

© Л.А. КРАСНОВА, Г.А. НИЯЗОВА

*Тюменский государственный университет
krasnova-la@mail.ru, gulya_niyazova@mail.ru*

УДК 339.146.4

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ
ФИРМЫ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**DEVELOPMENT OF EXPORT STRATEGY MODEL
OF A FIRM IN OIL AND GAS INDUSTRY**

АННОТАЦИЯ. Разработка модели экспортной стратегии фирмы нефтегазовой промышленности представляет сегодня особый интерес ввиду внешнеэкономических и политических изменений на международной арене, таких как политический кризис на Украине, отказ многих европейских стран от экспорта российского природного газа, а также введение экономических санкций со стороны стран Европы. В научной литературе предлагаются разнообразные модели рыночной стратегии фирмы, но отсутствует модель экспортной стратегии для фирм нефтегазовой промышленности. В статье авторами предложен возможный вариант такой модели с учетом особенностей данной отрасли.

SUMMARY. Nowadays the development of export strategy model of a firm in oil and gas industry is of particular interest because of foreign economic and political changes in the world, including the political crisis in Ukraine, refusal of many European countries from Russian natural gas exports, as well as the introduction of economic sanctions by the European countries. There are various models of a company market strategy in the research works of Russian and foreign economists, but there is no model of export-oriented strategy for the oil and gas industry companies. The authors develop a possible version of this model with due regard to the features of this industry.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Глобализация мировой экономики, модель, нефтегазовая промышленность, топливно-энергетические ресурсы, экспорт, экспортная стратегия.

KEY WORDS. Globalization of the world economy, model, oil and gas industry, fuel and energy resources, export, export strategy.

В современных условиях глобализации мировой экономики все больше компаний занимаются экспортной деятельностью. Большую долю в экспорте России составляют топливно-энергетические ресурсы — нефть, нефтепродукты и природный газ [1]. Это обусловлено огромными запасами углеводородов в стране, которые покрывают весь объем внутреннего потребления на российском рынке и до 70% — на рынках отдельных импортеров [2]. По итогам 2013 г.

сырой нефти было экспортировано 236,6 млн т., нефтепродуктов — 151,6 млн т., природного газа — 196,4 млрд куб. м., сжиженного природного газа (СПГ) — 26,3 млрд куб. м. [3], [4], [5].

Любая фирма, которая намерена заняться экспортной деятельностью, перед выходом на внешние рынки должна определить для себя экспортную стратегию. Экспортная стратегия — это перспективный план действий фирмы, руководствуясь которым достигаются устойчивые конкурентные позиции и другие цели фирмы на мировом рынке, исходя из ее реальных возможностей [6].

Определение экспортной стратегии фирмы крайне важно в современных условиях международного рынка ввиду повышенных внешнеэкономических и политических рисков. От того, насколько правильно фирма разработает экспортную стратегию, будет зависеть ее положение на мировом рынке.

Модель экспортной стратегии фирмы нефтегазовой промышленности имеет свои особенности по сравнению с экспортными стратегиями фирм других отраслей. Так, например, именно нефтегазовый сектор экономики сталкивается с большими издержками, связанными с обслуживанием и созданием необходимой инфраструктуры — от добычи углеводородов на месторождении до поставки сырья конечному покупателю [7]. Такие затраты невозможно не учитывать при анализе экспортной стратегии. Другая особенность — долгосрочность контрактов между контрагентами по экспорту углеводородов, некоторые из которых достигают 25 лет [8]. В связи с такой большой продолжительностью сделки для фирмы-экспортера необходимо учитывать не только политические и экономические риски в данном регионе в настоящее время, но и всей экономики в целом на долгосрочную перспективу.

Предложенная авторами модель стратегии фирмы нефтегазовой промышленности основана на модели, разработанной в 1970-х гг. компаниями McKinsey и GE [9], и состоит из 4 этапов: формирование целей экспортной деятельности, анализ привлекательности стран, анализ ожидаемых результатов от экспортной деятельности фирмы, построение экспортной стратегии.

Первый этап при формировании экспортной стратегии — это определение целей экспортной стратегии. От целей экспортной деятельности зависит вся стратегия и тактика поведения фирмы на международном рынке. Выделяют 4 основные цели экспортной стратегии фирмы нефтегазовой промышленности [10]:



Рис. 1. Основные цели экспортной стратегии фирмы

Второй этап — оценка и выбор стран для осуществления экспорта продукции фирмы. Главная задача этого этапа заключается в том, чтобы определить привлекательность стран-импортеров для осуществления экспортной деятельности фирмы. В качестве конечной оценки каждой страны выступает усреднен-

ная оценка, которая состоит из многих факторов, определяющих привлекательность той или иной страны для фирмы. Промежуточные оценки по каждому фактору выставляют эксперты фирмы, ответственные за принятие решения о выходе фирмы на международный рынок.

Страны, которые являются основными предполагаемыми или уже действующими рынками сбыта продукции данной фирмы, оцениваются в баллах по каждому из факторов, считающимся важными при принятии решения о выходе фирмы на данный рынок. Каждую страну по каждому фактору авторы статьи предлагают оценить по 5-балльной системе. Ниже приведены основные 7 факторов, влияющих на привлекательность страны-импортера, но список может пополняться другими факторами, важными при мониторинге стран по мнению экспертов фирм.

Факторы определения оценки привлекательности страны:

1. *Общэкономические факторы.* В данном пункте оценивается экономическое положение страны в целом, анализируются основные макроэкономические показатели, в том числе ВВП, инфляция, занятость и инвестиции. В зависимости от экономического положения страны определяется ее ранг от «1» до «5», где «1» — страна с наименее развитой экономикой. Так, например, по этим показателям Украине присваивается «1» балл, а Германии — «5» [11].

2. *Уровень спроса на данном рынке.* При оценке данного фактора необходимо учитывать уровень потребности в энергоресурсах, а именно: в каких именно энергоресурсах нуждается страна, области использования углеводородов и уровень самообеспеченности страны в этих ресурсах. Чем больше страна нуждается в импорте углеводородов, тем выше рейтинговая оценка ей присваивается.

3. *Конкурентная среда.* В данном пункте рассматриваются другие экспортеры углеводородов исследуемой страны, как действующие, так и предполагаемые. Изучаются их цены, способы и объемы поставок. Количество баллов зависит от того, насколько рынок будет концентрирован и условия конкурентов выгоднее для импортера.

4. *Политический климат.* В данном факторе исследуются политические отношения между страной-экспортером и страной-импортером. В зависимости от наличия или отсутствия ограничений деятельности фирмы на территории страны-импортера стране присваивается ранг от «1» до «5», где «1» — страна с плохим политическим климатом и «5» — страна с наиболее благоприятным политическим климатом.

5. *Барьеры входа на рынок.* Этот параметр определяет уровень жесткости барьеров входа на рынок, устанавливаемых государственными органами в исследуемой стране. В зависимости от степени и наличия барьеров стране присваивается балл от «1» — высокие барьеры до «5» — низкие барьеры для входа на рынок.

6. *Географические факторы.* Этот пункт крайне важен при определении привлекательности страны, так как, когда затраты при создании развитой инфраструктуры добавляются к себестоимости, транспортировка углеводородов на большие расстояния становится невыгодной. Поэтому и возникает необходимость градации стран по данному признаку. Соответственно, страны, которые находятся ближе к экспортеру, в которых имеются действующие инфраструктурные объекты или нефте- или газопровод проведен до соседних территорий, то есть

создание инфраструктуры требует меньших капиталовложений, получают более высокую оценку, по 5-балльной системе.

7. *Валютные риски.* При оценке валютного риска со стороны возможной страны-импортера углеводородов фирмы необходимо учитывать два основных фактора: стабильность валют и перспективы их изменения. Стране с менее стабильной валютой присваивается оценка «1».

По завершении анализа каждого фактора строится таблица привлекательности стран для экспортной деятельности фирмы, куда вносятся все балльные оценки по каждому фактору для каждой страны.

Таблица 1

Таблица привлекательности стран для экспортной деятельности фирмы

Факторы сравнения	Страны			
	1	2	...	J
Общэкономические факторы				
Уровень спроса				
Конкурентная среда				
Политический климат				
Барьеры входа на рынок				
Географические факторы				
Валютные риски				
Общая оценка привлекательности				

Общая оценка стран вычисляется с помощью среднеарифметического значения на основе ранее определенных баллов по каждому фактору. Для более точного исследования целесообразно использовать интегральную оценку по каждой стране с присваиванием каждому фактору статистического веса от «0» до «1», который эксперт фирмы определяет исходя из важности факторов. Общая оценка определяется в этом случае по формуле средней арифметической взвешенной.

$$M_j = \sum a_i m_{ij}$$

где: M_j — интегральная оценка j-ой страны; a_i — весовая важность i-ого фактора при оценке стран; m_{ij} — балльная оценка i-ого фактора по j-ой стране.

Третий этап разработки экспортной стратегии предприятия — анализ ожидаемых результатов от экспортной деятельности фирмы. На данном этапе оцениваются такие показатели, как предполагаемая выручка от экспортных продаж, затраты при реализации углеводородов за рубеж, прибыль от экспортных продаж, а также рентабельность продаж. По последнему относительному показателю присваивается определенный балл от «1» до «5» в зависимости от самого низкого до самого высокого результата рентабельности экспортных продаж, полученных в ходе анализа.

Заключительный этап в формировании экспортной стратегии фирмы — совмещение данных, полученных на этапе оценки привлекательности стран и анализа деятельности фирмы. На основе данных строится матрица «экспорт-

ное положение компании — привлекательность страны». Каждой стране присваивается свое местоположение на координатной плоскости в зависимости от ее привлекательности (вертикальная ось) и анализа экспортного положения фирмы на данном рынке (горизонтальная ось)

Таблица 2

Матрица «экспортное положение компании — привлекательность страны»

Привлекательность страны	«5»	21	22	23	24	25
	«4»	16	17	18	19	20
	«3»	11	12	13	14	15
	«2»	6	7	8	9	10
	«1»	1	2	3	4	5
		«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
	Экспортное положение компании					

По разработанной модели экспортной стратегии фирмы можно дать следующие рекомендации.

Фирме следует сосредоточить усилия в странах, которые окажутся в правом верхнем углу матрицы, и экспортировать свою продукцию именно в эти страны (сектора 23, 24, 25, 19, 20, 15). Здесь не только привлекательность стран является наивысшей, но и ожидаемые результаты от экспортной деятельности на данные рынки представляются для фирмы наиболее прибыльными;

Фирме следует отказаться от секторов 11, 6, 7, 1, 2, 3. В этих секторах привлекательность рынка самая низкая и экономическая выгода от экспорта в данные регионы наименьшая. Для реализации экспорта как прямого, так и косвенного, фирме придется затратить много времени и денежных средств для подготовки необходимой «почвы» для выхода фирмы на исследуемый рынок.

Все остальные сектора в каждом конкретном случае следует рассматривать отдельно, то есть использовать селективный подход для принятия правильного решения о выходе на данные рынки сбыта. Так, например, в секторах 14, 8, 9, 10, 4, 5 ожидаемые результаты от экспортной деятельности довольно высокие, однако привлекательность данных стран достаточно низкая ввиду политических, географических или иных причин, на которые фирма не может никак воздействовать для их улучшения, поэтому данные рынки для компании в изучаемый период не являются привлекательным. В будущем возможен пересмотр привлекательности страны вследствие экономических или политических изменений внутри изучаемой страны.

В секторах 21, 22, 16, 17, 18, 12, 13 страны обладают благоприятными условиями для осуществления экспортной стратегии фирмы, но ожидаемые результаты от экспортной деятельности невысокие. Возможно, для изменения данной ситуации фирма сможет провести ряд мероприятий по минимизации своих издержек, связанных с экспортом, либо повышения выручки с помощью повышения качества экспортируемых углеводородов.

Таким образом, предложенная авторами модель позволяет фирмам нефтегазовой промышленности разработать экспортную стратегию с учетом специфических факторов данной отрасли, влияющих на выбор наиболее выгодных стран-импортеров.

В качестве апробации предложенной модели далее приведена оценка экспортной стратегии компании ОАО «Газпром». Как известно, в настоящее время ввиду осложнения внешнеэкономических связей с западноевропейскими странами, ОАО «Газпром» стремится переместить поставки природного газа на азиатские страны, включая Китай и Японию, как потенциальных импортеров своих огромных запасов газа в Восточной Сибири. Для сравнения привлекательности стран для осуществления экспортной деятельности и последующего построения матрицы «экспортное положение страны — привлекательность страны» были выбраны некоторые европейские страны (Германия, Франция и Италия), а также страны Азиатско-Тихоокеанского региона (Япония и Китай).

В ходе анализа общеэкономических факторов Японии и Германии был присвоен ранг «5» на основе высоких показателей ВВП на душу населения. Так, например, данный показатель в Японии в 2013 г. по оценке МВФ составил 39321 долл. США. Также в данных странах наблюдается по сравнению с другими анализируемыми странами меньший уровень безработицы и инфляции. Китаю был присвоен ранг «3», так как ВВП на душу населения составил всего 6569 долл. США, но в последнее время наблюдается рост иностранных инвестиций в экономику Китая, что делает ее лидером по данному показателю.

Оценивая уровень спроса на энергоносители в данных странах, можно сказать, что самой энергоемкой страной является Китай. В 2013 г. объем потребления природного газа в Китае составил 161,6 млрд куб. м. [3], что в несколько раз больше, чем в других странах. На основе уровня потребления природного газа в анализируемых странах Китаю присвоен ранг «5», Германии — «4», Италии и Франции — «3», Японии — «2».

Самую большую относительную долю газового рынка ОАО «Газпром» занимает на рынке Германии, в 2013 г. доля компании составила 41,5% [3]. В Германию также поставляют природный газ из Нидерландов и Норвегии. Что касается других стран, то в Китае преобладает туркменский природный газ, цена которого намного ниже российского. В Японию газ в основном экспортируется в виде СПГ из таких стран, как Австралия и Катар; доля рынка российской компании на японском рынке составляет около 10% [3]. Исходя из данных, ранжируем страны: Германия и Италия — «4», Япония — «2», Китай — «3», Франция — «2».

Оценивая политический климат, а именно введение санкций и другие политические изменения, страны были проранжированы авторами следующим образом: Германия — «2», Италия и Франция — «3», Япония — «4» и Китай — «5».

Фактор «барьер входа на рынок» следует оценивать не столько как барьеры, устанавливаемые государственными органами анализируемой страны, сколько как капитальные и финансовые барьеры компании для осуществления экспорта. Так, например, Японии присваивается ранг «2», так как для осуществления экспортной деятельности на территории Японии российской компании потребуются большие капитальные вложения для создания необходимой инфраструктуры для поставки СПГ, а именно — строительство терминалов для сжижения природного газа. В других странах барьеры, создаваемые государственными органами других стран, не наблюдаются, поэтому авторами были присвоены следующие баллы: Германия, Италия и Франция — «5», Китай — «3», Япония — «2».

По географическому признаку на основе отдаленности стран от экспортера ранг «5» был присвоен Китаю, «4» — Японии, «3» — Германии, Италии и Франции.

Менее стабильными валютами для России на данное время признаются евро и доллар, следовательно, европейским странам был присвоен ранг «3», азиатским странам — «5».

Исходя из проанализированных выше факторов, определяется общая оценка привлекательности страны.

Таблица 3

Факторы сравнения	Страны				
	Германия (Г)	Италия (И)	Франция (Ф)	Китай (К)	Япония (Я)
Общэкономические факторы	5	4	4	3	5
Уровень спроса	4	3	3	5	2
Конкурентная среда	4	4	2	3	2
Политический климат	2	3	3	5	4
Барьеры входа на рынок	5	5	5	3	2
Географические факторы	3	3	3	5	4
Валютные риски	3	3	3	5	5
Общая оценка привлекательности	4	4	3	4	3

На следующем этапе была проведена оценка рентабельности экспортных продаж в анализируемые регионы. Основываясь на годовых отчетных документах ОАО «Газпром», а также информации в СМИ об ожидаемых объемах продаж природного газа компании в азиатские страны, авторы оценили положение компании как самое высокое в Китае, присвоив ему ранг «5», Германии — «4», Японии, Италии и Франции — «3».

Таблица 4

**Матрица «экспортное положение компании
ОАО «Газпром» — привлекательность страны»**

Привлекательность страны	«5»					
	«4»			И	Г	К
	«3»			Я, Ф		
	«2»					
	«1»					
			«1»	«2»	«3»	«4»
Экспортное положение компании						

Таким образом, исходя из данных полученной матрицы, газовые рынки Китая и Германии является для компании ОАО «Газпром» в настоящее время наиболее привлекательными для осуществления экспортной деятельности, в то время как другие страны (Италия, Япония и Франция) представляют для компании меньшую привлекательность, так как на данных рынках наблюдается большая конкуренции либо имеются другие неблагоприятные факторы для экспорта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 18.09.2014)
2. Ниязова Г.А. Проблемы реализации российского газа в европейских странах // М-лы 65-й студ. науч. конф. «Лучшие студенческие научные работы». Тюмень, 2014. С. 25-29.
3. Statistical Review of World Energy 2014. URL: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Energy-economics/statistical-review-2014/BP-statistical-review-of-world-energy-2014-full-report.pdf> (дата обращения: 14.09.2014)
4. Официальный сайт Центрального банка России. URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.09.2014)
5. Официальный сайт ОАО «Газпром». URL: <http://www.gazprom.ru> (дата обращения: 18.09.2014)
6. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: учебное пособие. Ярославль, 2002. 104 с.
7. Финансовый отчет ОАО «Газпром» за 2013 год. URL: <http://www.gazprom.ru/f/posts/52/479048/gazprom-financial-report-2013-ru.pdf> (дата обращения: 20.09.2014)
8. Russia-China Deal Will Supply Siberian Natural Gas to China's Northern, Eastern Provinces // Электронное периодическое издание *The energy collective*. URL: <http://theenergycollective.com/todayinenergy/470001/russia-china-deal-will-supply-siberian-natural-gas-chinas-northern-eastern-prov> (дата обращения: 19.09.2014)
9. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
10. Лебедев Д.С. Экспортная стратегия как способ включения российских предприятий в международный бизнес: дисс. ... канд. экон. наук. М., 2003. 188 с.
11. World economic Outlook, April 2014. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/pdf/text.pdf> (дата обращения: 20.09.2014)

REFERENCES

1. The Federal State Statistics Service. 2014. URL: <http://www.gks.ru>. (access date: 18.09.2014). (in Russian).
2. Niiazova, G.A. Problems of realization of Russian gas to European countries [Problemy realizatsii rossiiskogo gaza v evropeiskikh stranakh]. *M-ly 65-i stud. nauch. konf. «Luchshie studencheskie nauchnye raboty»* (The 65th Student Sci. Conf. The best student scientific work). Tyumen, 2014. Pp. 25-29. (in Russian).
3. Statistical Review of World Energy 2014. URL: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Energy-economics/statistical-review-2014/BP-statistical-review-of-world-energy-2014-full-report.pdf>. (access date: 14.09.2014).
4. The Central Bank of Russia. URL: <http://www.cbr.ru> (access date: 15.09.2014).
5. Gazprom. URL: <http://www.gazprom.ru> (access date: 18.09.2014).
6. Lebedev, D.S. *Metodika formirovaniia eksportnoi strategii promyshlennykh predpriatii: Ucheb. posobie* [Formation method of the export strategy of industrial enterprises]. Yaroslavl, 2002. 104 p. (in Russian).
7. Gazprom's financial report of 2014. URL: <http://www.gazprom.ru/f/posts/52/479048/gazprom-financial-report-2013-ru.pdf>. (access date: 20.09.2014).
8. Russia-China deal will supply Siberian natural gas to China's northern and eastern provinces. *The energy collective*. URL: <http://theenergycollective.com/todayinenergy/470001/russia-china-deal-will-supply-siberian-natural-gas-chinas-northern-eastern-prov>. (access date: 19.09.2014).
9. Arutiunova, D.V. *Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie* [Strategic management]. Taganrog, 2010. 122 p. (in Russian).

10. Lebedev, D.S. *Eksportnaia strategiiia kak sposob vklucheniia rossiiskikh predpriiatii v mezhdunarodnyi biznes* (diss. kand.) [Export strategy as a way to include Russian enterprises into international business (Cand. Sci. (Econ.) Diss.)]. Moscow, 2003. 188 p. (in Russian).

11. World economic Outlook, April 2014. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/pdf/text.pdf> (access date: 20.09.2014)

Авторы публикации

Краснова Людмила Алексеевна — доцент кафедры математических методов, информационных технологий и систем управления в экономике Тюменского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент

Ниязова Гульнара Андреевна — магистрант Тюменского государственного университета

Authors of the publication

Lyudmila A. Krasnova — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Mathematical Methods, Information Technology and Management Systems in Economy, Tyumen State University,

Gulnara A. Niyazova — Student, Tyumen State University