исполнительной власти по исследуемым проблемам, правительственные программы реформирования и развития нефтяной промышленности. Применялись методы статистического и системного анализа, группировок и экспертных оценок.

Информационной базой исследования являются данные Госкомстата РФ, Минтопэнерго, федеральных программ по развитию топливно-энергетического комплекса, отраслевой статистики, материалы, отражающие состояние и перспективы развития ведущих нефтяных компаний, в том числе

ОАО "ЛУКОЙЛ", результаты исследований, проведенных в ОАО "ЛУКОЙЛ" под руководством и при участии соискателя в области формирования и развития рынка нефтепродуктов и использования технологии франчайзинга.

Научная новизна работы заключается в обосновании концепции и организационно-экономического механизма развития крупной нефтяной компании на основе расширения ее работы на внутреннем рынке, новых принципов и форм взаимодействия с малым и средним бизнесом.

Наиболее существенные научные результаты, полученные автором в ходе диссертационного исследования и выносимые на защиту следующие:

1. Разработаны концептуальные подходы и методологические основы новой стратегии развития крупных нефтяных компаний, способствующие решению важной научной задачи, имеющей общеэкономическое значение - консолидации интересов крупного, среднего и малого бизнеса и государства на развитие и повышение отдачи реального сектора экономики. Предлагаемые изменения в стратегии и ее сущность заключаются в следующем:

- формирование нового механизма интеграции крупных компаний с малым и средним бизнесом с широким использованием франчайзинга;
- доведение вертикальной интеграции до конечного звена - реализации нефтепродуктов на мелкооптовом и розничном рынке с одновременным ужесточением контроля франчайзи по соблюдению ими отработанной компанией технологии сбыта, гарантирующей высокое качество продукции и услуг;
- расширение деятельности компании на внутрироссийском рынке при одновременном увеличении завоеванных рыночных ниш на территории иностранных государств и превращения крупной компании ("ЛУКОЙЛ") в транснациональную (на первом этапе рост фирменной сети АЗС, реализующих конкурентоспособные на мировом рынке продукты нефтепереработки и услуги на условиях франчайзинга);
- развитие информационных технологий решения задач прогнозирования

потребительского спроса, нормирования запасов, мониторинга конъюнктуры рынка, отслеживания динамики и изменений условий транспортировки, хранения и сбыта нефтепродуктов;

- создание и внедрение новой методики управления товарными запасами нефтепродуктов (первоначально в зонах конкурентного преимущества на распределительных нефтебазах);

- повышение общего уровня менеджмента, реорганизация системы управления в соответствии с новыми функциями, усиление его гибкости;

- обоснование создания новой схемы развития дилерской сети реализации нефтепродуктов,

- создание более благоприятных условий для получения конкурентных преимуществ и дополнительных финансовых поступлений за счет преимуществ, заложенных в полностью вертикально-интегрированной системе (как результата доведения вертикальной интеграции до мелкооптового и розничного звена), и усиления партнерского взаимодействия с малым и средним бизнесом;

- минимизация совокупного объема налоговых отчислений за счет использования преимуществ, заложенных в глобализации налоговых схем.

2. Научно обоснована необходимость и экономическая целесообразность постепенной переориентации деятельности крупных нефтяных компаний с мирового на внутренний рынок. Определена роль государственного регулирования этого процесса. Выявлены и оценены факторы, объективно обуславливающие эту переориентацию. К ним могут быть отнесены:

- крайне узкие временные рамки дальнейшего увеличения нефтяного экспорта без одновременного существенного увеличения объемов производства и транспортировки нефти и нефтепродуктов;

- необходимость удержания темпов обозначившегося экономического роста, что при высокой энергоемкости производства и отсутствии технологии

и механизма энергосбережения, объективно потребует "возврата" части экспортируемой нефти и нефтепродуктов на внутренний рынок;

- постоянный высокий риск дестабилизации финансового положения нефтяного бизнеса и экспортоориентированной экономики в целом из-за неустойчивой, с высокой амплитудой колебаний динамики цен мирового рынка на нефть и нефтепродукты.

3. Сформулирована авторская позиция о границах, приоритетах и особенностях государственного регулирования деятельности крупных нефтяных компаний на внутрироссийском и мировом рынках в зависимости от складывающейся на них конъюнктуры. При этом выявлено общее и особенное во взаимодействии государства с нефтяным бизнесом на рынках нефти и нефтепродуктов.

4. Разработана методика оперативной оценки платежеспособности предприятий - покупателей нефтепродуктов и поступления средств от их продажи.

5. Разработаны методологические основы применения франчайзинга, как механизма привлечения малого и среднего бизнеса на российском нефтяном рынке по двум направлениям - на основе передачи собственности компании в аренду и заключения концессионных договоров с фирмами, вкладывающими собственный капитал в инфраструктуру рынка нефтепродуктов (АЗС, магазины и т.д.).

Практическая значимость и апробация исследования определяется прежде всего тем, что содержащиеся в ней методологические и методические положения по разработке современной концепции развития крупной нефтяной компании и организационно-экономического механизма ее работы на рынке нефтепродуктов, включая розничный, доведены до уровня конкретных прикладных рекомендаций, многие из которых реализованы и доказали свою эффективность в ОАО "ЛУКОЙЛ". Ряд выдвинутых автором предложений

носят типовой характер и могут быть использованы, а некоторые уже находят применение, в деятельности других компаний нефтяного комплекса страны.

Основные положения и результаты научного исследования использованы:

- в учебном процессе в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, а также как методические учебные разработки по управлению товародвижением и сбытом в Ухтинском государственном техническом университете;

- Государственной академией нефти и газа им. И.М.Губкина и Уфимским нефтяным институтом при подготовке высококвалифицированных специалистов, в т.ч. для региональных предприятий нефтепродуктообеспечения компании "ЛУКОЙЛ".

Результаты исследований автора по проблемам нефтепродуктообеспечения, франчайзинга, взаимодействия компании с малым и средним бизнесом регулярно обсуждались на международных, всероссийских и региональных конференциях, семинарах и проблемных советах, а также на постоянно действующем научно-техническом совете ОАО "ЛУКОЙЛ".

По теме диссертации опубликованы печатные работы общим объемом более 55 п.л., в том числе 3 авторские монографии.

Структура работы. диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы, содержит графики, таблицы и схемы, иллюстрирующие содержание работы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается выбор темы, ее актуальность, формулируются предмет, цели и задачи исследования, отражается научная новизна и практическая значимость.

Главный принцип построения диссертационной работы - проблемный. Работа начинается с оценки экономического состояния нефтяного комплекса России, детально рассматриваются институциональные основы становления крупных нефтяных компаний, эволюция развития нефтяного бизнеса.

Производство в отраслях топливного комплекса сократилось за 1990-1999 гг. менее чем на треть, что значительно меньше, чем по промышленности в целом (более чем наполовину). В то же время снижение объемов производства в нефтяной промышленности шло более быстрыми, чем по комплексу в целом темпами. В 1999 г. по сравнению с 1990 г. объем производства нефти снизился на 41%, переработки нефти - на 43,4%. В нефтяной промышленности сформировались негативные тенденции и действуют факторы, препятствующие возобновлению роста производства нефти и нефтепродуктов. К ним следует отнести естественное истощение сырьевой базы нефтедобывающей промышленности, что в значительной степени влияет на объемы добычи нефти. Если в 80-х годах этот негативный фактор компенсировался ростом затрат на геологоразведочные работы, увеличением мощностей по добыче нефти, то за последнее десятилетие их объемы сократились. Начиная с 1994 г. приросты разведанных запасов нефти не компенсируют текущую добычу нефти.

В настоящее время большинство нефтяных месторождений находится в стадии падающей добычи. За указанный период среднесуточный дебит из одной нефтяной скважины сократился на 33,6% и составил в 1998г. всего 7,7 тонны). На российских промышленных предприятиях уменьшились производственные мощности по первичной переработке нефти (в 1998 г. по сравнению с 1995 г. на 7%).

Одновременно, возможности роста добычи сужаются из-за ухудшения условий добычи, т.е. роста доли трудноизвлекаемых запасов, старения производственного потенциала, ухудшения структуры запасов. Существенно

уменьшились объемы бурения новых и использование фонда нефтяных скважин (за неполных 10 лет - с 1990 г. более чем в 6 раз снизилось эксплуатационное бурение, в 5 раз сократился ввод новых скважин, почти в 3 раза увеличился простаивающий фонд нефтяных скважин).

Добыча и переработка нефти в нарастающей степени стала осуществляться предприятиями ограниченного числа крупных нефтяных компаний, сформировавшихся в ходе приватизации. Так, по предварительным итогам 1999 г. двенадцатью ведущими предприятиями нефтедобывающей промышленности добыто более 5/6 от общей по России добычи нефти и газового конденсата. Компания "ЛУКОЙЛ" относится к числу крупнейших нефтяных компаний России. Объем добычи нефти компанией составляет более 1/5 от общероссийской. В 1998 году доля ее продукции в общероссийском объеме составила по бензину и дизельному топливу - 11%, реактивному топливу - 15%, моторному маслу - 36%.

Следует заметить, что основные технико-экономические показатели ее деятельности выгодно отличаются от среднеотраслевых и показателей других крупных нефтяных компаний. К числу позитивных тенденций относится увеличение компенсации добычи нефти приростом запасов с 44% в 1998 г. до 52% - в 1999 г. В текущем году этот показатель предположительно составит более 80%, а в ближайшие 2-3 года намечена полная компенсация добычи приростом запасов. Отмечается положительный, в пользу ОАО "ЛУКОЙЛ", контраст по отношению со среднеотраслевыми качественными параметрами деятельности предприятий компании по переработке нефти. Так, если степень загрузки производственных мощностей в среднем по отрасли составляет 56%, то в ОАО "ЛУКОЙЛ" - 77,4%. Различаются и степени глубины переработки нефти. В среднем по отрасли - около 67%, а на предприятиях компании - 79%.

В диссертации отмечается, что российский нефтяной рынок, являясь ор-

ганической частью макроэкономического рыночного пространства, имеет все те же черты квази рынка, что и все другие виды российских рынков: глубоко деформированные цены, бартер, сильно ограниченный спрос, недобросовестная, главным образом, силовая конкуренция. Значительную часть нефтяного рынка составляет теневой и криминальный капитал.

Сегодня главная особенность российского рынка нефтепродуктов (а по большому счету, и рынка промышленных товаров в целом) заключается в том, что рынком в классическом понимании этого слова его можно считать с очень большой натяжкой. В то время как в условиях цивилизованного рынка, главным инструментом, регулирующим спрос и предложение, является цена, то в России эти два показателя слабо связаны между собой, предложение в малой степени зависит от реального спроса. Огромное количество "лишней" продукции движется по рынку, оседает на складах или сбывается тем смежникам, чью продукцию по доброй воле тоже никто не берет. Значительная часть продукции уходит через вексельные и зачетные схемы расчетов. В последнее время очень широко распространен так называемый неэффективный бартер, когда предприятие рассчитывается за поставленное сырье своей продукцией.

Важнейшим условием формирования системы рыночных отношений в целом, нефтяного бизнеса как видного участника этих отношений, в частности, является разработка и установление институциональных основ бизнеса. Эти институциональные основы формировались в ходе приватизации государственной собственности и либерализация экономики. Изменилась и роль государства в механизме функционирования рынка. Автор в своей работе исходит из того, что отказ от административно-командных методов руководства экономикой не означает снижения роли государственной власти в создании благоприятных законодательных и общеэкономических условий для возобновления экономического роста, инвестиций в основной капитал.

Основой реформирования российских предприятий нефтяного комплекса стала концепция акционирования в виде государственных вертикально-интегрированных компаний, которые представляют собой сугубо рыночные структуры, построенные на принципе прямой и обратной ценностной связи между звеньями единой технологической цепочки.

В диссертации прослежены основные этапы становления и реформирования системы управления в НК "ЛУКОЙЛ", которые имеют типовой характер, но в то же время обладают и существенными особенностями.

Началом создания "ЛУКОЙЛ" считается 1993 год, когда формировалась концепция компании по созданию единого технологического комплекса. Однако этого не получилось, прежде всего из-за несоответствия мощностей по добыче нефти и ее переработке. В результате был сделан вывод, что компания концептуально - это не только и не столько технологический, сколько финансово-экономический комплекс. На этом этапе был в основном сформирован корпоративный центр компании, который стал работать на нее как на единое целое, представляя и согласовывая интересы каждого звена. Именно в этот период в компании пришли к выводу, что структурная реорганизация - не единичный акт, а постоянная работа.

Второй этап начался в 1994 году и состоял в преобразовании добывающих предприятий в филиалы компании. Каждый филиал, названный производственным объединением, имеет отдельный баланс и расчетный счет и в соответствии с законодательством является налогоплательщиком в федеральный и региональный бюджеты. Его хозяйственная деятельность осуществляется на основании плана и бюджета, утверждаемых компанией.

Основная задача нынешнего третьего этапа реорганизации - перестроение нижнего управленческого звена, являющегося самым слабым звеном компании, да и всей российской "нефтянки", поскольку нефтепереработка и сбыт никогда не работали в едином комплексе, то есть ин-

тегрирующая вертикаль управления завершилась на звене нефтепереработки.

Наши исследования показали, что в крупных нефтяных компаниях сохраняются ряд структурно-организационных недостатков, которые сложились после приватизации и акционирования предприятий нефтяного комплекса. Одним из основных является разбалансированность потенциала и деятельности крупных нефтяных компаний по добыче, переработке и сбыту нефтепродуктов. Если добыча и переработка нефти в подавляющей части осуществляется предприятиями ограниченного числа крупных нефтяных компаний, то реализация нефтепродуктов, кроме того многими сотнями независимых нефтетрейдеров и автозаправочных станций. В их деятельности, к сожалению, высока доля нелегального и полунелегального бизнеса и продажи фальсифицированной продукции.

В отличие от монополистического рынка транспортировки нефти и конкурентного рынка сырой нефти, российский рынок нефтепродуктов в целом можно отнести к олигопольному, основными его участниками являются крупные вертикально-интегрированные нефтяные компании. При этом, если для рынка оптовой реализации нефтепродуктов скорее характерна региональная монополизация (прежде всего по услугам по хранению нефтепродуктов), то рынок розничных продаж формируется длинной цепочкой перепродавцов нефтепродуктов, так как независимые АЗС часто не располагают свободным доступом к приобретению нефтепродуктов по рыночным ценам непосредственно у производителя.

К не менее крупным недостаткам развития крупных нефтяных компаний относится потеря ими контроля за сбытом нефтепродуктов на мелкооптовом и розничном рынках. То что вертикальная интеграция в компаниях не доведена до замыкающего звена - реализации продукции конечному потребителю - приводит не только к упущенной финансовой выгоде, но и к господству на рынке нефтепродуктов многочисленных перепродавцов, продаже фальсифи-

цированных и произведенных полулегально нефтепродуктов.

Значительное место в исследовании посвящено обоснованию экономической целесообразности и необходимости изменения стратегии деятельности крупных нефтяных компаний на внешнем и внутреннем рынках нефти и нефтепродуктов, оценки действия факторов, обуславливающих постепенную переориентацию работы крупных нефтяных компаний на внутренний рынок, несмотря на высокие доходы получаемые ими с мирового рынка в настоящее время (глава 2). При этом определены условия и разработаны концептуальные подходы к формированию новой стратегии действий крупных нефтяных компаний на российском рынке (на примере компании "ЛУКОЙЛ"). Подчеркнуто, что своевременное и точное решение этой крупной проблемы имеет определяющее значение не только для перспективного развития крупного нефтяного бизнеса, но и для российской экономики в целом.

Экономика России последнего десятилетия характеризовалась усилением ее экспортной ориентированности, в первую очередь за счет продукции нефтедобывающей и газовой промышленности. В начальный период перестройки именно увеличение экспорта позволило избежать обвала промышленного производства и более мощного финансового кризиса. Одновременно валютные поступления от экспорта топливно-энергетических ресурсов в какой-то, пусть небольшой, мере способствовали удержанию технического уровня производства путем закупки оборудования по импорту.

Многие руководители крупных нефтяных компаний понимают, что стратегическую устойчивость компании можно обеспечить только эффективной работой на внутреннем рынке. За счет экспорта сырья способны долгое время жить и развиваться, как правило, только небольшие страны. В конечном итоге, страны добиваются стабильности и экономического роста, когда переключаются с производства и экспорта сырья на производство промышленной продукции. Это подтверждается не только развитием экономики всех круп-

ных стран - США, Германии, Японии, Великобритании и т.д., но и успехом стран, добившихся стремительного экономического развития после Второй мировой войны, - Италией, "азиатскими тиграми", Южной Кореей, Тайванем, Сингапуром, Гонконгом. В перспективе экономика России не может и не должна опираться на первоочередное развитие отраслей с наивысшими затратами и инвестиционными потребностями при одновременном подавлении или в ущерб другим отраслям промышленности.

Сейчас ориентация нефтяной промышленности на внешний рынок уже не выглядит столь однозначно, как раньше. Наоборот, несмотря на некоторую эйфорию от краткого роста мировых цен на сырую нефть (и, следовательно, доходов) все очевидней проявляются высокий экономический риск и негативные последствия чрезмерной экспортной ориентированности российской экономики в целом и нефтяной отрасли в частности. В чем они выражаются?

1. Нарастание экспорта нефти и нефтепродуктов имеет достаточно строгие ограничения. Можно сказать, что дальнейший рост их экспорта без существенного увеличения объемов производства возможен на очень коротком отрезке - 2-3 года. Почему?

а) добыча нефти резко снизилась: от максимальной в 1987 г. - 569 млн. тонн до 300 млн. тонн - в 1999 г., т.е. приблизилась к уровню, который специалистами обозначен как уровень, необходимый для обеспечения национальной безопасности. Одновременно, возможности роста добычи, как мы отмечали, сужаются из-за резкого ухудшения технико-экономических показателей работы нефтедобывающих компаний и старения производственного потенциала. Выход на внешний рынок ограничен также пропускной способностью магистральных нефтепроводов и мощностью российских морских портов, которые позволяют экспортировать не более 130-140 млн. т сырой нефти в год;

б) удержание наметившегося в 1999 г. роста промышленного производства на длительный период объективно потребует «увода» части экспортной нефти и нефтепродуктов с мирового рынка и переброски сырьевых ресурсов на внутренний рынок. Знаменательно, что даже начавшийся в 1999 г. после длительного падения рост экономики уже вызвал напряжение и дефицит ряда нефтепродуктов на внутреннем рынке. Это означает, что уже сейчас надо "ломать" сложившуюся тенденцию - сокращение поставок нефти на переработку при сохранении (или росте) ее экспорта в условиях падения объемов добычи.

Положение усугубляется тем, что в ходе перестройки увеличились и без того высокие удельные энергозатраты на единицу производства продукции, а механизм энергосбережения не запущен. Соотношение энергопотребления к объему выпуска всегда в России было выше, чем в промышленно развитых странах, и предполагалось, что повышение цен на энергоносители снизит объем потребления энергоресурсов на единицу выпуска и будет создана экономика с более эффективным использованием энергоресурсов. В действительности же полученные результаты были совершенно противоположны предсказанным. Экономика стала менее эффективной, чем прежде, более энергоемкой.

2. Ориентация экономики на экспорт нефти и нефтепродуктов как основного источника валютных поступлений и налоговых поступлений в бюджет содержит элементы неустойчивости и риска, т.е. сырьевые экспортноориентированные отрасли крайне чувствительны к колебаниям мировых цен. Данные статистики цен мирового рынка наглядно свидетельствуют, что мировые цены на нефть отличаются высокой амплитудой колебаний и нестабильностью.

Одновременно условия реализации нефти и нефтепродуктов на внутреннем и мировом рынках напрямую зависят от курса национальной валюты та-

ким образом, что укрепление курса рубля по мере стабилизации и роста экономики снижает валютную эффективность экспорта и наоборот. Об определяющем совместном воздействии этих двух факторов (курса рубля и уровня мировых цен) на конъюнктуру на рынках свидетельствуют данные таблицы 1, где представлены данные о соотношении внутренних цен приобретения продукции и цен мирового рынка на нефть и некоторые продукты ее переработки (цена мирового рынка = 100%).

Таблица 1.1¹

Товар	Декабрь 1994 г.	Июнь 1995 г.	Июнь 1996 г.	Июнь 1997 г.	Декабрь 1998 г.	Сентябрь 1999 г.
Нефть, тонн	30	52	65	61	30	15
Бензин автомобиль- ный, тонн	79	148	164	177	74	57
Топливо дизельное (газойль), тонн	70	140	158	182	72	65
Мазут топочный,	46	81	115	135	59	32

3. Как свидетельствуют результаты проведенного в диссертации анализа экспорта нефтепродуктов, они неконкурентоспособны на мировом рынке ни по цене, ни по качеству. (Одним из исключений сейчас является производство моторного масла компанией «ЛУКОЙЛ» марок ЛУКОЙЛ-супер и ЛУКОЙЛ-стандарт). Некоторое увеличение экспорта нефтепродуктов в 1999 году как результат совместного воздействия трехкратного роста мировых цен и четырехкратной девальвации валютного курса рубля носит временный характер. Это означает, что возможное снижение уровня мировых цен при стабилизации курса рубля может вновь «выбить» российские нефтепродукты с мирового рынка. Насколько неэффективна структура цен на продукты переработки нефти на внутреннем рынке по сравнению с мировым можно убедиться из следующих сопоставлений.

Для оценки структуры цен на энергоресурсы на мировом и российском

¹ Рассчитано по данным: «Об уровне цен на мировом рынке, внешнеторговых цен и цен на внутреннем рынке на стратегически важные товары российского внешнеторгового оборота» в 1994-1999 гг. М.: Центр экономической конъюнктуры при Правительстве РФ.

внутреннем рынках обычно используются соотношения цен на отдельные виды топлива с эталоном, в качестве которого принята цена одной тонны нефти. (Структура цен на российском рынке анализируется на базе цен приобретения).

Традиционно наибольшее отклонение в ценовых пропорциях на мировом и внутреннем рынках складывается по нефтепродуктам. На внутреннем российском рынке нефтепродукты стоят дороже, чем на мировом рынке. Так, в сентябре 1999 года на мировом рынке цены на автомобильный бензин и дизельное топливо были выше цен на нефть соответственно в 1,5 и 1,1 раза. мазут же стоил дешевле нефти в 1,3 раза. В то же время на внутреннем рынке цена бензина превышала цену нефти в 5,5 раза, дизельного топлива - в 4,8 раза, мазута - в 1,5 раза.

Для иллюстрации реальных процессов, происходящих в результате изменения структуры цен на мировом и внутреннем рынках, примем за обменный эквивалент стоимость 1 тонны нефти, тогда за одну тонну нефти можно было купить:

	В декабре 1998 года:		В сентябре 1999 года:	
	на мировом рынке	на внутреннем рынке	на мировом рынке	на внутреннем рынке
Бензина, тонн	0,63	0,26	0,69	0,18
Дизельного топлива, тонн	0,74	0,31	0,89	0,21
Мазута, тонн	1,44	0,73	1,41	0,67

То есть за одну тонну нефти на мировом рынке можно приобрести бензина и дизельного топлива примерно в 3-4 раза больше, чем на внутреннем, что свидетельствует об устаревшей технологии и высоких издержках производства нефтепродуктов.

Таким образом, необходимость перехода на новую стратегию развития крупных нефтяных компаний с большей опорой на внутренний рынок, по мнению автора, достаточно доказательна. Только качественно новая структура добычи, производства, улучшенная технология - условие вхождения неф-

тяного сектора экономики и экономики страны в систему мирохозяйственных связей как равноправного партнера с конкурентоспособным производством. Однако кардинальное улучшение технологии добычи и переработки нефти требует многомиллиардных инвестиций (в долларовом исчислении), что в ближайшие годы для России маловероятно.

Диссертантом обоснован вывод, что в данное время появились реальные возможности стабилизации, а затем и снижения издержек добычи, переработки и реализации нефти и нефтепродуктов путем объединения усилий государства и крупных нефтяных компаний. Первой задачей государства должно стать создание условий для развития крупных нефтяных компаний на собственной финансовой базе. Для этого следует изменить налоговую систему таким образом, чтобы обеспечить предприятиям не только возмещение текущих затрат за счет собственных доходов, но и возможности инвестиций в основной капитал, в размерах, необходимых для своевременного обновления оборудования и повышения технологического уровня производства, создать условия благоприятствующие снижению инвестиционных рисков и стимулирующие инвестиции. Автор пришел к заключению, что сейчас одной из основных забот государства должна стать совместная с ведущими нефтяными компаниями работа по научному обоснованию и достижению нового экономически обусловленного баланса между потребностями национальной экономики в нефти и нефтепродуктах, добычей нефти, ее экспортом и поставкам на внутренний рынок для переработки. Сейчас эти пропорции нарушены - при снижении добычи нефти резко сократились поставки ее для переработки, а экспорт практически не уменьшался.

Однако, несмотря на весомую роль государства в создании правовых и экономических условий и регулировании нефтяного бизнеса, финансовые и экономические результаты работы нефтяных компаний определяются своевременными организационно-экономическими преобразованиями в самих

компаниях, нахождением наиболее целесообразных путей их развития. Доминантное значение при переходе к новой стратегии поведения крупных нефтяных компаний на внутреннем рынке страны автор придает разработке новых концептуальных подходов и организационно-экономического механизма их развития, главными элементами последнего являются новые принципы взаимодействия с малым и средним бизнесом с широким использованием франчайзинга (глава 3).

Предлагаемая в диссертации новая модель развития крупных нефтяных компаний основана на органическом включении в нее ряда новых для механизма работы крупных нефтяных компаний элементов,

1. Усиление интеграции с функционально связанным с работой крупной нефтяной компании малым и средним бизнесом путем форсированного использования франчайзинга, что обеспечивает повышение общего уровня менеджмента, гибкость и устойчивость самой нефтяной компании.

Особое место при этом уделяется франчайзингу, который предусматривает предоставление компанией «ЛУКОЙЛ» права другим средним и мелким компаниям использовать свое фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак или знак обслуживания; при обязательном соблюдении ими фирменного качества товаров и услуг; передачу им охраняемой коммерческой информации и оказание постоянного консультационного и другого содействия в организации бизнеса в области маркетинга, в первую очередь в методах товаропродвижения. Его, франчайзинга, внедрение не предусматривает подавления коммерческой самостоятельности предприятий малого и среднего бизнеса, но сопровождается повышением их ответственности за поддержание фирменного качества;

2. Доведение вертикальной интеграции до замыкающего цепочку звена - реализации продукции конечному потребителю (от добычи до бензоколонки). Тем самым устраняется самое узкое место в функционировании крупных

нефтяных компаний - потеря контроля за сбытом нефтепродуктов и соответственно упущенная ими финансовая выгода.

Усиление территориальной экспансии ВИК на внутреннем рынке, т.е. перенос центра тяжести регионального развития системы мелкооптовых и розничных продаж нефтепродуктов с отделений компании на франчайзинг с одновременным ужесточением контроля франчайзи по соблюдению ими отработанной компанией технологии сбыта, гарантирующей высокое качество продукции и услуг.

Таким образом, автор считает, что определяющее и организующее воздействие на развитие российской рыночной экономики должны в возрастающей мере оказывать уже сложившиеся и вновь возникающие в разных отраслях крупные коммерческие фирмы, компании, которые должны выполнять интегрирующие функции по отношению к функционально связанному с ними малому и среднему бизнесу, упорядочено включать его на основе франчайзинга в сферу своей деятельности, используя большую гибкость и адаптационные возможности предпринимательского характера, финансовые и трудовые ресурсы малого и среднего бизнеса, сохраняя при этом юридическую и хозяйственную самостоятельность его представителей. В нефтяном бизнесе это предполагает, в частности, доведение деятельности крупных нефтяных компаний до розничной торговли, т.е. создание фирменной сети АЗС внутри страны и за рубежом на условиях франчайзинга. В этих целях необходимо создать законодательную базу для правового регулирования взаимоотношений крупного бизнеса с мелким и средним в осуществлении вертикальной интеграции, направленной на достижение более высоких качественных и количественных результатов, привлечения для этой цели дополнительных инвестиционных ресурсов. Это может быть как разработка отдельного закона о франчайзинге (сам термин может быть и уточнен), так и внесение дополнений в Гражданский Кодекс РФ, где все регулирование ограничено пока по-

ложениями о коммерческой концессии, которые не решают правовых проблем интеграции крупного бизнеса с малым и средним.

Некоторые экономисты могут усмотреть в выдвигаемой в нашем исследовании концепции распространение вертикальной интеграции крупных нефтяных компаний на мелкооптовый и розничный рынок нефтепродуктов, опасность монополизации региональных рынков нефтепродуктов. Чтобы избежать этого предлагается отделить предприятия нефтепродуктообеспечения от крупной нефтяной компании. Автор считает такую постановку вопроса необоснованной, предлагаемое решение неприемлемым, а возможные последствия плачевными. И вот почему.

Во-первых, реализация такого предложения противоречит действующему законодательству и правовым нормам, нарушает права хозяйствующих субъектов и их интересы по всей цепочке взаимосвязей - от производителя до конечного потребителя продукции. Во-вторых, утрата розничного и мелкооптового рынка нефтепродуктов полностью разорвет интересы крупных нефтяных компаний и предприятий по продаже ее продукции. Нефтяные компании понесут финансовые потери, особенно резко уменьшится поступление "живых" денег, под сомнение будет поставлена сама идея и основы вертикальной интеграции. С другой стороны ресурсное обеспечение торговых организаций будет нарушено (из-за разрыва интересов), следовательно увеличится цепочка посредников и получаемая ими доля доходов от нефтяного бизнеса, сохранятся и даже улучшатся условия для роста объемов производства и продаж нелегально производимых и фальсифицированных нефтепродуктов, потребуется существенно нарастить объем необходимого постоянно-го минимального запаса нефтепродуктов из-за снижения надежности и ритмичности поставок. Можно было бы указать и на другие возможные негативные последствия, но и вышесказанного достаточно для того, чтобы убедиться в правовой и экономической несостоятельности подобной критики.

Противодействовать монополизации и развитию конкуренции на региональных рынках нефтепродуктов, по мнению автора, следует главным образом экономическими и некоторыми организационными мерами. В первую очередь, развитием зародившейся биржевой торговли фьючерсными и опционными контрактами, что позволит: разрушить замкнутость некоторых региональных рынков нефтепродуктов, затруднить возможности сговора; расширить экономические возможности государства по регулированию спроса и предложения, а также цен на нефтепродукты; создать условия для страхования ценовых рисков.

Одновременно следует: по возможности, сокращать высокую разрывность поставок нефтепродуктов на внешний и внутренний рынок, обеспечить равные условия доступа к услугам по хранению представителям крупного, среднего и малого бизнеса.

3. Постепенное расширение участия российских нефтяных компаний в мировом бизнесе, расширение рыночных ниш на территории иностранных государств, пока главным образом, путем роста фирменной сети АЗС, реализующих конкурентоспособные на мировом рынке продукты нефтепереработки и услуги на условиях франчайзинга, поскольку это отвечает нормальной тенденции превращения компании в транснациональную.

В 1998 году "ЛУКОЙЛ" приобрёл 50% американской компании Nexus Fuel, которая строит и эксплуатирует АЗС на стоянках крупных американских супермаркетов. Первая АЗС "ЛУКОЙЛ" была открыта в штате Вирджиния в 1997 году, а в 2000 году такие станции будут работать уже в нескольких штатах. Компания также намерена в короткий срок осуществить порядка 100 млн долл. инвестиций в автозаправочный сервис Турции, получить лицензию, создать свою сеть АЗС в количестве не менее 100 единиц. В Румынии "ЛУКОЙЛ" уже инвестировал более 50 млн долл. в нефтеперерабатывающий комплекс "Петротел", 90 процентов акций которого будут принадлежать АО "ЛУКОЙЛ-Румыния". В этой стране намечено построить 200 фирменных

АЗС. Также в ближайшее время в Чехии предполагается открыть 9 фирменных АЗС.

Ведутся также работы по созданию и расширению сети автозаправочных станций, как правило, с помощью холдинговых структур в Казахстане, Латвии, Эстонии, Грузии и на Украине.

4. Повышение эффективности технологической цепочки в результате интеграции ВИК, в частности, путем переориентации собственных инвестиционных ресурсов на создание высокотехнологичных мощностей, в первую очередь на нефтеперерабатывающих предприятиях компании, а также в торгово-сбытовой инфраструктуре.

5. Разработки и внедрение адресных информационных технологий для решения таких задач, как: прогнозирование потребительского спроса, нормирование запасов, мониторинг конъюнктуры рынков, отслеживание динамики и изменений условий производства, транспортировки и хранения нефтепродуктов.

6. Внедрение как органической составной части модели развития Компании методики управления товарными запасами нефтепродуктов (первоначально в зонах конкурентного преимущества на распределительных нефтебазах), основанной на обосновании и использовании нормативов запасаемости продаж и оборачиваемости товарных запасов (с учетом: лучшего использования складских мощностей, уменьшения времени выполнения заявок, определения величины минимального постоянного запаса, необходимого для обеспечения надежности поставок, использования системы долговременных договоров на поставку нефтепродуктов и др.);

7. Создание условий наибольшего благоприятствования для полного удовлетворения потребительского спроса на товары Компании в зоне конкурентного преимущества путем сохранения, а где это необходимо, повышения качества нефтепродуктообеспечения - ключевого направления в условиях ог-

раниченности инвестиционных ресурсов.

8. Повышение общего уровня менеджмента, реорганизации системы управления и усиление его гибкости, адекватно новой, разработанной автором, схеме развития дилерской сети реализации нефтепродуктов. Необходимость и пути скорейшего развития дилерской сети компании "ЛУКОЙЛ" может быть проиллюстрирована на примере реализации фасованных масел.

В то время как Компания, поддерживая имидж своей торговой марки, продает масла и ТТХ только через собственную дилерскую сеть и сеть магазинов с гарантированно высоким качеством, «дикий» рынок заполнен фальсифицированной продукцией. Отмечено появление подделок в Челябинске, Воронеже, Омске, Владимире, в Ростовской области, в Москве и Московской области, Краснодарском крае.

Основная причина широкого распространения фальсифицированной продукции, реализуемой под торговой маркой «ЛУКОЙЛ», заключается в том, что пока предприятия НПО и дочерних обществ Компании не имеют крупных специализированных магазинов по продаже фасованных масел ОАО «ЛУКОЙЛ». Только вновь построенные и реконструированные АЗС, которые составляют около 10% от общего числа АЗС, имеют торговые павильоны, соответствующие цивилизованным требованиям по продаже фасованных масел - имиджевого продукта Компании.

Ситуация может быть исправлена лишь постепенным, но последовательным вытеснением нелегального и полулегального производства и сбыта фальсифицированных продуктов. Стратегическая цель развития крупной нефтяной компании подобных ОАО «ЛУКОЙЛ», по мнению автора, должна, как обязательное условие, включать введение новой схемы развития дилерской сети реализации фасованных масел (и других конкурентоспособных товаров) подход к построению которой предложен автором (см. схему).

Схема развития дилерской сети по реализации фасованных масел ОАО "ЛУКОЙЛ"



Схему деятельности предприятий Компании по реализации фасованных масел в самом общем виде можно представить следующим образом:

- Предприятия-производители фасованных масел вырабатывают продукцию на основе заявок потребителей и передают операторам поставок (дистрибьюторам). Последние поставляют фасованные масла дилерам Компании для продажи.

- Дилеры ОАО «ЛУКОЙЛ» (предприятия НПО, дочерние организации ОАО «ЛУКОЙЛ», государственные и коммерческие структуры с устойчивым финансовым положением) осуществляют торговлю на стратегических для Компании рынках сбыта нефтепродуктов, наделяются правом на размещение и продажу нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ». При этом дистрибьюторы и генеральные дилеры реализуют фасованные масла через собственную дилерскую сеть.

- Реализация расфасованной продукции "ЛУКОЙЛ" осуществляется через дилеров, имеющих сеть фирменных магазинов. Создается единая информационная база товарных потоков фасованных масел - от производителей до конечного потребителя с целью отслеживания хода и особенностей реализации фасованного масла, которая может быть использована для улучшения системы финансового контроля. Поставка индустриальных бесприсадочных масел строго контролируется территориальными управлениями Компании и осуществляется только грузополучателям, имеющим реальную промышленную потребность в такого рода маслах.

В работе сформулированы основные принципы и формы функционирования дилерской сети, которыми должны быть гибкость, эффективный менеджмент, действенный механизм реализации управленческих решений руководства Компании.

Дилерская сеть ОАО "ЛУКОЙЛ" в первую очередь создается в регионах деятельности предприятий нефтепродуктообеспечения и дочерних организа-

ний с централизацией ее в Компании. При этом, как обязательное условие, предусматривается повышение точности и достоверности прогноза объемов производства и поставок фасованных масел, постоянная координация деятельности служб Компании по ценообразованию, сбыту, товаропродвижению. Разработана специальная программа борьбы с производством и сбытом фальсифицированного масла под маркой ОАО «ЛУКОЙЛ», для чего организован мониторинг продаж фальсифицированной продукции.

В настоящее время широкомасштабная рекламная кампания по информированию рынка о дилерах, сети магазинов и АЗС ОАО «ЛУКОЙЛ», реализующих фасованные масла гарантированного качества, с целью побудить рынок действовать в соответствии с интересами Компании.

Завершается работа по полной унификации фасованной продукции, выпускаемой на предприятиях ОАО «ЛУКОЙЛ», как по качественным характеристикам, так и по внешнему виду упаковки (реконструкция линии по фасовке масел на ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка»).

На основе постепенного укрепления своих позиций в овладении внутренним рынком сначала в Волгоградской и Пермской областях, двигаясь методом "проб и ошибок", НК "ЛУКОЙЛ" пришла к необходимости разработки и реализации собственной концепции франчайзинга, рассчитанной на долгосрочный период. Наряду с внутренним рынком (регионы), эта концепция предусматривает также ее использование и на внешних рынках. Первоначально потребовалось пересмотреть всю сложившуюся в регионах сеть предприятий нефтепродуктообеспечения (НПО) с точки зрения их технического состояния и приспособленности к условиям рыночной конкуренции. В итоге было принято и проведено в жизнь решение о передаче в аренду предприятиям малого и среднего бизнеса на условиях франчайзинга большого количества АЗС и нефтебаз, принадлежащих непосредственно ОАО "ЛУКОЙЛ". Этому предшествовала проработка целого ряда методических решений, уточне-

ние стратегических задач. В итоге такого перехода, а также привлечения к франчайзингу ранее самостоятельных АЗС, общее число работающих на этих условиях только заправочных станций за 2 года достигло почти 400, объем реализации с 1997 по 1999 гг. удвоился, вместо убыточности прибыль в истекшем году за счет всех факторов превысила 900 млн. рублей.

Разработанная концепция, хотя и опирается на мировой опыт, но фактически составлена заново с учетом специфики российских условий. Как и всякая концепция она могла быть реализована только с помощью разработки пакета нормативных документов, который предстоит пополнять с учетом практического опыта новыми и который представляет практическую ценность и для других нефтяных компаний как и всякий пионерский опыт. Самостоятельный интерес представляет изложенная в диссертации методика выбора партнеров для франчайзинга на основе определенных критериев.

Практическую ценность представляет также и вновь созданная в "ЛУКОЙЛ" структура управления системой франчайзинга по региональному принципу, когда центральным организующим звеном системы становится региональное предприятие нефтепродуктообеспечения компании.

В конечном итоге, по проведенным службами ОАО «ЛУКОЙЛ» прогнозным оценкам, только за счет повышения качества и надежности нефтепродуктообеспечения, сокращения затрат на торгово-посредническую деятельность, ускорения оборота товарных запасов и более широкого использования франчайзинга цены конечного потребителя на нефтепродукты Компании могут быть даже снижены. В наиболее сжатые сроки эти результаты могут быть достигнуты в зонах конкурентного преимущества ОАО «ЛУКОЙЛ».

Переход на новый организационно-экономический механизм развития крупной нефтяной ВИК, смена приоритетов в системе реализации обеспечивает ряд весомых конкурентных преимуществ и дополнительных финансовых поступлений не только для самой компании, но и для всей российской эко-

номики. В чем конкретно они проявляются?

В резком сокращении издержек, связанных с оплатой торговых и посреднических услуг, т.е. с доведением нефтепродуктов до конечного покупателя, тем самым достигается повышение ценовой конкурентоспособности продукции.

Гипертрофированный уровень торгово-посреднической наценки - болевая точка в развитии российской пореформенной экономики и нефтяной промышленности, в частности. К посредничеству предприятия промышленности обращаются в основном по двум причинам: в случае неумелой работы собственных маркетинговых служб или в целях личного, или «командного», обогащения и сокрытия доходов от налогообложения.

Высокая доля затрат услуг торгово-посреднической деятельности отражает важные особенности развития рыночных отношений в экономике России. Услуги торгово-посреднической деятельности в нефтяном комплексе составляют по нашим ориентировочным оценкам более 1/3 всех затрат промежуточного продукта (включая издержки сферы обращения).

Общая величина торгово-посреднической наценки нефти в конечной цене нефти и продуктов нефтепереработки во многом формируется за счет: доходов от заключения внешнеторговых сделок и наценки оптовой торговли, в величине которой находят свое отражение скрытые от налогообложения доходы посредников от продажи на внутреннем рынке. На рынке нефтепродуктов внедряются новые оптово-посреднические структуры, растет звенность в продвижении товара от производителя к конечному его потребителю, значительная часть продукции закупается не у производителя непосредственно, а у других организаций оптовой торговли, т.е. работают по схеме от продавца к продавцу. При этом часто объем торгово-посреднической наценки представляется явно завышенным вследствие нередко искусственно раздуваемого числа звеньев торгово-посреднического оборота и их возникновения в таких

структурах, где в торговом посредничестве нет объективной необходимости. Следует также отметить, что, учитывая высокий уровень валовой прибыли в торгово-посреднической деятельности всех ключевых отраслей экономики, снижение будет препятствовать воспроизводству кризиса неплатежей в российской экономике.

Крупные вертикально интегрированные компании имеют определенные успехи по концентрации капитала и централизации управления дочерними и зависимыми обществами. Но только в отдельных случаях ценовая политика в процессе реализации нефтепродуктов осуществляется непосредственно ВИК, реализующими нефтепродукты только через торговые фирмы, согласившиеся с установленной компанией ценой и другими условиями договора комиссии (т.н. джобберы), либо через арендаторов нефтебаз и АЗС.

Не все благополучно с реализацией продукции ООО "ЛУКОЙЛ" на мелкооптовом и розничном рынке ряда регионов. Главная причина, не отвечающая современным требованиям рынка с высоким уровнем конкуренции работа маркетинговых служб нефтепродуктообеспечения (НПО). Это основная причина снижения реализации в ООО «ЛУКОЙЛ-Кировнефтепродукт» и ООО «ЛУКОЙЛ-Вологданефтепродукт». По итогам 1999 года, следует отметить неудовлетворительную работу предприятий НПО с фирмами-франчайзи по реализации фасованных масел. За истекший год ими было реализовано всего 2,2 тыс. тонн фасованных масел. При 395 АЗС и 42 магазинах, работающих на условиях франчайзинга, реализация на один объект в среднем составила 5,0 тонн в год. Тогда как на собственные АЗС и магазины предприятий НПО приходится 7,6 тыс. тонн реализованных масел, или 18,5 тонн - на один объект. Увеличение реализации через объекты фирм-франчайзи хотя бы до уровня собственных позволит увеличить реализацию фасованных масел на 6 тыс. тонн в год с соответствующим увеличением выручки и доходов.

Таким образом, можно сделать вывод, что в сложившейся ситуации

стратегическим и наименее затратоемким направлением снижения совокупных издержек производства и обращения в конечной цене реализации нефти и нефтепродуктов является упорядочение и снижение издержек сферы обращения, в том числе за счет ограничения величины доходов, получаемых от заключения посреднических сделок, на внутреннем и, особенно, внешнем рынке. Именно в этом заключается важное для компании «ЛУКОЙЛ» прикладное значение реализации заложенных автором в модель ее развития концептуальных положений. Более наступательная и эффективная организация ^ собственных маркетинговых служб, предлагаемая в диссертации и частично апробированная, позволит закупать большую часть продукции непосредственно у производителя - компании «ЛУКОЙЛ», уменьшит количество посредников, снизит уровень криминализации сбыта и, в конечном итоге, будет способствовать обратному переливу доходов от посредников непосредственно к производителю.

2. Другим особенно ценным в настоящее время результатом реализации предлагаемых в исследовании изменений в маркетинговой политике, является реальная возможность снижения уровня скрытого производства, нелегальной деятельности и криминализации, связанных с оборотом нефти и нефтепродуктов. Это обусловлено возможностью установления партнерских отношений, основанных на общности экономических интересов и выгоде, между крупной нефтяной компанией, фирмами, представляющими малый и средний бизнес, а также франчайзи. Компания в этом случае получает значительно большие, чем ранее, возможности принимать и контролировать комплекс маркетинговых решений об объемах и качестве продукции, ценах на них, каналах реализации и средствах продвижения товара к покупателю.

Внедрение криминальных и полукриминальных коммерческих фирм в законный легальный бизнес наносит крупномасштабный финансовый ущерб российской экономике, т.к. топливно-энергетический комплекс обеспечивает

большую часть валютных поступлений и относится к главной отрасли формирующей доходы бюджета.

Скрытое производство в нефтепереработке связано не столько с нерегистрируемым производством нефти, сколько с поставками на нефтеперерабатывающие заводы сырой нефти по технологии «давальческой» переработки без регистрации. Ее объем ориентировочно составляет 5% от объема переработки. Кроме того, часть продукции нефтедобычи показывается как направленная на нефтепереработку, но направляется на экспорт в ближнее зарубежье как давальческое сырье с возвратом продуктов нефтепереработки в Россию. Как правило, доходы от скрытого производства и нелегальной деятельности распределяются между производителями и посредниками.

3. Деятельность скрытой, полулегальной или криминальной экономики, как правило, связана с производством и реализацией низкокачественной или/и фальсифицированной продукции, что несомненно подрывает престиж и конкурентоспособность фирмы-производителя, ее торговую марку, снижает эффективность дорогостоящей рекламы. Поэтому большая прозрачность деятельности, связанных с «ЛУКОЙЛ» общими экономическими интересами фирм (что предусмотрено предлагаемым комплексом маркетинга) резко сужает поле деятельности для подобного рода фирм, обеспечивает сохранение и общее повышение фирменного качества продукции и тем самым поддержанию конкурентоспособности товаров марки «ЛУКОЙЛ» на мировом и внутреннем рынке. С проблемой незаконного производства и продажи фальсифицированных фасованных масел Компания знакома не понаслышке.

Можно сказать, что эта проблема быстро обострилась и сейчас актуальна как никогда. Так, сравнительный анализ поставки индустриальных масел по регионам в 1999 году показывает резкий рост их поставок по областям по сравнению с 1998 годом в 1,5-2 раза. Благодаря введению в компании "ЛУКОЙЛ" некоторых элементов маркетинговой логистики в конце 1999 —

начале 2000 года уже достигнуты некоторые успехи.

К сожалению, результаты нашего анализа свидетельствуют, что это не следствие увеличения поставок нашей продукции в эти регионы, а прямое свидетельство того, что в этих регионах поставлено на широкий поток изготовление фальсифицированной продукции. В 2000 году на эти регионы мы обратили особое внимание при проведении кампании по выявлению и борьбе с производителями фальсифицированных масел ОАО «ЛУКОЙЛ».

4. Использование механизма интеграции крупного нефтяного бизнеса с малым и средним бизнесом на рынке нефтепродуктов, основные элементы которого были описаны выше, позволяет получить налоговые преимущества для крупной нефтяной компании. При этом интересы государства не только не ущемляются, но, наоборот, налоговые поступления возрастают. Соблюдение интересов Компании и государства обеспечивается:

- заинтересованностью компании в прозрачности и достоверности информации о финансовых и товарных потоках между фирмами, непосредственно или косвенно участвующими в процессе реализации нефтепродуктов, и в усилении контроля за предприятиями малого и среднего бизнеса, связанными с Компанией производственными и коммерческими интересами;
- выводом значительной части нефтебизнеса (посреднического, торгового, по транспортировке и др.) из сферы теневой экономики, которая тем самым становится объектом налогообложения;
- возможностью глобализации налоговых схем, позволяющих минимизировать общий объем налоговых отчислений как результат оптимизации налоговых режимов многих взаимосвязанных плательщиков-предприятий;
- заменой бартера, векселей и денежных суррогатов, выступающих в качестве платежных средств, «живыми» деньгами, что повышает финансовую устойчивость компании, снижает возможность ухода части дохода от налогообложения (путем использования бартерных, вексельных и других схем), уве-

личивает результативность финансового контроля и, в конечном итоге, увеличивает величину налоговых поступлений.

Следует отметить, что в 1999 году оплата денежными средствами за наливные масла возросла по сравнению с 1998 годом с 9% до 57% или в 6,3 раза.

Сегодняшние реалии и перспективы свидетельствуют об оживлении внутрироссийского нефтяного рынка, его медленной трансформации в организованный и эффективный. Большую роль в этом сложном и положительном процессе играет франчайзинг, который основан на том, что один предприниматель, представляющий, как правило, крупный бизнес, за вознаграждение предоставляет другому предпринимателю, представляющему обычно средний или малый бизнес, право использовать фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак или знак обслуживания, а также передает ему охраняемую коммерческую информацию (ноу-хау) и оказывает постоянное консультационное содействие в организации бизнеса. Именно эти три элемента обычно признаются необходимыми для данного типа предпринимательских отношений как национальными и международными правовыми актами по вопросам франчайзинга, так и документами НК "ЛУКОЙЛ", других франчайзинговых организаций. Соединение указанных элементов в одном правоотношении позволяет отличать коммерческую концессию от других предпринимательских договоров.

В диссертации выявлены преимущества и определены конкретные направления использования франчайзинга как эффективной технологии товародвижения и средство создания и удержания конкурентных преимуществ. При этом проанализирован мировой опыт использования франчайзинга и оценены возможности и пути его адаптации к условиям российской экономики. На этой основе, с упором на результаты собственных исследований, разработан механизм использования франчайзинга крупными нефтяными компаниями, определена его роль в создании более эффективной системы нефтепродукто-

обеспечения и товаропродвижения в компании "ЛУКОЙЛ". Этим вопросам, учитывая их новизну и актуальность, посвящен специальный раздел работы - глава 4.

В мировой практике существуют три основные сферы сотрудничества крупного бизнеса с малым и средним на условиях франчайзинга: сотрудничество в промышленно-производственной деятельности между производственными структурами, когда головная фирма передает другой права на использование и реализацию патентов, технологий, ноу-хау и т.п.; сотрудничество в сфере товарного обращения, когда головная фирма передает другой товары на реализацию вместе с правом использования ее торговой марки, с чего как раз и началась практика франчайзинга в НК "ЛУКОЙЛ"; сотрудничество в сфере услуг, которое отличается от второй сферы (товарной) самим объектом сотрудничества.

Франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки.

В научной литературе традиционно выделяются следующие конкретные преимущества использования франчайзинга для головной фирмы-организатора: возможность быстрого расширения рынка сбыта, увеличения объема реализации; экономия в расходах на содержание вертикально-интегрированной сети управления; экономия собственных капиталовложений при одновременном увеличении их общего объема; рост имиджа фирмы и ее товарного знака; доход от продажи лицензии; прибыль от возможного кредитования, включая товарное, привлекаемых бизнес-партнеров и от сокращения сроков оборота.

Мы же полагаем, что главное достоинство не в этом, а в создании более благоприятных условий для получения конкурентных преимуществ и дополнительных финансовых поступлений за счет свойств, заложенных в полностью вертикально-интегрированной системе (как результата доведения вертикальной интеграции до мелкооптового и розничного звена) и усиления партнерского взаимодействия с малым и средним бизнесом. Подобные пре-

имущества, в частности, выражаются в сокращении посреднических услуг; неденежных форм расчетов; снижении уровня скрытого производства и нелегальной деятельности, связанной с оборотом нефтепродуктов; снижении объема продаж фальсифицированных нефтепродуктов и обеспечении фирменного качества продукции и т.д.

Недостатки для головной фирмы как интегратора, особенно на первых порах, также возможны. Ими могут являться: получение от партнера меньше прибыли, чем от собственного аналогичного предприятия; снижение репутации одного из партнеров при недостаточном контроле за качеством деятельности влияет на репутацию головной фирмы. Такие факты имели место в практике "ЛУКОЙЛ".

Преимущества для интегрирующихся предприятий среднего и малого бизнеса: возможность получения прочных позиций в бизнесе; возможность доступа к денежным и товарным кредитам со стороны головной фирмы; быстрое повышение деловой репутации среди потребителей; экономия в расходах на рекламу, научные и маркетинговые исследования; устойчивое товарное снабжение; возможность получения оборудования, других основных фондов от головной фирмы по лизингу или по остаточной стоимости.

Недостатки для интегрируемых предприятий среднего и малого бизнеса: контроль со стороны головной фирмы ограничивает коммерческую самостоятельность; потеря репутации головной фирмой автоматически роняет репутацию предприятия; опасность ухудшения ситуации в случае банкротства головной фирмы.

Перевод сферы реализации нефтепродуктов на интегрированную со средним и малым бизнесом основу, принципы франчайзинга потребовал решения большого круга сложных теоретических, методических и практических вопросов. В результате автором была разработана концепция совместной деятельности и интеграции со средним и малым бизнесом (франчайзинга), адаптированная к особенностям российского нефтяного бизнеса.

Концепция франчайзинга в "ЛУКОЙЛ" включает в себя: главную цель, общую основу и ключевые принципы механизма управления и контроля, базисные условия ее реализации. Все эти структурообразующие элементы, обстоятельно рассмотрены в диссертации.

Для разработки и реализации концепции франчайзинга другими нефтяными компаниями необходимо, как это сделано в компании "ЛУКОЙЛ", опираться на ее концептуальные базисные предпосылки и принципы интегрирующей модели, при необходимости уточнять и совершенствовать их.

К числу таких базовых предпосылок относятся, во-первых, создание адекватной требованиям рынка современной внутрифирменной системы планирования, даже с учетом непрерывно изменяющихся внутренних и внешних факторов деятельности компании. Опыт привел к необходимости использования при этом четырех логических и хронологических фаз: анализа ситуации, стратегического планирования, планирования тактики маркетинга, оперативного планирования. Направления, объекты планирования должны быть достаточно конкретными и детальными, т.е. для предприятия это может быть даже более сложным, чем в условиях командно-административной системы, поскольку тщательность проработки планов - одно из главных условий получения необходимой прибыли, обеспечения конкурентоспособности.

Производство нефтепродуктов включает несколько ассортиментных групп и марок, связано поэтому с разными рынками, что требует разработки отдельных планов по каждой позиции, плана общего производства, плана выпуска марочной продукции, плана рыночной деятельности. В компании "ЛУКОЙЛ" сделан вывод о необходимости разработки, наряду с краткосрочными и среднесрочными планами, также и долгосрочных прогнозов.

Составной обязательной частью планирования на всех этапах утвердило себя в практике компании финансовое планирование, содержащее план рас-

ходов, план доходов, кредитный план и план взаимоотношений с бюджетом и завершаемое финансовым балансом доходов и расходов. Улучшение планирования всей деятельности, включая и работу по франчайзингу, в компании "ЛУКОЙЛ" является приоритетным направлением.

К числу главных условий успешной реализации франчайзинга следует отнести и органическую увязку фирменного планирования с маркетингом. Именно увязку, а не организацию маркетинга самого по себе. В диссертации сделан вывод о том, что вся система организации маркетинга нужна как средство непрерывного тестирования рыночной ситуации с целью регулярного внесения уточнений в планы деятельности компании. И в этом качестве он призван играть особую роль в стратегическом управлении. Маркетинг напрямую связан со всей системой франчайзинга, становящимся заключительным звеном в цепи движения продукции к потребителю. В определенной степени появление франчайзинга связано с маркетингом как средством изучения запросов потребителей, в т.ч. и на основе зарубежного опыта. Поэтому в настоящее время разрабатываются типовые АЗС от наиболее простых внутри городов, но все же включающих определенный минимум предоставляемых услуг, кроме "шланговых", до комплексных на загородных магистралях, вокруг городов, где обязательный минимум услуг дополняется современными закусочными, ресторанами, магазинами и даже небольшими отелями. Это новое качество вряд ли достижимо без применения франчайзинга. Для этого должна изменяться структура управления, позволяющая активно внедрять франчайзинг не только в традиционных для компании регионах, но и в других, в т.ч. и за рубежом.

Концепции франчайзинга не могут быть реализованы без достижения более эффективной системы сбыта продукции. Это касается всей схемы доведения продукта - от нефтеперерабатывающего предприятия до франчайзингового предприятия - АЗС, специализированного магазина, мелкооптовой

базы. В конечном счете задача, которую предстоит решить почти всем крупным фирмам в этой ситуации - как быть с системой посредничества. Вывод, сделанный в работе, состоит в том, что должны сохраниться только те немногие посредники, которые способствуют уменьшению реальных издержек на процесс реализации. Крупные фирмы не могут обходиться вообще без посредников. Но сегодня их образование нередко связано с практикой ухода от налогообложения, перевода денег за рубеж и т.п. Новый подход состоит в том, что каждая такая вертикальная система переводится на принципы франчайзинга, что позволяет использовать инициативу, предприимчивость и финансовые возможности малого и среднего бизнеса в совместных интересах. Для лучшей организации продвижения продукции с помощью франчайзинга компанией "ЛУКОЙЛ" пришлось заново организовать всю систему реализации качественных масел для автомашин, включая рекламу, расфасованный вид, специализированные пункты продажи, гарантии возмещения убытков в случае покупки некачественного продукта и т.п.

Все эти положения, как и вообще саму проблему франчайзинга, рассмотренные на примере НК "ЛУКОЙЛ" могут быть полезны не только в качестве приемлемых для нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей, но и всех других, где крупные фирмы в силу технологических или других причин имеют возможность стать интегрирующими центрами.

Принятие решения крупной фирмой об интегрировании с предприятиями среднего и малого бизнеса предполагает своеобразный тендер, отбор наиболее предпочтительных из числа этих предприятий для совместной деятельности. С этой целью была разработана методика определения финансового состояния (привлекательности) покупателей продукции компании "ЛУКОЙЛ", а также методы прогнозирования поступления средств за реализуемую продукцию. Методика определения привлекательности покупателей, из которых отбираются и партнеры для совместной деятельности в сфере

реализации продукции, основана на количественной обработке факторов, характеризующих привлекательность покупателя. В числе этих факторов: платежная дисциплина покупателя (отсутствие задержки платежей); доля "живых" денег в оплате за отгруженную продукцию; объем сотрудничества с покупателем (значимость покупателя для сбытовой деятельности); финансовое состояние покупателя.

В качестве исходных материалов для реализации методики используются фактические данные о платежной истории отношений компании с покупателями и данные ежеквартальных отчетных форм бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах.

Оценка платежной дисциплины покупателей осуществляется с помощью набора коэффициентов, рассчитываемых по предыстории взаимоотношений покупателя с НК "ЛУКОЙЛ". Вначале осуществляется расчет просроченной дебиторской задолженности (DZp_i), а затем коэффициентов (K_1 , K_2 , K_3) платежной дисциплинированности. Каждый из коэффициентов характеризует продолжительность задержки платежей за период. При формировании коэффициента K_1 , учитывается платежная история клиента на некотором сравнительно продолжительном временном отрезке безотносительно к ее эволюции, коэффициент K_2 , учитывая предысторию, делает больший упор на более поздние события. Коэффициент K_3 призван оценить состояние просроченной дебиторской задолженности непосредственно в текущий момент времени. При этом учитывается динамика формирования задолженности. Представляется вполне естественным, что например, 100 млн. руб. просроченной задолженности, образовавшейся несколько месяцев тому назад, характеризует клиента хуже, чем такая же по сумме, возникшая у другого клиента 3-5 дней тому назад.

$$K_3 = \frac{\sum_{i=0}^L DZpr_{T-i}}{\sum_{i=0}^L O_{T-i}},$$

$$L_{\min} = \left\{ L / \sum_{i=0}^L O_{T-i} \geq DZpr \right\}$$

где: $DZpr_{T-i}$ - просроченная дебиторская задолженность в момент времени t

O_t - сумма выставленных счетов, по которым наступил срок проплаты в момент времени t ;

L - число дней, в течение которых сформировалась сложившаяся на момент расчета просроченная задолженность;

I - сумма оплаченных в момент времени t счетов.

Величина K_3 (без дополнительных преобразований) может изменяться в пределах от 0 (наилучший показатель) до L (наихудший показатель).

На основе всех трех коэффициентов рассчитывается интегральный коэффициент как раз и характеризующий платежную дисциплину покупателя:

$$KP = \varphi_1 \cdot K_1 + \varphi_2 \cdot K_2 + \varphi_3 \cdot K_3$$

$$\sum_i \varphi_i = 1$$

где φ_i - весовые коэффициенты.

Веса определяются экспертно, исходя из особенностей текущей конъюнктуры с учетом сущности коэффициентов K_1 , K_2 и K_3 .

Интегральная же формализованная оценка финансового положения покупателя получается как взвешенная сумма коэффициентов ликвидности (KL) и финансовой устойчивости (KF)

$$KL = w \ell \cdot KF + wf \cdot KL,$$

где $w \ell$, wf - веса, а их сумма равна 1.

Следует учитывать, что формализованная оценка финансового состояния покупателей на основе утвержденных форм отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках) часто не может гарантировать точных результатов. В силу сказанного оценка финансового состояния покупателей

должна осуществляться комплексно, т.е. формальные оценки, получаемые по заданному алгоритму, следует дополнять более детальным экспертным анализом отчетности покупателя.

В свою очередь разработана также и методика для проведения анализа финансового состояния покупателей квалифицированными менеджерами по расширенной номенклатуре показателей. Для использования бухгалтерской документации разработаны методические схемы анализа показателей: ликвидности; финансовой устойчивости; деловой активности; рентабельности.

Разумеется эти методики при всей их важности имеют, как и любые методики вообще, свои пределы, ограничения в использовании, хотя бы потому, что иногда выбор для совместной деятельности может выпасть на такого партнера, который для компании, головной фирмы является относительно новым, и даже не был покупателем, но имеет другие характеристики предпочтительности, надежности (гарантии устойчивых банков, залоговые документы, положительный опыт в других видах хозяйственной деятельности и т.п.). И тем не менее, не абсолютизируя значения формализации подходов в выборе партнеров по бизнесу, мы считаем их использование более предпочтительным, чем игнорирование.

Перевод розничной торговли нефтепродуктами на принципы франчайзинга потребовал и соответствующей управленческой структуры развития франчайзинга на рынке нефтепродуктов, что заставило ОАО "ЛУКОЙЛ" принять меры по организации в составе предприятий НПО отделов коммерческой концессии. Содержание схемы предусматривает механизм контроля за деятельностью коммерческих структур, заключивших договоры с головной фирмой, в том числе: контроль качества нефтепродуктов; контроль поставок нефтепродуктов; финансовый контроль; экологический контроль. Практика показывает, что тщательная проработка всех аспектов системы управления франчайзингом существенно повышает его эффективность.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования, сформулированы основные выводы и предложения, даны практические рекомендации.

Список работ, опубликованных по теме диссертации:

1. Эффективное управление в условиях рынка. - Волгоград, Волгоградский комитет по печати, 1996. - 16,3 п.л.
2. Холдинговые структуры типа "ЛУКОЙЛ" - экономическая база переходной экономики. - Волгоград, 1996. - 9,8 п.л.
3. Рыночные формы организации и управления нефтяной компанией в трансформируемой экономике России. М., 1999. - 16 п.л.
4. Откуда текут бензиновые реки. - Волгоград, 1996. - 5 п.л.
5. Реорганизация // Социальное партнерство. 1999. № 2 (5). - 0,7 п.л.
6. Организация управления в структурах холдингового типа на основе маркетинговой концепции (АО НК "ЛУКОЙЛ"). - С.-П., 1997. - 2,1 п.л.
7. АЗС - это звучит выгодно // Нефть России. 1998. № 10, 11. - 2 п.л.
8. Модель регионального маркетингового управления крупной нефтяной компанией в условиях переходного периода // Нефть России. 1996. № 9. - 0,8 п.л.
9. Повелители нефтяных рек // Человек и карьера. 1995. № 9 (36). - 0,4 п.л.
10. Опыт неформальной ФПГ холдингового типа: роль финансовых институтов // Российский экономический журнал. 1997. № 10. - 0,3 п.л.
11. Проблемы переходного периода. Особенности формирования структуры нефтяной отрасли // Нефть России. 1996. № 5 (19). - 0,3 п.л.
12. Процесс преобразования необратим // Известия. 1996. № 108. - 0,3 п.л.
13. Маркетинговое управление крупной нефтяной компанией // VIP, 1996. № 5/6. - 0,3 п.л.
14. Только своими силами // VIP. 1996. № 16. - 0,1 п.л.
15. Свои АЗС среди чужих, чужие среди своих // Нефть России. 1999. № 6. - 0,4 п.л.
16. Даже кризис может пойти на пользу // Нефть России. 2000. № 2. - 0,9 п.л.