

УДК 658.8

Д. В. Бобров

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов», Москва, e-mail: bobr01_01@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ В НЕФТЕГАЗОВОМ БИЗНЕСЕ

Ключевые слова: сбыт, управление сбытом, логистика, маркетинг, стратегия развития, торговая деятельность, нефтяная отрасль.

В статье рассмотрены проблемы управления сбытом в нефтегазовом холдинге и пути их решения. Представлен преимущественно прикладной теоретико-методологический базис по заявленной теме. Автор рассматривает вопросы производственного менеджмента через призму управления сбытом в нефтегазовом холдинге, что актуально в условиях длительных кризисных явлений. В итоговых выводах автор отмечает, что сбытовая стратегия включает в себя логистический и маркетинговый инструментарий по формированию, стимулированию и планированию сбытовой политики на перспективу. При этом сбытовая деятельность нефтяных предприятий должна базироваться на синергии маркетингового и логистического подходов. Статья относится к циклу публикаций автора по управлению сбытом в нефтегазовом холдинге. Поскольку исследование является прикладным, часть информации не разглашается публично. В данной статье приводится лишь часть полученных результатов. Гипотеза исследования подтверждена. Практическая значимость исследования состоит в том, что в ходе анализа проблем актуализации стратегического управления сбытовой деятельностью нефтяных предприятий был разработан проект программы актуализации сбытовой стратегии для ПАО «XXX». Информационная база работы: сведения из организационно-распорядительной документации, бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия, современная научная литература.

D. V. Bobrov

Russian Peoples' Friendship University, Moscow, e-mail: bobr01_01@mail.ru

SALES MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS BUSINESS

Keywords: sales, sales management, logistics, marketing, development strategy, trade and sales activities, oil industry.

The article discusses the problems of sales management in an oil and gas holding and ways to solve them. The mainly applied theoretical and methodological basis on the stated topic is presented. The author examines the issues of production management through the prism of sales management in an oil and gas holding, which is relevant in conditions of prolonged crisis phenomena. As a result, the author notes that the sales strategy is also a logistical marketing tool for the formation, stimulation and planning of sales policy for the future. At the same time, the marketing activities of oil companies should be based on the synergy of the marketing and logistics approach. The article refers to the author's cycle of publications on sales management in an oil and gas holding. Since the research is applied, some of the information is not disclosed publicly. This article provides only a part of the results obtained. The hypothesis of the study is confirmed. The practical significance of the study lies in the fact that during the analysis of the problems of updating the strategic management of the marketing activities of oil companies, a draft program for updating the marketing strategy for PJSC «XXX» was developed. Information base of the work: information from organizational and administrative documentation, accounting (financial) statements of the enterprise, modern scientific literature.

Актуальность работы состоит в анализе общих тенденций и перспектив развития сбытового рынка нефтепродуктов.

Совершенствование и повышение эффективности системы сбыта важно для компании. Поскольку организация функционирует в условиях негативного влияния кризиса, целесообразна разработка мероприятий по актуализации сбытовой стратегии (поиск путей, которые позволят ПАО «XXX» расширить рынки сбыта и обеспечить улучшение конечного финансового результата деятельности). Цель актуализации стратегии сбыта для ПАО «XXX» заключается

в «сверке курса» на среднесрочную перспективу, которая стала необходима в условиях влияния кризиса на нефтяную отрасль во всем мире. Для ПАО «XXX» в рамках актуализации сбытовой стратегии целесообразно ориентироваться на опыт ведущих нефтяных компаний мира, таких как аравийская компания Saudi Aramco, американский концерн CHEVRON, которые активно внедряют наиболее современные методы организации бизнес-процессов.

Цель исследования – разработать программу актуализации сбытовой стратегии и оценить ее эффективность.

Задачи исследования:

1. Проанализировать основные существующие теоретические и практические знания по теме исследования.

2. Провести анализ практических подходов к актуализации стратегий на примере ПАО «XXX».

3. Провести ревизию действующей сбытовой стратегии предприятия.

4. Разработать программу реализации актуализированных сценариев сбытового направления предприятия.

5. Оценить риски и эффективность проектного решения.

Объектом исследования является предприятие ПАО «XXX».

ПАО «XXX» организует торгово-сбытовую деятельность в четырех странах балканского кластера. Основные виды деятельности: продажа нефтепродуктов и сжиженных углеводородных газов через сеть АЗС и нефтебазы. Стратегическим рынком ПАО «XXX» являются страны балканского кластера.

Подобъектом в данной работе является отдел логистики ПАО «XXX», который отвечает за организацию системы снабжения на предприятии.

Предмет исследования – сбытовая стратегия предприятия нефтяной отрасли.

Гипотеза работы – актуализировать сбытовую стратегию возможно за счет разработки плана мероприятий в формате проекта программы с использованием интегрированного подхода по внедрению маркетинговой и логистической деятельности в целях формирования массива информации о рынке, клиентах, конкурентах, а также по обеспечению оптимального алгоритма и сроков поставок.

Научная новизна темы работы определяется следующими критериями:

1. Обобщением и систематизацией сведений о сущности сбытовой деятельности и особенностях актуализации сбытовых стратегий для ПАО «XXX».

2. Детальным анализом сбытовой деятельности предприятия нефтяной отрасли ПАО «XXX» и формулированием выводов о необходимом векторе изменения сбытовой стратегии.

3. Разработкой проекта программы реализации актуализированных сценариев сбытового направления предприятия ПАО «XXX» в целях расширения сбыта в среднесрочной перспективе.

Практическая значимость актуализации сбытовой стратегии ПАО «XXX» заключается в возможности сформировать на основе методов маркетинга заключение о сильных и слабых сторонах сбытовой деятельности, оценить конкурентные позиции предприятия, обеспечить повышение эффективности системы сбыта за счет таких инструментов, как: ABC-анализ, анализ «пяти сил Портера», PEST-анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ, а также обеспечить эффективное использование ресурсов предприятия, оптимальные сроки поставок в рамках сбытовой деятельности с использованием инструментов логистики в целях обеспечения роста прибыли на 5–7 процентов по отношению к отчетному периоду по результатам внедрения разработанной актуализированной стратегии.

Материал и методы исследования

В качестве основных методов исследования использованы следующие:

– метод обобщения и систематизации данных;

– метод анализа (наблюдение, изучение документов, сравнение, горизонтальный и вертикальный анализ);

– графический метод.

Результаты исследования и их обсуждение

Нефтяная отрасль входит в состав топливно-энергетического комплекса и включает в себя процессы, связанные с добычей нефти, ее переработкой и транспортировкой. Рассматриваемая в практической части исследования компания ПАО «XXX» является торгово-сбытовым предприятием. Для того чтобы обеспечить и поддержать положительный финансовый результат, компании необходимо сформировать эффективную систему сбытовой деятельности, которая должна базироваться на оптимальной стратегии сбыта. Стратегическим рынком ПАО «XXX» являются страны балканского кластера.

Объем рынка и количество регионов присутствия предприятий напрямую зависят от результатов их деятельности, ввиду чего важно обеспечить эффективность их бизнес-процессов. Сбытовая стратегия является составляющим элементом управленческого механизма, который позволяет сбалансировать функциональные направления деятельности

предприятий и обеспечить их совокупное развитие [1].

Как отмечает А.О. Пятаева: «Комплекс методов инновационной политики включает создание экономических стимулов, развитие инфраструктуры инноваций, формирование рынков сбыта инновационной продукции и пр., а перечень инструментов – разработку инфраструктуры создания, защиту прав, вывод на рынок, коммерциализацию и обеспечение инновационной системы управления кадрами» [2].

Таким образом, инновационная политика предприятия должна включать в себя внедрение наиболее современных методов и инструментов применительно к каждому из этапов и направлений его работы, одним из которых, безусловно, является сбытовая деятельность.

В обобщенном виде сбытовая деятельность представляет собой последовательность операций:

- поиск покупателя и заключение с ним сделки;
- выполнение договорных обязательств [3].

На основании представленных выше сведений можно сформулировать вывод: эффективная сбытовая деятельность предприятия должна базироваться на использовании маркетингового и логистического инструментария (успешный опыт внедрения маркетинговых и логистических инструментов в рамках сбытовой политики прослеживается у крупных зарубежных концернов, таких как: PETROLEOS MEXICANOS, ROYAL DUTCH SHELL, PETROCHINA, EXXONMOBIL).

Практическая значимость ориентации ПАО «XXX» на внедрение логистических процессов в сбытовой деятельности заключается в том, что именно благодаря использованию логистического инструментария у предприятия появится возможность:

- обеспечить эффективное использование ресурсов предприятия (логистика позволяет поддерживать оптимальный баланс сбытовых процессов, увязать их с другими бизнес-процессами, такими как закупочная деятельность, транспортное обслуживание);

- обеспечить функционирование интегрированной системы управления материальными потоками предприятия (логистика позволяет сбалансировать закупочную, складскую, сбытовую деятельность);

- обеспечить оптимальные сроки поставок в рамках сбытовой деятельности, посредством применения программных продуктов, таких, к примеру, как система Just-in-time (логистика позволяет соблюдать оптимальные сроки поставок при минимальных затратах на транспортировку).

Различают микро- и макрологистические системы. Макрологистическая система – это система логистики, ориентированная на взаимодействие организации с бизнес-средой; микрологистическая система – это система логистики в рамках отдельного бизнес-цикла [4].

Микрологистическая система представляет собой сформированную систему логистики в рамках отдельного бизнес-цикла (например, в рамках конкретного производственного направления деятельности). Первые микрологистические системы были внедрены в американских компаниях (например, «General Motors» в рамках подразделения «Saturn») [5].

Микрологистические системы классифицируются на внешние, внутренние и интегрированные системы логистики [6].

Внутренние логистические системы оптимизируют управление материальными потоками в пределах технологического цикла (например, в рамках внедрения новой производственной линии; в качестве примера можно отметить формирование внутренней микрологистической системы НК «Роснефть» с внедрением нового проекта «Освоение карбонатно-глинисто-кремнистых толщ Баженовской свиты») [7].

Внешние микрологистические системы нацелены на решение задач управления материальными потоками в процессе их поступления в систему микрологистики (внешние микросистемы схожи с системами макрологистики, отличием их является обособленность от других структурных подразделений предприятия) [8].

Интегрированные микрологистические системы предусматривают использование внешних и внутренних систем в совокупности (являют собой циклический процесс увязки закупки, сбыта и распределения в рамках бизнес-процесса).

Примером сформированной интегрированной микрологистической системы можно назвать сформированные системы логистики малых и средних предприятий (например, малые предприятия США,

осуществляющие торгово-посредническую деятельность на нефтяном рынке, такие, как Logol, Pro-oil) [9].

Макрологистическая система может быть определена как довольно крупная система, основной задачей которой является управление материальными потоками в рамках взаимодействия организации с бизнес-средой [10].

Макрологистические системы характерны для крупных предприятий (примерами могут служить зарубежные концерны PETROCHINA, EXXONMOBIL). Т.е. макрологистические системы характерны и целесообразны к внедрению на крупных производственных и промышленных предприятиях, а также в холдинговых структурах.

Логистическая деятельность ПАО «XXX» построена на принципах микрологистических систем (целесообразна ориентация на макрологистическую систему логистики, которая позволит сбалансировать все бизнес-процессы).

Обобщив представленные в таблице 2 сведения можно отметить, что микрологистические системы целесообразны к внедрению в малых и средних организациях, а также в организациях, в которых прослеживаются проблемы функционирования отдельного организационного блока (например, при выявлении недоработок отдела закупок целесообразно внедрение микрологистической системы только в рамках отдела закупок) [11].

Заключение

Инструментарий маркетингового и стратегического анализа включает в себя следующие методики: SWOT-анализ, SNW-анализ, анализ «пяти сил Портера», PEST-анализ, метод анализа иерархий, ABC-анализ и другие. Инструменты логистики включают в себя логические программные средства.

Практическая значимость внедрения маркетингового инструментария в сбытовую деятельность заключается в возможности сформировать на основе маркетинговых методик и инструментов заключение о конкурентных позициях на рынке, сильных и слабых сторонах сбытовой деятельности, внешних возможностях и угрозах предприятия, оценить конкурентные позиции предприятия и на основе опыта деятельности конкурентов актуализировать свою сбытовую стратегию, а также обеспе-

чить повышение эффективности системы сбыта за счет маркетинговых инструментов (рекламы, формирования имиджа, PR-компаний). – Эта задача может быть решена за счет создания на предприятии департамента координации сбыта.

Сбытовая стратегия представляет собой логистический и маркетинговый инструментарий по формированию, стимулированию и планированию сбытовой политики на перспективу. При этом сбытовая деятельность нефтяных предприятий (в частности, ПАО «XXX») должна базироваться на синергии маркетингового и логистического подходов.

В качестве объекта исследования проанализирована организация ПАО «XXX», которая ведет торгово-сбытовую деятельность в четырех странах балканского кластера.

В качестве проблемного аспекта сформулированной сбытовой стратегии ПАО «XXX» отмечено отсутствие инновационной ориентированности стратегии сбыта и недостаточная ориентированность на использование новых технологий в продвижении продукции.

Для ПАО «XXX» предложены следующие решения по актуализации сбытовой стратегии:

1. Сформировать Департамент по координации сбыта.
2. Внедрить программную систему «Just-in-time».
3. Разработать возможные сценарии развития сбытовой деятельности до 2027 года.

По внутреннему прогнозу ПАО «XXX» чистая прибыль за 2023 год предполагается в сумме 7052,37 тыс. дол. США. На основании экспертного заключения можно судить, что рост чистой прибыли от внедрения рекомендаций предполагается ориентировочно в объеме 5–7 процентов (в качестве экспертов выступили сотрудники ПАО «XXX» и независимые аналитики).

В конце 2023 года планируется вынести на рассмотрение и утверждение членам совета директоров ПАО «XXX» проект программы актуализации сбытовой стратегии компании. В основу дальнейшей актуализации стратегии будут положены следующие тактические задачи:

1. Повышение объемов реализации через премиальные каналы сбыта топлива, увеличение прибыльности розничных продаж за счет роста реализации брендированного топлива и развития сопутствующего бизнеса, оптимизация розничной сети: повышение

числа форматных АЗС, вывод низкоэффективных объектов, а также оптимизация операционных затрат всей действующей сети АЗС.

2. Расширение ассортимента брендированного топлива, совершенствование технологий его производства.

3. Совершенствование управления каналами продаж в условиях системных экономических рисков.

4. Совершенствование инструментов и программ профессионального развития ключевых групп персонала.

Библиографический список

1. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли: монография / А.З. Бобылева [и др.]; под редакцией А.З. Бобылевой, О.А. Львовой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 326 с.
2. Пятаева, О.А. Отраслевая инновационная политика как совокупность стратегических инструментов и механизмов инновационного развития // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. №3 (5). С. 421-442. DOI 10/21603/2782-2435-2022-2-3-421-442.
3. Колосова О.Г. Организация, нормирование и оплата труда в нефтегазовом комплексе: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 470 с.
4. Малюк В.И. Производственный менеджмент: учебник для вузов. 2-е изд., испр. М.: Издательство Юрайт, 2022. 249 с.
5. Синабов В.С., Суетин С.Н. Особенности развития экономики России и место нефтегазового комплекса в обеспечении его эффективности // Инновации в науке, образовании и бизнесе. Материалы XII Международной научно-методической конференции. под редакцией: А.Н. Андреева, И.Г. Кривского. 2014. С. 342-345.
6. Суетин А.Н. Особенности построения системы оплаты труда в нефтехимическом комплексе // Экономика и предпринимательство. 2016. №12-3 (77). С. 507-513.
7. Суетин А.Н., Котлячкова Н.В., Костенкова Н.К., Барчан Н.Н. Формирование и использование ресурсного потенциала хозяйствующих субъектов // Фундаментальные исследования. 2015. №11-2. С. 413-416.
8. Суетин С.Н., Бердичевский И.В. Внедрение информационных систем на инновационно-активных предприятиях реального сектора российской экономики // Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики. материалы II Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Научные редакторы: А.Е. Шамин, Н.В. Проваленова, О.А. Фролова, Д.В. Ганин; Министерство образования Нижегородской области, Нижегородский государственный инженерно-экономический институт. 2011. С. 215-220.
9. Суетин С.Н., Бубнов Г.Г., Беллонов А.Р. Современные тенденции в управлении маркетинговой деятельностью // Экономика и предпринимательство. 2016. №11-3 (76). С. 695-697.
10. Экономика и управление природопользованием. Ресурсосбережение: учебник и практикум для вузов / А.Л. Новоселов, И.Ю. Новоселова, И.М. Потравный, Е.С. Мелехин. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 390 с.
11. Юхименко В.Г., Суетин С.Н. Оценка современного состояния нефтяной промышленности Волго-Уральского региона // Наука Удмуртии. 2009. №8. С. 71-79.