



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

**На тему Понятие, сущность и принципы маркетинга международных
компаний**

Исполнитель Альхаяджне Мохаммад Аднан Мохамад

Руководитель доктор экономических наук, профессор

Глазов Михаил Михайлович

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Ю.Е.

« 05 » июня 2024

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические основы маркетинговых стратегий нефтегазовых компаний	6
1.1 Бункеровка судов, как фактор обеспечения морской торговли	6
1.2 Основные принципы формирования международных маркетинговых стратегий для нефтегазовых компаний	9
1.3 Особенности формирования маркетинговых стратегий для нефтяных компаний в условиях общего снижения спроса на нефтепродукты.....	20
2 Анализ бункерного рынка рф в условиях снижения спроса на судовое топливо	23
2.1. Анализ изменений рынка бункеровки судов в современных условиях	23
2.2 Основные направления и риски работы в условиях трансформации рынка	37
2.3 Производственно-экономическая характеристика ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер»	45
3.1 Принципы формирования стратегии в условиях переориентации на рынки стран азиатско-тихоокеанского побережья	57
3.2 Предложения по разработке маркетинговой стратегии компании ООО «ЛУКОЙЛ-маринбункер»	63
3.3 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.....	67
Заключение	78
Список использованных источников	83

Введение

Производство, управление, финансы и прочая деятельность компании теряет смысл если на товар и услуги нет достаточного спроса, благодаря которому компания получает прибыль. Исходя из этого, задача каждого предприятия заключается в том, чтобы определить, какие товары и услуги привлекут потребителя, каковы его нужды и запросы, а потом воплотить их в соответствующие товары и обеспечить оптимально высокое потребление, которое, в свою очередь, создаст условия для максимального роста производства и получения прибыли. За эти задачи как раз и отвечает маркетинг, поэтому мы можем сказать, что успех организации во многом зависит от маркетинговой деятельности.

В условиях конкурентной борьбы, организации необходимо серьёзно подходить к вопросу рыночного поведения. В недалёком прошлом менеджмент нефтегазового комплекса был ориентирован в основном на производство, однако со времени компании стали уделять большее значение вопросам стратегического менеджмента и, в частности, стратегическому маркетингу. Стратегический маркетинг в отличие от стандартного долгосрочного планирования ориентирован не на срок, а на задачи, которые необходимо прорабатывать. Стратегический маркетинг основан на долгосрочном анализе потребностей покупателей и продавцов, а его главная задача состоит в выявлении потребностей потребителя.

Эффективная международная маркетинговая стратегия позволяет достичь долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке, поскольку позволяет проанализировать текущее и спрогнозировать будущее положение организации и сформировать методы и действия, которые необходимы для достижения организации своих целей.

Актуальность исследования заключается в том, что на текущий момент мы наблюдаем систематическое снижение объёмов реализации бункерного топлива. В условиях снижения спроса маркетинговая стратегия приобретает особенную значимость, поскольку может способствовать преодолению кризисной ситуации и извлечь для предприятия максимальную выгоду. Снижение спроса на

продукцию свидетельствуют об ухудшение общей конъюнктуры рынка и требуют от бизнеса разработки новой стратегии поведения на рынке.

На текущий момент в отечественной научной литературе нет работ посвященных маркетинговым стратегиям бункеровочных компаний.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка международной маркетинговой стратегии бункеровочной компании в условиях снижения спроса на нефтепродукты.

Объектом исследования является бункеровочная компания ООО «ЛУ-КОЙЛ-МаринБункер»

Предметом исследования является маркетинговая стратегия ООО «ЛУ-КОЙЛ-МаринБункер»

Перечислим основные задачи, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленной цели:

1. Обозначить особенности формирования маркетинговых стратегий для нефтегазовых компаний
2. Сформировать принципы разработки маркетинговых стратегий в условиях снижения спроса на нефтепродукты
3. Выполнить анализ российского рынка бункеровки судов
4. Выявить факторы, влияющие на снижение спроса на нефтепродукты на бункерном рынке
5. Определить основные направления и риски работы в условиях трансформации рынка
6. Определить вектор развития рынка бункеровки судов в России
7. Предложить комплекс мер для формирования маркетинговой стратегии в условиях снижения спроса на нефтепродукты
8. Оценить эффективность предложенных мероприятий

В ходе выполнения работы использовались следующие методы исследования: анализ нормативно-правовых документов по теме исследования, сравнительный анализ, изучение и обобщение сведений, ранжирование, синтез, прогнозирование, SWOT-анализ.

Исследование имеет не только теоретическую, но практическую значимость, поскольку учитывает актуальные тенденции и специфику рынка. Мероприятия, предложенные в ходе работы, могут быть применены для ведения бизнеса на бункерном рынке.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, основную часть, объединяющую три главы, заключение и список литературы.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматривается теоретическая основа формирования маркетинговых стратегий в условиях снижения спроса на нефтепродукты, а именно: определение маркетинговых стратегий, виды маркетинговых стратегий, особенности формирования маркетинговых стратегий для нефтегазовых предприятий, принципы разработки маркетинговой стратегии в условиях снижения спроса на нефтепродукты. Также в первой главе описание основ бункерного рынка и его значения для мировой морской торговли.

Во второй главе проведен комплексный анализ бункерного рынка РФ, а также анализ изменений рынка бункеровки судов. Определены факторы, оказывающие влияние на снижение спроса на судовое топливо. Проанализированы основные направления и риски работы в условиях трансформации рынка. Дана производственно-экономическая характеристика предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер».

В третьей главе сформулированы предложения по формированию маркетинговой стратегии в условиях снижения спроса на нефтепродукты. Проработан вопрос переориентации морской торговли России на рынки стран азиатско-тихоокеанского побережья и на этой основе предложены мероприятия в рамках маркетинговой стратегии. После определения маркетинговой стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» произведён расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключение представлены основные выводы по проведенному исследованию.

1 Теоретические основы маркетинговых стратегий нефтегазовых компаний

1.1 Бункеровка судов, как фактор обеспечения морской торговли

Международное судоходство и международная торговля являются взаимодополняющими векторами развития мировой торговли. Великие географические открытия стали доступны благодаря морскому транспорту. Глобализация и транснационализация бизнеса во многом обязаны развитию стабильных морских коммуникаций. Развитие международного торгового судоходства способствует, в свою очередь, развитию современной мировой экономики, которая стимулирует модернизацию: судостроения, морских путей, портовой инфраструктуры, экономики отдельных регионов и стран. В структуре международной торговли на долю морского транспорта приходится не менее 70% объёмов грузовых перевозок [47].

При всей значимости морских торговых операций зачастую остаются в стороне процессы, благодаря которым обеспечивается стабильное и эффективное функционирование. К одним из самых значимых процессов являются бункерные операции. Бункерные операции (бункеровка) – операции по обеспечению поставки морских транспортных средств топливом, иными словами, это заправка судовым топливом в ёмкости танкера. Фактически, бункерный рынок обеспечивает работу всему международному судоходству.

Главной целью бункеровки является пополнение и поддержание необходимого уровня топлива, необходимого для эксплуатации судна. В морской терминологии судно, которое осуществляет бункеровку называют бункеровщиком. Иными словами, это танкер, занимающийся бункеровкой принимающего судна (бункеруемым судном). Стоит отметить, что бункерные операции не являются грузовыми. При бункеровке отгрузка из танкера в танкер происходит для материально-технического обеспечения, а не в целях грузоперевозки.

В зависимости от типа и возраста судов доля топливных расходов при морских грузоперевозках варьируется от 30 до 40%. Бункеровка происходит 3 различными способами:

1. Бункеровка на рейде. Бункеровка на рейде предполагает поставку судовых запасов с одного танкера (бункеровщика) на другой танкер (бункеруемое судно), в основном, стоящего на якоре. Бункеровка на рейде должна осуществляться при благоприятных погодных условиях. Помимо этого, бункеровщик имеет в арсенале технические средства по локализации и ликвидации разлива нефти.

2. Бункеровка у причала. Данный вид бункерных операций происходит, когда бункерующее судно отшвартовано к причалу.

3. Поставка бункерного топлива на дрейфе. Бункеровка на дрейфе или на ходу чаще всего используется военными и рыболовными судами. При бункеровке на ходу увеличивается риск загрязнения окружающей среды в результате возможного разлива топлива, в связи с этим имеются строгие ограничения для осуществления данных операций.

Объем мирового рынка бункерного топлива составил 137,09 млрд долларов США в 2023 году и, как ожидается, достигнет 191,77 млрд долларов США в 2032 году, а среднегодовой темп роста за прогнозируемый период составит 6,9%. Растущий спрос на услуги судоходства по всему миру и быстрый рост морской торговли являются основными факторами, стимулирующими рост доходов рынка [53].

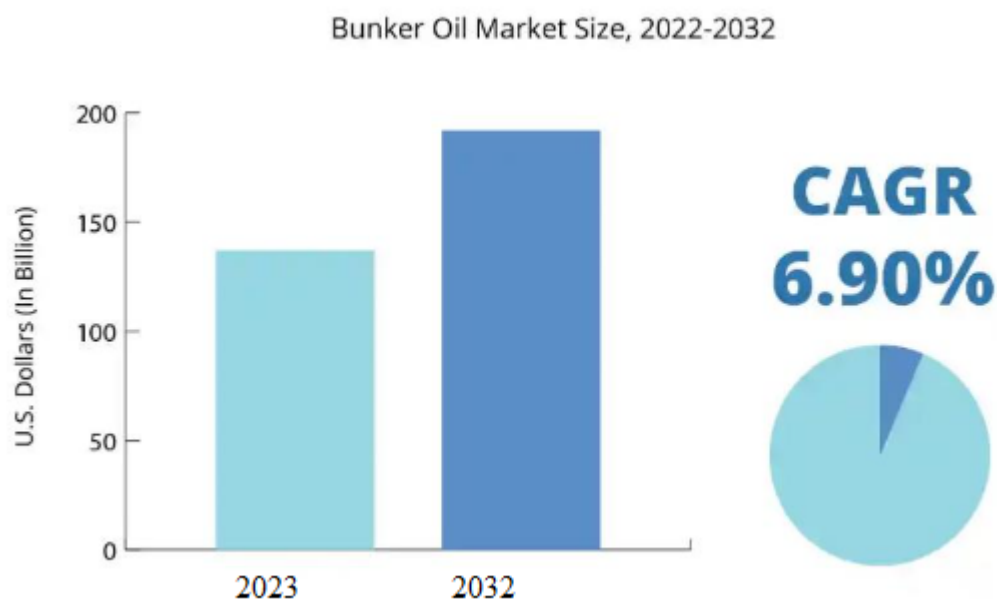


Рисунок 1.1 – Мировой объём бункерного рынка [54]

В плане географического распределения наблюдается сдвиг бункерной деятельности с Северо-Западных и Средиземноморских регионов потребления на Дальний Восток. Связано это в первую очередь с активным ростом судоходства в странах Азии. Азиатско-Тихоокеанский регион является крупнейшим рынком бункерного топлива, причем основной спрос приходится на такие страны, как Китай, Япония и Южная Корея. В регионе развито судоходство, имеются крупные порты и торговые пути, что стимулирует спрос на бункерное топливо.

Таблица 1.1 - Контейнерооборот крупнейших мировых портов в 2023 году (составлено автором на основе [22])

Контейнерооборот крупнейших портов мира, TEU			
Порт	2023	2022	Изменение 23/22
Шанхай	47 280 000	47 025 000	0,54%
Сингапур	37 289 500	37 467 700	-0,48%
Нинбо-Чжоушань	33 360 000	31 080 000	7,34%
Шэньчжэнь	30 040 000	28 760 000	4,45%
Циндао	25 660 000	23 700 000	8,27%
Гуанчжоу	24 600 000	24 180 000	1,74%
Бусан	22 071 863	22 706 133	-2,79%
Тяньцзинь	21 030 000	20 260 000	3,80%
Лос-Анджелес	19 044 816	20 061 978	-5,07%
Гонконг	16 575 000	17 788 000	-6,82%

Отличительная особенность бункерного бизнеса является его тесная связь с судоходной деятельностью. Помимо этого, бункерный рынок отличается особой партийностью продажи.

Поставка судового топлива ограничена ёмкостью бункерных танков и измеряется сотнями или несколькими тысячами тонн, в отличие от стандартной поставки нефтепродуктов, где объёмы могут достигать 100 тыс. тонн.

На текущий момент классификация бункерного топлива выглядит следующим образом[49]:

1. Дистиллятное топливо (MGO, MDO)
2. Топливо со сверхнизким содержанием серы, не более 0,1% (ULSFO)
3. Топливо с очень низким содержанием серы, не более 0,5% (VLSFO),
4. Мазуты, содержание серы не более 3,5% (HSFO)
5. СПГ
6. Прочие топлива

1.2 Основные принципы формирования международных маркетинговых стратегий для нефтегазовых компаний

Маркетинг, как управленческий процесс, по сути своей двойственен. Двойственность заключается не только в постоянном балансировании между интересами продавцов и потребителей, а также в том, что эти интересы изменяются. Отсюда вытекает 2 основных направления маркетинга — это операционный (краткосрочный) и стратегический (долгосрочный) маркетинг. Основная цель операционного маркетинга — это получить доход от продаж, путем наиболее эффективных методов.

Но каким бы действенным не был оперативный маркетинг он не способен продавать там, где отсутствует спрос. Следовательно операционная деятельность обязана отталкиваться от аналитической составляющей. За это и отвечает стратегический маркетинг. Он базируется на долгосрочном анализе потребностей покупателей и продавцов, а его главная задача заключается в выявлении

потребностей, которые позволят фирме получить наибольшую выгоду. Отсюда следует определение стратегического маркетинга – это вид аналитической деятельности для принятия маркетинговых решений, направленных на реализацию долгосрочных целей фирмы [23].

Тогда маркетинговая стратегия компании – это долгосрочный план, направленный на мотивацию потенциальных потребителей к совершению покупки, тем самым удовлетворяя потребности клиентов и долгосрочные цели фирмы.

Классификация маркетинговых стратегий:

1. Глобальные стратегии: Интернационализации; диверсификации; сегментирования; глобализации; кооперации
2. Базовые стратегии: лидерство по издержкам; лидерство по продукту; фокусирования
3. Стратегии роста: Интенсивного роста; интегрированного роста; диверсификации
4. Конкурентные стратегии: лидеры рынка; бросающего вызов; “нишера”
5. Функциональные стратегии: маркетинговая; НИОКР; производственная; финансирования

Разберём детально наиболее распространённую классификацию маркетинговых стратегий – это стратегии роста. На наш взгляд они наиболее целостно раскрывают методы и способы достижения компанией своих результатов.

Стратегия интенсивного роста – это маркетинговая стратегия компании, сосредоточенная на развитии конкурентных позиций в отрасли.

Сущность стратегии заключается в мобилизации имеющихся ресурсов организации с целью достижения поставленных целей и задач. Данную стратегию следует использовать прежде всего компаниям, которые не исчерпали потенциал развития бизнеса.

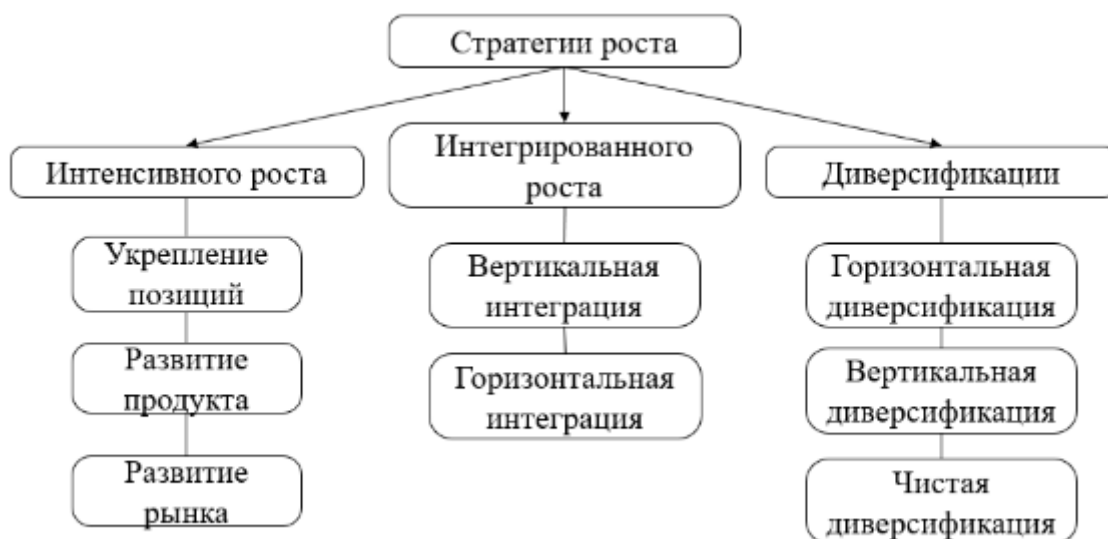


Рисунок 1.2 – Виды стратегий роста (составлено автором на основе [23])

В свою очередь стратегии интенсивного, или как их иначе называют, концентрированного роста разделяют на:

- Стратегия укрепления позиции на рынке. Стратегия подразумевает увеличение объёмов производства и реализации на ключевых рынках сбыта.
- Стратегия развития продукта. Развитие продукта может строиться за счёт улучшения качества, расширения номенклатуры продукции, а также на добавлении новых товарных характеристик.
- Стратегия развития рынка, которая прежде всего ориентирована на поиск новых рынков сбыта уже имеющейся продукции.

Стратегию интегрированного роста стоит рассматривать как генеральный план долгосрочного развития компании путём интеграции. Под интеграцией понимается объединение раздробленных частей в единое целое. Стратегия позволяет компаниям достигнуть желаемых результатов в пределах единой промышленной цепочки.

Использование данной стратегии оправданно в тех случаях, когда организация способна улучшить показатели своей деятельности путем контроля ключевых звеньев производственных, логистических и сбытовых сетей.

В зависимости от целей фирмы стратегии подразделяются на:

- Стратегии вертикальной интеграции. Стратегии подобного вида направлены на расширение деятельности фирмы за счёт присоединения к ней фирм поставщиков или сбытовых компаний.

- Стратегии горизонтальной интеграции. Стратегии ориентированы на достижение поставленных целей, путём контроля и влияния над однопрофильными фирмами.

Стратегия диверсификации направлена на получение экономической выгоды и укреплению конкурентных позиций бизнеса. Под диверсификацией подразумевается распределение капитала между различными сферами и видами деятельности, для минимизации рисков при снижении доходов в одной из сфер.

Благодаря диверсификации у компании появляется возможность выбора новых видов деятельности, которые могут принести стратегические выгоды. Однако не следует злоупотреблять диверсификацией, а использовать её только в тех случаях, когда исчерпаны все прочие возможности роста по основной деятельности бизнеса.

Стратегия диверсификации подразделяется на:

- Стратегию горизонтальной диверсификации, которая предполагает расширение ассортиментной политики, путем увеличений номенклатуры товаров и услуг, пользующихся спросом

- Стратегию вертикальной диверсификации. Данная стратегия опирается на выход за пределы действующей цепочки сбыта, в которой ведёт деятельность фирма. Особенность заключается в том, что новые изделия прямо или косвенно схожи с уже имеющейся продукцией.

- Стратегию чистой диверсификации. От предыдущего типа диверсификации данную стратегию отличает то, что новый продукт или услуга никак не связаны с уже производимыми и реализованными товарами.

Выбор той или иной стратегии следует делать исходя из множества параметров таких как: размер компании, тип продукта, степень консолидации рынка, конкурентная среда и т.д.

Стратегия вертикальной интеграции вряд ли подойдет для небольшого бизнеса или только зарождающейся отрасли, зато она нашла своё отражение и доказала свою эффективность на предприятиях нефтегазового комплекса. Стратегия фокусирования, наоборот, используется чаще менее крупными фирмами, поскольку позволяет сделать акцент на той отрасли и товарах в которой компания может преуспеть в условиях ограниченных ресурсов.

На второй международной конференции Российской ассоциации маркетинга Филипп Котлер сказал: «Вместо того, чтобы искать нефть, нам необходимо найти маркетинг для нефти» [3]. В текущий геополитических реалиях, когда привычные каналы сбыта нефти стали ограничены, необходимо серьезно подходить к вопросу маркетинга нефти и представители крупнейших нефтегазовых компаний понимают это.

Основой формирования маркетинговых стратегий в нефтегазовом комплексе является изучение и анализ потребностей в прогнозируемом будущем для достижение поставленных целей. Отсюда вытекают основные задачи, которые стоят на этапе разработки маркетинговой стратегии:

1. Анализ макро и микроэкономических параметров рынка
2. Анализ конкурентов, их сильных и слабых сторон
3. Исследование тенденций нефтегазовой отрасли
4. Ценовая политика
5. Анализ логистических схем и способов их оптимизации
6. Ассортиментная политика и реакция на возникновение новых видов топлива
7. Прогнозирование объёмов реализации продукции

Сбор, обработка и грамотный анализ полученных сведений имеют важнейшее значение, поскольку на основе маркетинговых данных принимаются ключевые решения компании. Важной составляющей при анализе это интерпретация полученных результатов с учётом специфики нефтегазового сектора, который, как и многие другие отрасли, имеет свои нюансы и особенности.

НГК является основой экономики многих добывающих стран, в России ключевое. Он обеспечивает жизнедеятельность других отраслей промышленности и составляет более половины экспорта страны [8].

Исходя из значимости нефтегазового сектора, государство выступает в роли 3 субъекта маркетинга (помимо продавцов и потребителей) и выполняет на рынке определённую роль. Государство выполняет регулирующую функцию, оказывая содействие в достижении баланса интересов между покупателями и продавцами и заинтересовано в эффективном функционировании отрасли в целом.

Государственный маркетинг ориентирован на масштабные цели, оказывает свое влияние на все объекты, находящиеся в рамках страны и за ее пределами, а также способствует формированию благоприятной среды для B2B-и B2C-сфер маркетинга.

Государство в лице Президента, Совета Федерации, Министерства Энергетики, Министерства природных ресурсов заинтересовано, чтобы нефтяные компании действовали эффективно и в интересах страны. Для этого государство изменяет институциональную структуру отрасли через изменения в законодательных актах, топливную, налоговую, таможенную политику и с помощью гос. поддержки. Меры поддержки выражаются в выдаче субсидий, займов, предоставлении льгот.

Одной из характерных черт современного российского нефтяного рынка является высокий уровень консолидации крупнейших компаний. Более 80% всей национальной добычи нефти сосредоточены между структурами вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК). В стране сосредоточено 37 крупных НПЗ и более 200 мини НПЗ. Более 80% мощностей по переработке приходятся на собственность ВИНК [8].

Большинство сегодняшних крупнейших нефтяных компаний были образованы в ходе приватизации 90-х годов, другие по итогам слияний и поглощений. ВИНК обладают существенным преимуществом перед более мелкими организациями за счёт полного цикла деятельности —от переработки до сбыта конечным

потребителям [44]. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) предпринимает различные методы, которые в большой или меньшей степени направлены на «снижение власти» ВИНК и предоставлению прав для независимых частных компаний. Правовыми и нормативными актами регулируется оптовая и розничная торговля нефтью и нефтепродуктами.

В основе своей, применяемые методы, направлены на регулирование необоснованно завышенных цен на нефть и нефтепродукты с помощью различных механизмов, основным из которых является биржевая торговля. Другой особенностью российского рынка нефтепродуктов является его система ценообразования на топливо.

Нефть и нефтепродукты являются «классическими» группами товаров, основные правила оптовой торговли которыми складывались в течении многих десятилетий в условиях открытых рынков (прежде всего в Западной Европе и США). Условия поставки в как на внутреннем рынке, так и при экспортных поставках в целом описываются правилами ИНКОТЕРМС.

Система формирования цен претерпела значительные изменения от ценообразования cost+, по которому к издержкам добавляли плановую маржинальность, до биржевого ценообразования. Эволюцию ценообразования на мировых рынка нефти можно увидеть в Таблице 1.2:

Таблица 1.2 - Эволюция ценообразования на рынке нефти [29]

Ценообразование	Сущность	Комментарий
Ценообразование Cost* (от странового рынка - к региональному, от совершенной конкуренции через монополию к олигополии) [1]	Сравнение издержек, брались издержки худшего месторождения + маржа (прибыль)	Первоначально нефтедобывающие страны получали только роялти (плату за пользование невозполнимыми ресурсами) + часть налога на прибыль. Впоследствии был введен принцип 50/50 (равное распределение прибылей с нефтедобывающими компаниями). После национализации нефтяной промышленности страны начали получать 80-90% дохода от добычи нефти
«Netback»	Из цены нефтепродуктов исключаются затраты на переработку, транспортировку	По мере изменения рынка из рынка продавца в рынок покупателя цена стала строиться по принципу «Netback»

	нефти до нефтеперерабатывающего завода и прочие	
«Нефть-нефть»	Характеризуется глобальной торговлей и встречной конкуренцией	Начинает взиматься спекулятивная рента; под влиянием интересов растущего числа спекулянтов на финансовых рынках. Началось раскачивание реального нефтяного рынка, значение фундаментальных факторов снижается
Биржевое ценообразование	С 1986 г. следствие развития и модернизации глобального финансового рынка	Появились нефтяные контракты, увеличилось число игроков. Значительная роль «бумажной» нефти и спекулянтов

На современное ценообразование на рынке нефти влияет деятельность:

1. Спекулянтов
2. ОПЕК
3. Сланцевых компаний
4. Хедж-фондов
5. Крупных игроков финансового рынка
6. Других факторов, таких как курс доллара

Отличительной особенностью последнего витка развития ценообразования является значимость «бумажной» нефти. Объёмы торгов фьючерсами во много раз превышает объёмы мирового предложения на углеводороды [29].

Понимание механизмов ценообразования и процесса формирования цены необходимо в первую очередь для минимизации рисков. Помимо этого, необходимо видеть тенденции развития мирового рынка, чтобы исключить возможности подрыва экономической безопасности, особенно для России.

Методика на российском рынке нефтепродуктов выглядит следующим образом: для каждого нефтепродукта должна быть рассчитана цена экспорта или экспортная альтернатива с учётом пошлин, налогов и дифференциала внутреннего рынка. Эта цена становится маркерной для внутреннего рынка.

Методика разработана с учётом следующих принципов:

- Методика должна быть избавлена от субъективизма
- Сохранение в России принципов рыночного ценообразования
- Методика основана на прямом применении мировых оптовых цен, уменьшенных на величину экспортных затрат

Ценообразование, основанное на «официальных» котировках, в настоящее время применяется не только в оптовой торговле. К такому способу ценообразования перешли и другие игроки рынка сбыта нефтепродуктов, к примеру, бункеровочные компании и компании, управляющие топливозаправочными комплексами международных аэропортов. При этом используются котировки на судовое топливо (мазут) и авиационное топливо (авиационный керосин) соответственно.

В условиях современного политического напряжения адекватность использования котировок западных ценовых ставится под сомнение. Эксперты отмечают, что методы расчета котировок Urals весьма субъективны и зачастую совсем не репрезентативны. Это относится не только к котировкам российской нефти, но и нефтепродуктов.

В качестве примера можно привести следующую ситуацию. Информационное агентство Argus, которое закреплено в качестве бенчмарка на российский сорт нефти, в ноябре 2023 года на своём официальном сайте опубликовала новую методику расчёта цен на нефть Urals на северо-западе Европы и Средиземноморье. Они стали использовать котировки базисов FOB, вместо CIF тем самым перестали учитывать ряд важных затрат на транспортировку и страховку. Это все привело к тому, что котировки упали в цене и российские экспортёры теряли нефтяные доходы [48].

Многие эксперты понимают эту проблему, однако отказаться от имеющейся рабочей модели очень тяжело, ведь она работает десятки лет, однако это может стать необходимостью для выживания российской экономики. В качестве выхода от текущей системы ценообразования предлагается постепенная отвязка от западных котировок и создание собственной системы определения цены.

При принятии маркетинговых решений следует учитывать один важнейший фактор – это фактор неопределённости. Под неопределённостью понимается

неполнота или недостоверность информации в условиях принятия решений. Не- способность менеджмента действовать в условиях неопределённости влечёт за собой потерю эффективности компании на рынке. В таблице приведена классификация и краткое описание ключевых неопределённостей влияющие на деятельность фирмы

Таблица 1.3 - Виды неопределённостей [15]

Классификационный признак	Виды неопределённости	Краткая характеристика
Время возникновения	Перспективная	Появление непредусмотренных факторов
	Ретроспективная	Отсутствие информации за прошлый период
Факторы возникновения	Экономические	Изменение показателей предприятия и страны в целом
	Политические	Связаны с изменением политической ситуации в стране
	Социальные	Изменение предпочтений населения
	Природные	Изменение климатических условий
Среда	Внутренняя	Факторы внутренней среды
	Внешняя	Факторы внешней среды
Время реализации решения	Краткосрочные	Факторы влияют в течение года
	Долгосрочные	Факторы влияют более чем один год
Достоверность информации	Низкая	Существует надежная информация
	Средняя	Ситуация стохастическая, но существует информация о явлении
	Высокая	Высказываются лишь гипотезы, которые требуют проверки
Количество целей	Единственная	Необходимо среди всех допустимых решений найти лучшее
	Несколько	Проблема не сводится к решению одной задачи
Природа неопределённости	Объективная	Не зависят от действий ЛПР
	Субъективная	Существует зависимость от действий ЛПР

Чтобы минимизировать риск негативных последствий при принятии решений, основанных на недостоверной информации, можно предложить следующие шаги:

- Определить уровень обеспеченности информации
- Рассчитать необходимый уровень обеспеченности информации для принятия управленческого решения
- Определить наиболее важные факторы, к которым спрос особенно чувствителен

- Создание и внедрение новых методов сбора и анализа необходимой информации
- Сформировать новый подход к анализу рынка с помощью маркетинговых баз данных

Основная задача — это выработать надежную и последовательную систему слежения за ключевыми факторами, которые оказывает максимальный эффект на деятельность фирмы.

Одним из ключевых инструментов деятельности компании в условиях неопределённости это формирования сценарного плана. Сценарное планирование – это систематическое изучение альтернативных сценариев развития событий во внешнем мире и их последствий для бизнеса.

Преимущества сценарного планирования:

- Нацелено на предсказание альтернативных вариантов развития стратегии
- Придаёт гибкость и помогает сократить время реагирования на изменение внешней среды
- Повышает эффективность стратегического планирования

В результате планирования формируются маркетинговые сценарии. Именно маркетинговые сценарии позволяют фирме своевременно адаптироваться и скорректировать стратегии под изменения внешней и внутренней среды, так как изменения уже были «предсказаны».

Подводя промежуточный итог, можно сделать вывод, что основа любой грамотной маркетинговой стратегии является маркетинговый анализ, который включает в себя три основных направления:

1. Анализ рынка, с учётом его специфики
2. Анализ конкурентов
3. Анализ собственной конкурентоспособности компании на рынке по ключевым параметрам

Необходимость разработки и внедрения маркетинговой стратегии заключается главным образом в экономии средств, что на первый взгляд может показаться парадоксом, ведь на работу маркетинговых служб нужно выделять бюджет.

Однако при отсутствии стратегии бизнес будет тратить ещё большее количество денежных средств на реализацию проектов, которые в перспективе не будут обладать экономическим эффектом.

Выбор и разработка маркетинговой стратегии – это ответственный и трудоёмкий процесс, от которого зависит будущее компании, поскольку стратегия определяет вектор развития и становится фундаментом для дальнейшего принятия ключевых решений.

1.3 Особенности формирования маркетинговых стратегий для нефтяных компаний в условиях общего снижения спроса на нефтепродукты

Маркетинг нефтепродуктов представляет собой систему маркетинговых действий, направленные на формирование долгосрочных стратегий развития предприятия с учётом специфики функционирования нефтегазовой отрасли в целом. Основными элементами системы маркетинга рынка нефтепродуктов являются исследование рынка, разработка и реализация на этой основе рыночной стратегии. Маркетинговая стратегия для оптовой и розничной торговли нефтепродуктов имеют разные ключевые особенности. Разработка стратегии для оптовой торговли нефтепродуктами направлена на удержание и увеличение рыночной доли, проектирование сбытовых каналов и разработку конкурентоспособного поведения. Маркетинговая стратегия для розничной торговли на размещение предприятия, формирование имиджа, создание розничной сети, определение уровня специализации, организацию новых форм торговли, диверсификация деятельности [26].

Стратегия маркетинга нефтепродуктов включает в себя традиционный комплекс мероприятий, такие как: маркетинговое исследование, сегментацию рынка и позиционирование, управление товарным ассортиментом, управление продвижением товара, управление ценообразованием, управление сбытом.

Нефтегазовые компании применяют как классические ценовые и неценовые методы, так и более детализированные. Особенностью рынка

нефтепродуктов является то, что часто применяются методы, ограничивающие конкуренцию, что является неправомерным. Факт признания действий согласованными должен быть доказан, что является не всегда возможным.

Снижение спроса на продукцию свидетельствуют об ухудшении общей конъюнктуры рынка и требуют от бизнеса разработки новой маркетинговой стратегии поведения на этих рынках. В данном случае маркетинговая стратегия должна включать помимо адаптационных механизмов также активизацию инновационной и коммуникационной деятельности субъектов нефтегазовой отрасли.

Маркетинг выступает в роли инструмента регулирования хозяйственной деятельности организации. В нефтегазовом секторе маркетинг имеет свою специфику и предусматривает систематизацию информации о конъюнктуре рынка, о ценообразовании, о имеющемся внутреннем потенциале компании для минимизации неопределенности на рынке и принятия рациональных управленческих решений. Основными показателями же являются емкость

рынка и рыночная доля компании. Необходимо учитывать перспективы будущих продаж нефтепродуктов на внутреннем российском рынке и на экспорт.

Центральным вопросом при выработке маркетинговой стратегии является выявление спроса на конечную отраслевую продукцию – нефтепродукты, особенно это актуально, когда наблюдается спад этого спроса.

Во время экономического кризиса внимание нефтегазовых компаний к роли маркетинга увеличивается, поскольку грамотный маркетинг способен привести компанию к наименьшим потерям или даже к росту. Можно выделить несколько основных маркетинговых стратегий, благодаря которым возможен выход из кризисной ситуации с наименьшими потерями. Первой является стратегия недобросовестной конкуренции, суть которой заключается в компенсации снижающегося объема продаж за счет повышения цены для покупателей или снижения цены для поставщиков. Эта стратегия не ориентирована на потребителя. Тем не менее, на российских рынках бензина и других нефтепродуктов, контролируемых монополистами, эта альтернатива является реальностью.

Второй является стратегия кризисной адаптации: предусматривает обеспечение конкурентного преимущества в более низком ценовом сегменте за счет снижения издержек, сокращения ассортимента, снижения качества продукции и т.д. С одной стороны, стратегия ориентирована на учет снижающегося платежеспособного спроса, а с другой, – на уход в более низкий ценовой сегмент, который губителен для бренда и имиджа.

Третьей является стратегия развития: ориентирована на обеспечение конкурентоспособности за счет увеличения ценности продукции для потребителя при сохранении цены на прежнем уровне. Третья стратегия является наиболее рациональной, так как обеспечивает развитие компании в долгосрочной перспективе.

Комплекс маркетинга в условиях снижения спроса на нефтепродукты явлений включает в себя:

- Анализ факторов, оказывающих влияние на спрос;
- Изучение факторов, оказывающих влияние на снижение спроса;
- Анализ основных характеристик рынка;
- Изучение тенденций деловой активности маркетингового окружения;
- Использование политики, стратегии, тактики, методов ценообразования и способов продвижения производимых продуктов;
- Прогнозирование краткосрочных и долгосрочных объемов реализации товаров.

2 Анализ бункерного рынка рф в условиях снижения спроса на судовое топливо

2.1. Анализ изменений рынка бункеровки судов в современных условиях

Доля российского бункерного рынка в общемировом невелика и составляет по разным подсчётам от 2,5% до 3%. Географическое распределение поставок бункерного топлива зависит от объёма спроса в портах потребления, соответственно наибольший объём продаж, в количественном выражении, наблюдается в крупнейших портах России. Исходя из этого, основные регионы потребления судового топлива можно сегментировать следующим образом:

1. Северо-запад с крупнейшими базами порт Усть-Луга и Санкт-Петербург

2. Чёрное море с крупнейшим базисом портом Новороссийск

3. Дальний Восток с крупнейшим базисом портом Владивосток

Помимо основных регионов, стоит отметить северные порты с крупнейшим из них – порт Мурманск, который существенно наращивает грузооборот в последние года.

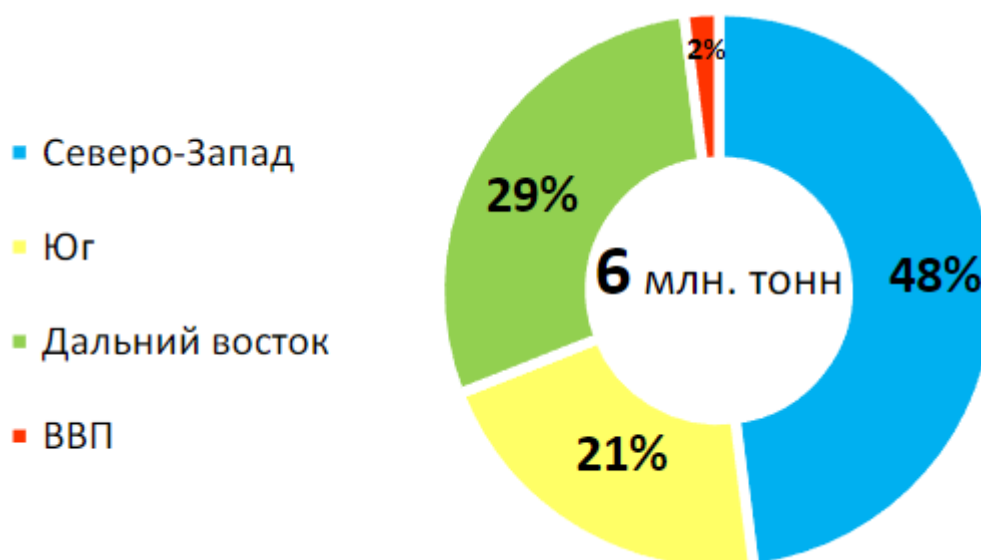


Рисунок 2.1 – Регионы продаж судового топлива в РФ (составлено автором на основе [33])

Последним важным регионом сбыта являются внутренние водные пути, которые включают в себя множество мелких портов (Ярославль, Нижний Новгород, Казань, Москва и. т.д.) Внутренние водные пути ориентированы исключительно на российских потребителей судового топлива.

Для российского рынка основными видами судового топлива являются: VLSFO, MGO, ULSFO, HSFO. Наиболее востребованный продукт на сегодняшний день — это судовое топливо с серой до 0,5% VLSFO. В зависимости от региона спрос на тот или иной вид топлива может отличаться, как мы видим на Рисунке 2.2.

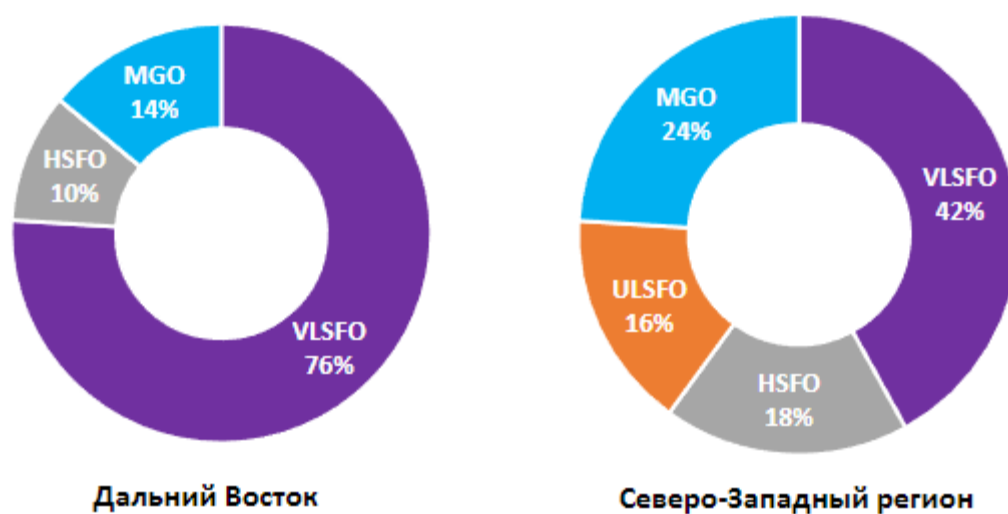


Рисунок 2.2 – Структура реализации судового топлива по их типу в 2022 (создано автором на основе [33])

Так, к примеру порты Северо-Западного региона (Санкт-Петербург, Усть-Луга) входят в особую зону контроля вредных выбросов в атмосферу (зоны SECA), в которых с 2015 года разрешенный показатель выброса серы равен менее 0,1%. В этой связи, в данных портах, помимо VLSFO, пользуются спросом виды топлива с наиболее низким содержанием серы MGO, ULSFO. В портах Дальнего Востока такой потребности нет, поэтому их доля существенно ниже.

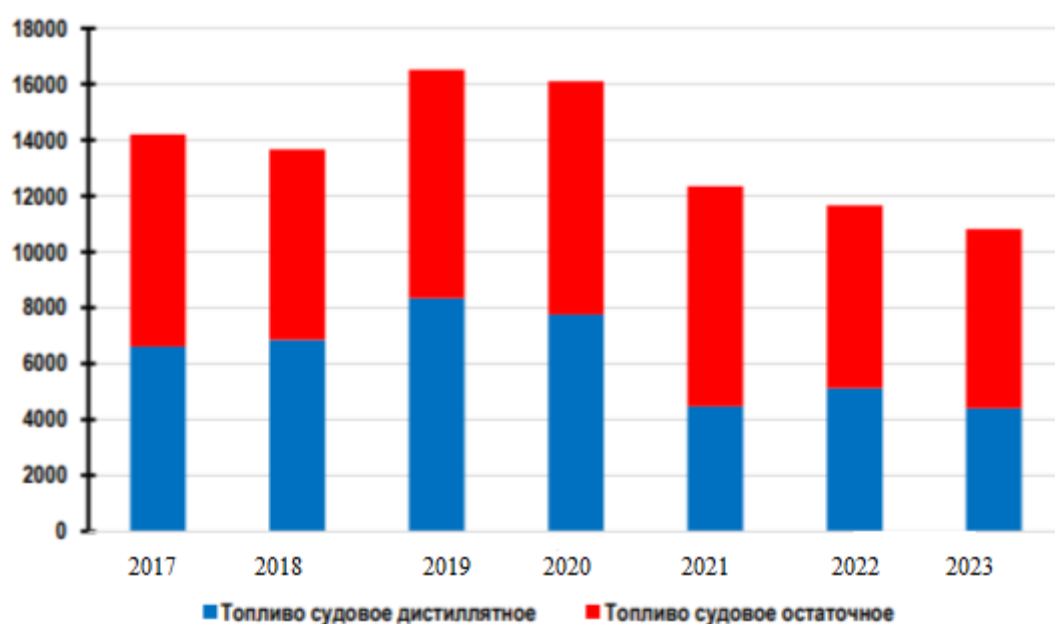


Рисунок 2.3 – Производство судового топлива в России

Одной из характерных черт бункерного рынка РФ является высокая степень консолидации между дочерними обществами вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) Таблица. На их долю приходится более 70% рынка, и она увеличивается с каждым годом. Помимо ВИНКов есть ряд крупных независимых компаний, которые успешно ведут свою деятельность, как правило, один игрок сосредоточен на определённом регионе деятельности. Мелким независимым компаниям все тяжелее конкурировать с подразделениями ВИНК и крупными независимыми компаниями, и они вынуждены уходить с рынка.

Таблица 2.1 - Лидеры рынка в 2023 году (составлено автором)

Лидеры рынка в 2023 году		
Северо-Запад	Дальний Восток	Азово-Черноморский бассейн
Балтийская Топливная Компания	РН-Бункер	Газпромнефть МаринБункер
ЛУКОЙЛ-МаринБункер	ННК-Бункер	ЛУКОЙЛ-МаринБункер
Газпромнефть МаринБункер	Трансбункер	ЮБС
Невский мазут		РН-Бункер
РН-Бункер		Трансбункер

Поскольку бункерное топливо является производным продуктом от сырой нефти, цены на него зависят не только от спроса и предложения в порту потребления, но и от мировых цен на нефть. Для российского рынка характерна ценовая привязка к котировкам мировых ценовых агентств (S&P Global, Argus). Так, к

примеру, при формировании цены судового топлива в Северо-Западном регионе бенчмарком могут выступать котировки судового топлива в портах Amsterdam, Rotterdam, Antwerp (регион ARA), соответственно для Дальнего Востока бенчмарком будут котировки судового топлива в порту Singapore.

Помимо этого, существует чёткая ценовая сегментация по регионам сбыта. Разница в стоимости 1 тонны бункерного топлива категории VLSFO в северных портах РФ и портах Чёрного моря может достигать более 50\$. Основной объём бункеровок приходится на иностранных потребителей (судоходных компаний, нефтетрейдеров), которые заходят в российские порты. Привлекательность российского рынка в том, что он может предложить качественное судовое топливо по более доступным ценам, чем иностранные порты. Так судовое топливо вида MGO и VLSFO в портах Северо-Запада может продаваться на 50\$ дешевле чем в Европейских портах, в более ранние периоды дисконт мог достигать 100\$ за одну тонну бункерного топлива. При такой экономической целесообразности иностранные суда могут осуществлять заходы, даже не имея прямой логистики в РФ, а исключительно для бункеровки.

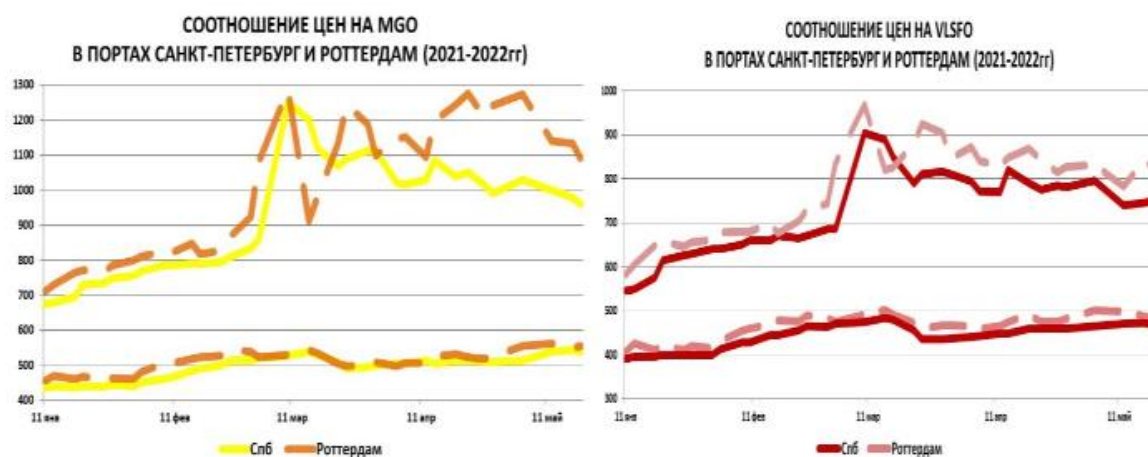


Рисунок 2.4 – Сравнение стоимости топлива в портах Санкт-Петербург и Роттердам [33]

Однако объёмы российского рынка снижаются на протяжении нескольких лет. В лучшие годы объём продаж достигал 15 млн. т. в год, а по итогам 2022 года составил порядка 6 млн.т.



Рисунок 2.5 - Объем продаж бункерного топлива в морских портах и на внутренних водных путях РФ, 2019–2023 гг. (составлено автором на основе [35])

Формирование маркетинговой стратегии невозможно без понимания причин систематического снижения потребности в бункеровке. За последние несколько лет, на снижение спроса на судовое топливо повлияло множество факторов, которые мы подробно проанализируем в этой главе. В январе 2020 года вступили в силу новые требования Международной морской организации ИМО. Для уменьшения вредных выбросов в атмосферу допустимым значением содержания серы в судовом топливе стало менее 0,5%, вместо 3,5%. В отдельных районах плавания SECA (Балтийское и Северное моря, пролив Ла-Манш, а также западное и восточное побережья Северной Америки и относящиеся к США акватории Мексиканского залива и Карибского бассейна) с 1 марта 2010 года содержание серы ограничено 1%, а с 2015 года — 0,1%. Сходные требования установлены с 2010 года для всех портов ЕС.

Наиболее распространенный продукт для реализации —высокосернистый мазут (HSFO) стал выходить за рамки новых экологических требований. Мазуты содержанием серы до 3,5% использовали более 70% мирового флота, а

ежегодное потребление превышало 200 млн.т., поэтому неудивительно, что новые правила существенно изменили рынок. На сегмент бункеровки приходилось около 50% сбыта сернистого мазута. Следственно изменения затронули не только рынок бункеровки, но и деятельность нефтеперерабатывающих заводов и нефтяного рынка в целом.

2020 год оказался вызовом для бункерного рынка не только по причине введения новых экологических требований. В марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения официально объявила о начале пандемии COVID-19. Начало пандемии привело к существенному снижению всеобщей деловой активности. Согласно данным Международного энергетического агентства авиасообщения, сократились на 80%, трафик дорожного транспорта на 25%, движения морского транспорта на 20% [5].

Карантинные ограничения, вызванные пандемией, вызвали спад мобильности населения, которые обернулись существенным сокращением спроса на нефть и нефтепродукты. Сокращение спроса сразу же нашло свое отражение в цене на нефть, а соответственно и в цене на судовое топливо. На Рисунках 2.6 и 2.7 мы видим снижение цены на нефть и судовое топливо VLSFO по мере вступления антиковидных ограничений.

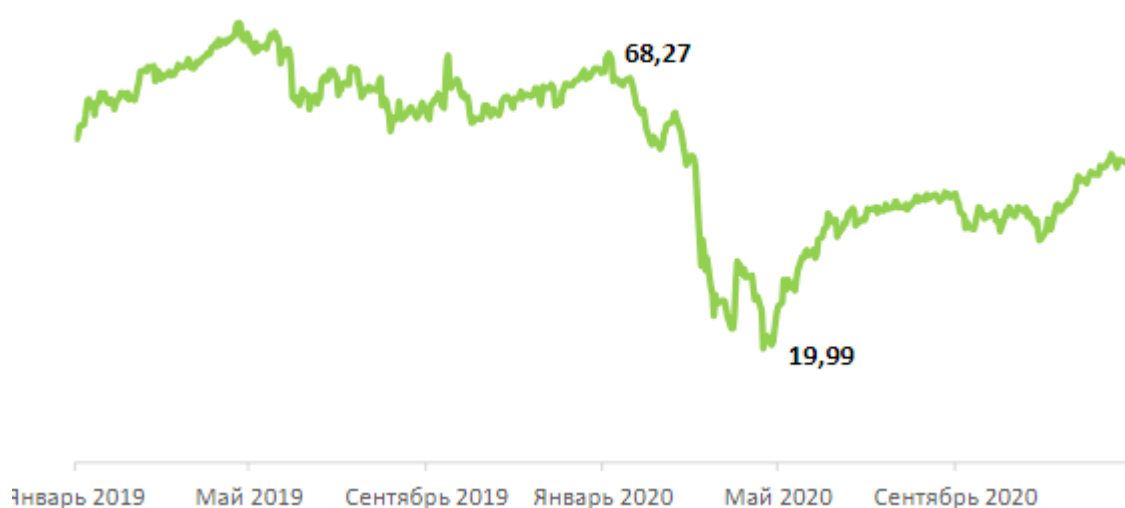


Рисунок 2.6 – Динамика цен на Brent 2019-2020 (составлено автором на основе [17])

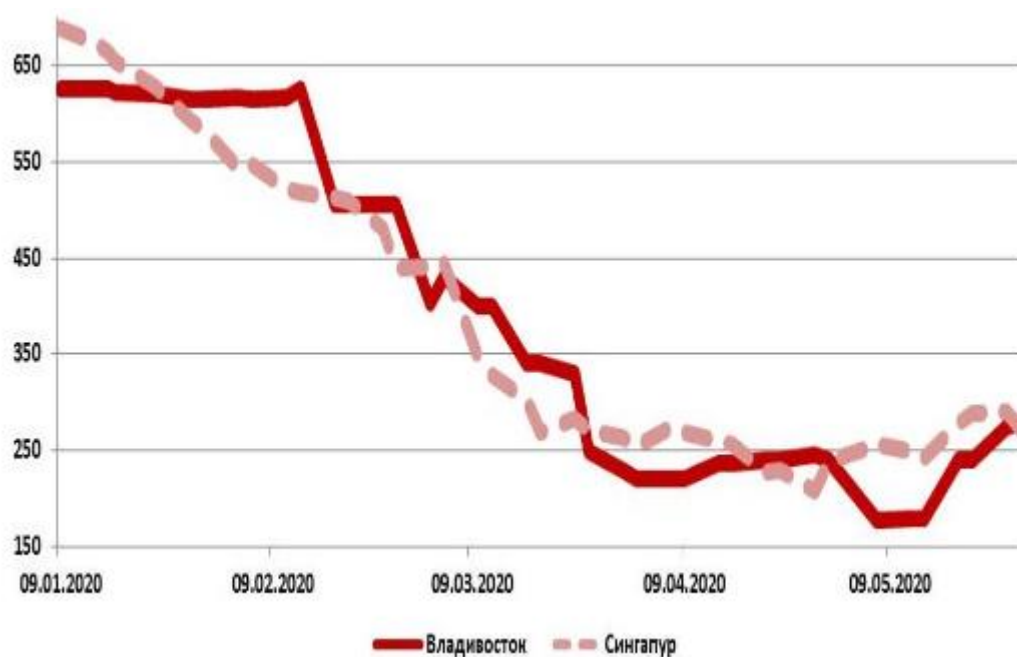


Рисунок 2.7 – Динамика цен на топливо VLSFO в период ввода антиковидных мер [33]

Падение цен на нефть и нефтепродукты привело к значительному выпадению доходов нефтяных компаний.

Помимо снижения активности у судовладельцев наблюдали проблемы с наймом экипажей, доставке снабжения и оборудования на суда. Порты столкнулись с беспрецедентным количеством судов, стоящих на якоре, и суда выстраиваются в очередь в ожидании места для разгрузки груза. Особенно сильно пострадал круизный сектор и пассажирские перевозки.

Другие секторы также пострадали, но в целом торговля продолжалась.

Динамику грузооборота и динамику обслуживания пассажиров в портах РФ мы видим на Рисунке 2.8:

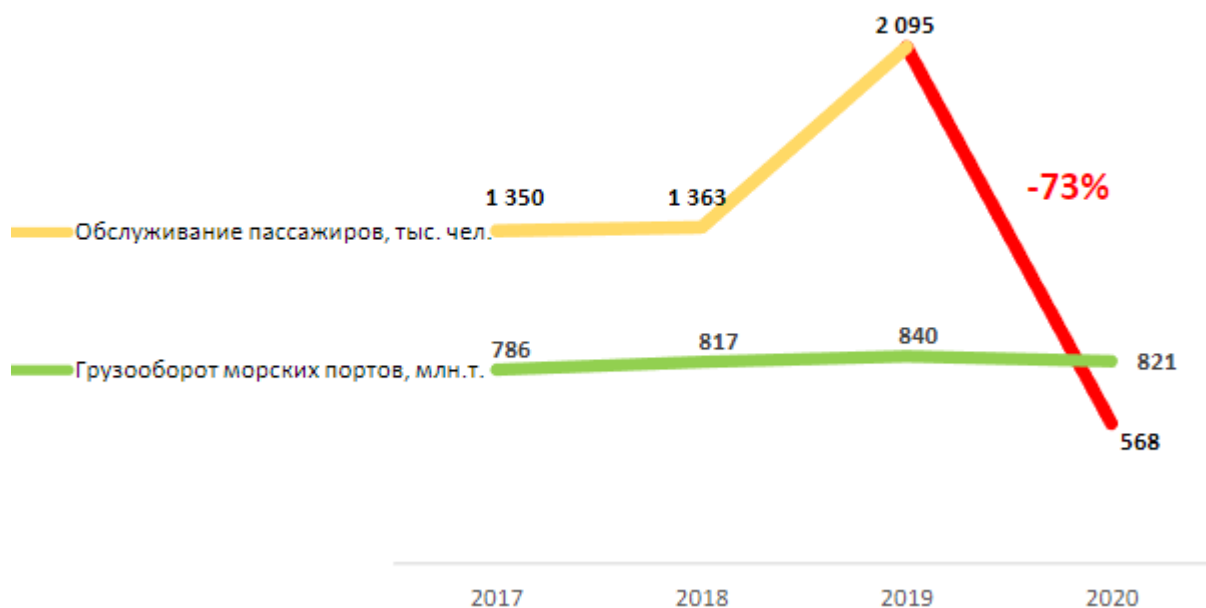


Рисунок 2.8 – Динамика грузооборота и обслуживания пассажиров в портах РФ (составлено автором на основе [16])

Вышеперечисленные события серьезно изменили отрасль, за последние года. Однако снижение объёмов реализации бункерного топлива началось до 2020 и на это есть ряд определенных причин.

Как мы говорили ранее, наиболее распространённый вид судового топлива это VLSFO. Большая часть данного продукта получается путём смешения различных видов нефтепродуктов, зачастую, смесью мазутов с более лёгкими нефтепродуктами, такими как MGO и ULSFO, также такое смешение называется блендом. По разным оценкам, доля блендов VLSFO составляет от 30 до 40% от общего количества продаваемого судового топлива в России.

На конечную стоимость судового топлива сказывается внутреннее нормативное регулирование, в том числе налогообложение. Для бункеровочной отрасли наиболее остро стоит вопрос начисления акцизов и их возмещение при операциях со средними дистиллятами.

В соответствии с ФЗ от 15 октября 2020 г. N 321-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в части введения обратного акциза на этан, сжиженные углеводородные газы и инвестиционного коэффициента, применяемого при определении размера обратного акциза на

нефтяное сырье» к средним дистиллятам относятся смеси углеводородов в жидком состоянии (при температуре 20 градусов Цельсия и атмосферном давлении 760 миллиметров ртутного столба), полученные в результате первичной и (или) вторичной переработки нефти, газового конденсата, попутного нефтяного газа, горючих сланцев, значение показателя плотности которых не превышает 930 кг/м³ при температуре 20 градусов Цельсия, за исключением: прямогонного бензина, автомобильного бензина, авиационного керосина, дизельного топлива [47].

Доля производства судового дистиллятного топлива достаточно велика и составляет около 40% от общего производства судовых топлив в РФ. В 2021 году было произведено более 5 млн. т, как мы видим, на Рисунке 2.9



Рисунок 2.9—производство судового дистиллятного топлива в РФ в 2021 году [1]

Налоговый кодекс претерпел несколько изменений касательно определения средних дистиллятов. Законом № 255-ФЗ от 30.07.2019 в Налоговый Кодекс были внесены поправки, вступившие в силу с 1 апреля 2020 года. До вступления закона к средним дистиллятам относились жидкие вещества плотность которых составляла 930 кг/м³, с 01.04.2020 эта цифра увеличилась до 1015 кг/м³. Согласно новой трактовке к средним дистиллятам стали относиться мазуты.

Однако данная мера себя не оправдала. Было подсчитано, что акциз на мазут привел к неравномерной налоговой нагрузке на его производителей,

потребители этого вида топлива оказались в неравных условиях. В итоге введения мазута в число подакцизных товаров сказалось на повышении стоимости тепла и электроэнергии, производимой с его помощью.

Поэтому, согласно ФЗ № 321 от 15.10.2020, во вторую часть Налогового кодекса РФ были внесены изменения, относящиеся, в том числе, и к мазуту. Он был выведен из числа средних дистиллятов и теперь снова входит в число товаров, не подлежащих акцизному сбору. При операциях со средними дистиллятами покупатель имеет право на вычет акциза. В данном случае организация должна подтвердить, что вырабатывают электро-и теплоэнергию из средних дистиллятов. Вычет положен им при получении средних дистиллятов в качестве топлива для сжигания и выработки энергии.

Для применения вычета необходимо предоставить документы согласно п. 23 ст. 200 НК РФ:

- копию свидетельства о регистрации организации, совершающей операции со средними дистиллятами;
- копию договора поставки (купли-продажи) топлива, которое относится к средним дистиллятам, с российской организацией - поставщиком;
- реестр накладных (актов приема-передачи) на поставку средних дистиллятов в качестве топлива;
- регистры учета использованного топлива и отпуска энергии;
- документы, подтверждающие выработку топлива по видам установок.
- И другие.

На практике процесс возмещения акциза может занимать до полугода. Это создаёт дополнительную неопределённость, поскольку размер акциза привязан по формуле к экспортной альтернативе и нет возможность рассчитать сумму акциза на будущие налоговые периоды. Вместе с тем, государство может отказать в праве на вычет если посчитает, что приобретённое топливо не является средним дистиллятом или не предоставлен полный пакет документов. (сайт консультант, про споры по поводу средних дистиллятов).

Согласно НК РФ операции по смешению не считаются производством, поэтому при блендировании средних дистиллятов с мазутами возврат акциза не предусматривается, что существенно снижает возможности получения низкосернистого судового топлива, который составляет существенную долю на рынке. Важно также учесть, что в соответствии с действующим законодательством, если в качестве судового топлива используется дизельное топливо, равно как и при получении судового топлива путем смешения, в качестве одного из компонентов такого смешения, возмещение начисленного при получении дизельного топлива акциза не предусмотрено, что также снижает возможности получения низкосернистого судового топлива. Помимо акцизов, на увеличение себестоимости судового топлива сыграл Налоговый Маневр.

С 1 января 2015 г. вступили в силу изменения налогового законодательства, известные как «налоговый маневр» в нефтяной сфере. Реформа должна была завершиться в 2017 г., но была временно приостановлена. Летом 2018 г. Правительство РФ возобновило ее проведение.

Налоговый маневр предполагает постепенное снижение экспортных пошлин на нефть и равномерное повышение налога на добычу полезных ископаемых. Маневр направлен на субсидирование экономики путём приближения внутренних цен на нефть и нефтепродукты к мировым.

В декабре 2018 года ставка вывозной таможенной пошлины на тёмные нефтепродукты составляла 135,1 долл. США, с 1 января 2024 года планируется полное её обнуление. Бункеровка иностранных судов попадает под особый режим перемещения припасов, который не предполагает взимания таможенных платежей, то есть снижение экспортных пошлин никак не облегчит деятельность, а наоборот за счёт увеличения налоговой нагрузки конечная стоимость топлива в российских портах становится менее привлекательной. Для наглядности примера 2024 года планируется обнуление пошлины и перенос данных затрат на НДС, то мы можем сделать вывод, что стоимость топлива станет существенно выше

Помимо налоговых издержек на бункерные компании ложатся расходы по постоянной готовности к ликвидации разливов нефти, стоимости которой составляет 1,5-2 млн руб. ежемесячно для средней компании. Стоит отметить, что, если разлив произойдёт нужно дополнительно оплачивать услуги аварийно-спасательных формирований без учета, оплаченных на несение готовности к такой ликвидации.

В мировой практике данные расходы несёт судно при заходе в порт. И всё это происходит на фоне укрепления позиций других государств, например Китая, рынок которого не только сокращается как в РФ, а напротив, стремительно растет, в виду введения налоговых послаблений при производстве судового топлива VLSFO [55]. Следующим серьезным вызовом для российского бункерного бизнеса стало начало специальной военной операции на Украине и последовавшее количество санкций на российскую экономику. В результате начала СВО Российская экономика столкнулась с беспрецедентным давлением со стороны западных государств.

Ужесточение условий функционирования нефтегазового сектора в России началось в марте 2022 года. Изменение геополитической ситуации в мире, формирование негативного имиджа России на международной арене, а также влияние западных стран на развитие экономики страны посредством введения санкций –стали новыми реальными угрозами для экономической безопасности не только нефтегазового сектора, но и всего государства в целом.

Россия хоть и привыкла работать в условиях санкций, однако их количество стало колоссальными. Многие международные нефтегазовые компании различной направленности ушли с российского рынка, что повлекло за собой серьезные изменения для всего нефтегазового сектора РФ.

Таблица 2.2 - Проблемы в нефтегазовом секторе России в 2023 году

Отрицательное воздействие санкций на нефтегазовый сектор	Проблемы и последствия санкционных решений	Условия положительного воздействия на ситуацию
Эмбарго на российские нефть и нефтепродукты - Введение потолка цен на нефть и нефтепродукты	Сокращение добычи нефти - Сокращение экспорта нефти и нефтепродуктов - Потеря рынков сбыта	Изменение направленности потоков экспорта энергоносителей с запада на восток (Индия. Китай. Турция и др.)
Замедление мировой экономики и прогнозируемая рецессия	Падение спроса на сырье	
Взрыв на Северных потоках», отказ ряда стран ЕС от российского газа	Сокращение поставок газа и нефти в страны ЕС	
Сокращение инвестиций в добычу вследствие сокращения из-за пандемии	Возможный рост пены на нефть	- Снятие локдауна в КНР и повышение спроса на российские энергоносители - Политика ОПЕК- по сокращению объемов добычи нефти в 2022 г

В начале 2022года спрос на бункерном рынке начал восстанавливаться, в связи со снятием ограничительных мер. Как говорит Президент Российской ассоциации морских и речных бункеровщиков Виталий Ковалев «Буквально в январе-феврале рынок начал показывать тренд на восстановление, а потом опять все "покатилось" в обратную сторону, особенно это коснулось портов региона Балтийского моря, непосредственно прилегающих к территории недружественных России государств».

Количество судозаходов в порт Санкт-Петербург снизилось на 30% по сравнению с аналогичным периодом 2021. Через короткий период ушли основные контейнерные линии, такие как датская Maersk, французская CMA CGM, на долю которых приходилось около 50% рынка перевозок.



Рисунок 2.11 – Перевалка контейнеров в морских портах России [16]

Для российского сегмента бункеровки главной проблемой является уход иностранных игроков с рынка, а именно: транспортных компаний, судовладельцев, нефтетрейдеров. Основная доля судозаходов в российские порты приходится на суда, следующих под зарубежным флагом, их доля по разным подсчётам составляет более 70% [11].

Соответственно, на долю валютных бункеровок приходятся основной объём продаж и прибыль бункеровочных компаний. На текущий момент российские судовладельцы не могут в полной мере компенсировать снижение объёмов бункеровок.

За январь-апрель 2022 года объём реализации бункерного топлива снизился на 25% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года. После ввода санкций на банковский сектор появились проблемы с оплатой за валюту по уже совершенным поставкам, что также сказывается на деятельности бизнеса. Компании начали находить способы «обходить» ограничения, но это в любом случае снижало эффективность за счёт увеличения срока поступления денежных средств.

Помимо явного снижения спроса, вызванного снижением судозаходов наблюдается «страх» иностранных компаний покупать российское топливо не только для перепродажи, но и для использования в собственных нуждах, то есть для бункеровки. Строгого запрета на использования российского

бункеровочного топлива нет, однако многие иностранные судовладельцы опасаются покупать его у российских компаний из-за санкционных опасений в перспективе. Это проблема не только ВИНКОВ, которые находятся в санкционных списках, но и мелких организаций, на которые санкционные ограничения не распространяются.

Перед судоходными компаниями, а подавляющее большинство бункеровочных компаний являются таковыми, остро встал вопрос о техническом обслуживании судов, о поставке запасных частей в условиях санкционных ограничений.

Уход с рынка иностранными компаниями вызваны в основном политическими мотивами, а не экономической целесообразностью, не только для российского бизнеса, но и для западных судовладельцев, так как аналогичное топливо в российских портах стоит дешевле, чем в зарубежных.

2.2 Основные направления и риски работы в условиях трансформации рынка

В прошлой главе были обозначены факторы, которые оказали существенное влияние на отрасль за последнее время. Они также поспособствовали снижению спроса на судовое топливо, вследствие чего упали объёмы бункеровки в портах РФ.

В данной главе мы рассмотрим варианты направлений деятельности в текущих условиях, а также возможные риски, которые могут оказать негативное воздействие.

Для начала проанализируем варианты ведения бункерного бизнеса в условиях новых экологических правил. Об ужесточении правил было известно задолго до их наступления, однако нефтяные компании не смогли в полной мере подготовиться. К началу 2020 года полномасштабным производством судового топлива, которые удовлетворяло новым нормам, занималась только ПАО «ЛУКОЙЛ».

Существует 3 основных способа адаптации к ужесточенным экологическим нормам [41].

- Использование скрубберов. Суда, оснащённые данным оборудованием, могут использовать в качестве топлива высокосернистый мазут, так как выбросы оксидов серы, благодаря скрубберам будут равняться выбросам с судов использующим низкосернистый мазут. Экономическая целесообразность использования скрубберов обусловлена тем, что судно может приобретать высокосернистый мазут, который существенно дешевле низкосернистых топлив и средних дистиллятов. Основным недостатком является стоимость оборудования. Средняя цена составляет, в зависимости от класса судна, 4–5 млн. долл. Помимо высокой цены, доставка и установка скруббера на судно может занимать от 6 месяцев до 2-х лет [50].

- Использование сжиженного природного газа. СПГ экологичен, а котировки в 2 раза ниже котировок дистиллятных аналогов, что даёт ему несомненное преимущество. Ещё одним его плюсом, является экономичность, СПГ экономит 15–20% расходуемого топлива. С каждым годом растёт количество судов на СПГ, которые опережают динамику флота в целом. Аналитики S&P Global Platts прогнозируют увеличение этой доли СПГ-топливо до 7% в общемировом объеме рынка к 2030 году. Основным минусом полноценного перехода на СПГ является отсутствие необходимой дорогостоящей инфраструктуры. Необходимо проводить глобальное технологическое перевооружение имеющихся судов: бункерных танков, систем охлаждения газа, систем безопасности утечек газа.

- Использование «гибридных» топлив, которые получаются в результате смешения.

Такое смешение даёт в результате топливо с содержанием серы до 0,5%. В качестве компонентов используются ультранизкосернистые (ULSFO) и темные нефтепродукты (HSFO). Некоторые российские нефтяные компании производят низкосернистый мазут на своих НПЗ. Показатели вязкости VLSFO ниже, чем у высокосернистых мазутов, что может увеличить расход топлива, однако

стоимость итогового продукта существенно ниже, чем у дистиллятов (MGO) и даже СПГ.

На наш взгляд наиболее эффективным вариантов ведения деятельности в новых экологических реалиях является использование, а соответственно сбыт «гибридного» топлива VLSFO. Причин перехода на низкосернистый мазут несколько. По прошествии времени экономический эффект от использования скруббера оказался не столь значителен как ожидалось и на данный момент судов, оснащенных скруббером, абсолютное меньшинство и преобладают они в основном на Дальнем Востоке.

В этой связи топливо HSFO стало менее востребованным. СПГ для бункеровок является перспективным направлением, однако требует огромных инвестиций и поддержки государства. Требуется глобальное переоборудование российских судов системами топливоподготовки на работе с СПГ, также необходимо изменение конструкций бункерных танков, системы охлаждения газа, систем безопасности утечки газа. Помимо этого, потребность в СПГ бункеровке наблюдается в основном Европейских клиентов, как мы видим на Рисунке 2.12.

Учитывая текущее геополитическое положение РФ, дальнейшее развитие данного направления представляется очень туманным. На текущий момент в РФ существует только один полноценный СПГ бункеровщик «Дмитрий Менделеев», который большую часть времени не задействован, в виду отсутствия судов, которые способны использовать СПГ топливо в качестве судового.

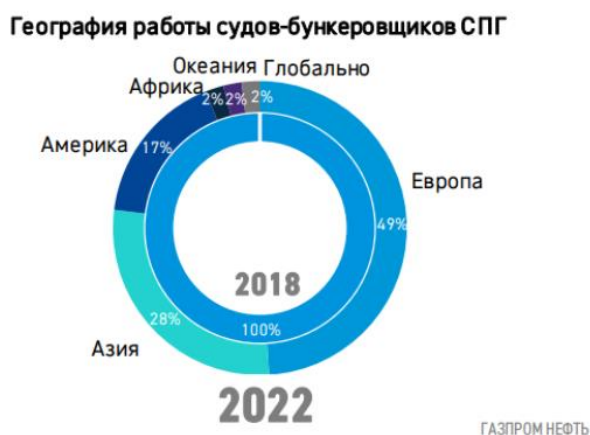


Рисунок 2.12 – География работы СПГ бункеровщиков [30]

Привлекательность использования VLSFO перед другими аналогами подтверждает изменение в структуре продаж бункерного топлива, которые произошли за последнее время. В качестве примера приведём изменение продаж судового топлива в портах Дальнего Востока России в 2019 и 2022 годах (Рисунок 2.13).

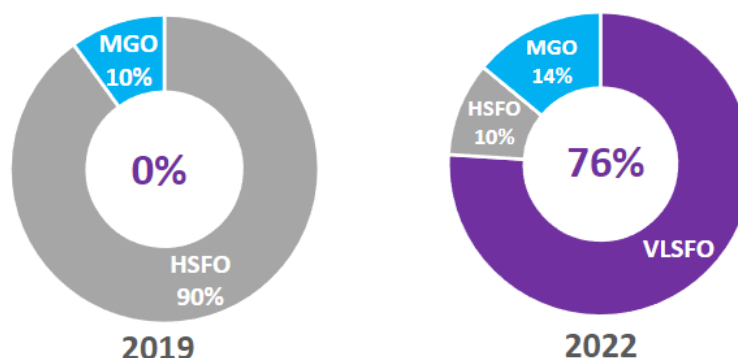


Рисунок 2.13 – Структура продаж по видам топлива в Дальневосточном бассейне РФ 2019 и 2022 годах (составлено автором на основе [33])

На рисунке 2.14 мы можем увидеть прогноз потребления судового топлива по их видам до 2024 года. Данный прогноз составлен международным энергетическим агентством. На представленной диаграмме видно, что треть всего потребляемого бункерного топлива приходится на VLSFO, что ещё раз подтверждает его актуальность.

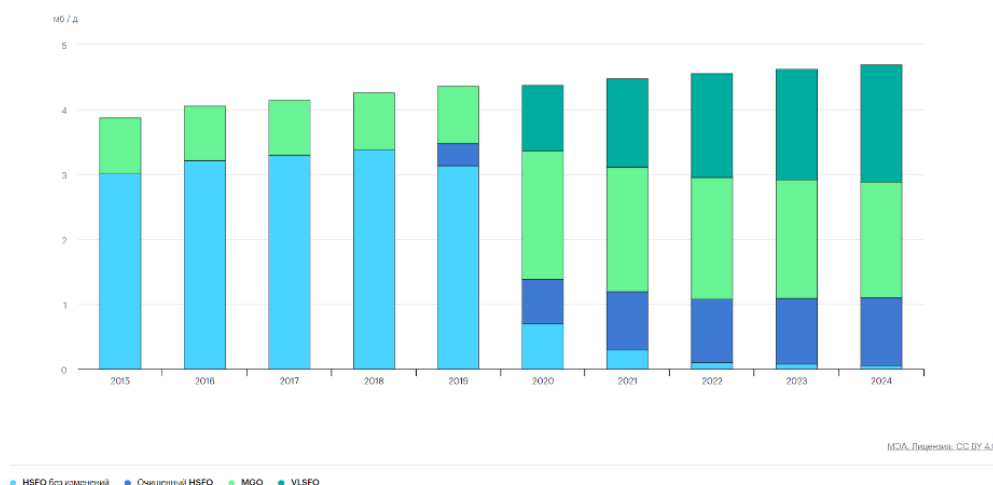


Рисунок 2.14 – Динамика мирового потребления судового топлива по их виду [56]

Исходя из вышеперечисленного, наиболее действенным вариантом ведения деятельности по новым правилам является использование гибридного судового топлива, которое по своим характеристикам позволяет работать при новых экологических требованиях и стоит дешевле своих аналогов.

Пандемия COVID-19 нанесла серьезный ущерб не только бункерному бизнесу, а всей мировой торговле. Однако негативный эффект оказался не таким губительным, каким мог показаться на первых порах. В период пандемии отрасль столкнулась в первую очередь организационными проблемами, которые касались прямых контактов персонала экипажей бункеруемых судов и судов бункеровщиков. Сам процесс бункеровки подразумевает межличностное общение человека с человеком, а соблюдение антиковидных мер накладывало определенный отпечаток на выполнение тех или иных мероприятий, связанных с бункеровкой судов. Это конечно же создавало сложности, однако логистика работала, грузы отгружались, а суда бункеровались. Как было сказано ранее пандемия ударила больше всего по круизному сектору, а в доле продаж судового топлива их абсолютное меньшинство. По мере адаптации к антиковидным ограничениям спрос на топливо начал восстанавливаться, поэтому бункерный бизнес выстоял, хоть и не без потерь в продажах. 2020 год можно назвать годом трансформации на бункерном рынке и одним из самых сложных. Российский сегмент смог адаптироваться к экологическим изменениям и работать в условиях пандемии. В 2020 году на территории РФ было реализовано 7,9 млн.т. бункерного топлива, что на 27,5% меньше, чем годом ранее, также кардинальным образом изменилась структура продаж бункерного топлива. Ранее были обозначены законодательные причины, которые снижают привлекательность российского судового топлива. Благодаря увеличившейся налоговой нагрузке конечная стоимость топлива в российских портах может стать неконкурентоспособной по сравнению с портами сопредельных государств.

Поскольку данные факторы истекают от внутреннего нормативного регулирования бункеровочным компаниям необходимо налаживать контакт с государством, чтобы снизить нагрузку на бункерную отрасль. В этой связи

Саморегулируемая организация «Российская Ассоциация Морских и Речных Бункеровщиков» предложила комплекс мер для сдерживания цен на судовое топливо.

Ассоциацией были предложены следующие меры [24]:

- Исключение акциза на средние дистилляты если они используются в качестве судового топлива
- Изменение и сокращение порядка возврата акциза при бункерных операциях
- Закрепление возможности применения вычета по акцизу по операциям с дизельным топливом
- Субсидирование за счёт средств бюджета части Ж/Д тарифа при доставке судового топлива на Дальний Восток
- Снижение негативного воздействия от увеличения ключевой ставки ЦБ
- Предоставление льгот по портовым сборам для судов бункеровщиков
- Перенос затрат на несение постоянной готовности к ликвидации разливов нефтепродуктов с бункеровочных компаний на портовые власти

Данные меры поспособствуют снижению конечной стоимости бункерного топлива в морских портах, что в свою очередь повлечет за собой больший спрос.

По мере снятия ограничительных мер, связанных с пандемией коронавируса, спрос на топливо начал восстанавливаться, но следом за ней пришла специальная военная операция на Украине, следствием которой против российского рынка было применено огромное количество санкций, которые задели бункерную отрасль, в частности. На текущий момент это является наиболее актуальной проблемой, поскольку последствия введенных санкций мы наблюдаем до сих пор.

Как было сказано выше основным фактором, оказавшим влияние на снижение спроса на судовое топливо в России, является уход иностранных контрагентов. Однако свободная ниша долго пустовать не будет и на их смену пришли российские предприятия.

Датская компания Maersk, окончательно покинула российский рынок осенью прошлого года, продав свои активы группе компаний «Дело», а именно акции компании Global Ports Investments Plc. Global Ports, которая является крупнейшим оператором контейнерных терминалов в России, в том числе компания контролирует «Восточную стивидорную компанию» на Дальнем Востоке. В 2023 году было проведено исследование рынка линейных перевозок в РФ, согласно которому был составлен рейтинг судоходных операторов, работающих на регулярных линиях. Результаты представлены в Таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Крупнейшие судовые линии в РФ

Место	Оператор	Страна
1	MSC	Швейцария
2	FESCO	Россия
3	TORGMOL	Китай
4	SINOKOR	Корея- Китай
5	ГК ДЕЛО	Россия
6	ARKAS LINES	Турция
7	ТРАНЗИТ	Россия
8	REEL SHIPPING	ОАЭ
9	ИНТЕКО ЛАЙНС	Россия
10	ADMIRAL CONTAINER LINES	Мальта

Как мы видим из 10 крупнейших операторов на долю российских приходится 40%. Ранее мы говорили о том, что уход иностранных компаний не выгоден для них самих, поскольку российское топливо стоит дешевле, чем в крупнейших европейских базисах бункеровки. Разница в 1 тонне топлива VLSFO может достигать 100\$, соответственно многие компании и нефтетрейдеры начали находить обходные пути для продолжения работы в России.

Ещё в апреле 2022 года широкую огласку получила так называемая «латвийская смесь». Данное название она получила, потому что российскую нефть из Приморска смешивали с другой в Вентспилском порту, где есть нефтеналивной терминал. Тогда ещё официального запрета на российскую нефть не было, однако многие крупнейшие нефтяные компании сделали заявление о прекращении работы с РФ, однако на деле торговля продолжалась. Порты западной части

РФ до сих пор самый крупный регион потребления судового топлива и это несмотря на «неудачное» расположение с территориями недружественных стран.

Это связано с тем, что России смогла полностью переориентировать свою внешнюю торговлю с Запада на Восток, о чем более подробно будет написано в следующих главах. Также продолжению морской торговли, а соответственно спросу на судовое топливо в балтийском регионе поспособствовал теневой флот. Теневой флот - суда, перевозящие санкционную нефть и нефтепродукты. Они зарегистрированы вне юрисдикций стран, которые ввели ограничения.

Теневой флот ходит под флагами таких государств как Либерия, Панама, Маршалловы острова, где более мягкие правила судоходства. Помимо наливных грузов теневой флот также используется для перевозки других типов продуктов. Сложная и запутанная сеть организаций, на которые зарегистрированы данные судна помогают обходить западные ограничения. По данным Financial Times РФ приобрела более 100 судов для отправки санкционных товаров в Китай, Индию и Турцию.

В текущих реалиях мы видим два основных риска, которые могут существенным образом ухудшить положение дел на отечественном бункерном рынке. Первый и наиболее прогнозируемый, это ужесточение санкционного давления таким образом, что кардинальным образом снизит судозаходы в российские порты. Снижение судозаходов серьезно повлияет на спрос на бункерное топливо. ЕС уже на данный моменту жесточаает правила, чтобы обходить санкции становилось сложнее.

В 11 пакете санкций в июне 2023 года были включены меры по противодействию обхода эмбарго ЕС и потолка цен на российскую нефть в том числе запреты:

- на доступ в порты ЕС и шлюзы для судов, осуществляющих перевалку по схеме борт-в-борт (Ship to Ship, STS) и подозреваемых в нарушении запрета эмбарго ЕС или ценового потолка;
- на заход в порты ЕС для судов, если судно не уведомляет компетентный орган не менее чем за 48 часов до перевалки, происходящей в исключительной

экономической зоне (ИЭЗ) или в пределах 12 морских миль от исходной линии побережья страны ЕС;

- на доступ в порты ЕС для судов, которые манипулируют своей автоматической идентификационной системой (AIS) или отключают ее при транспортировке российской нефти и нефтепродуктов, на которые распространяются эмбарго или потолки цен.

Помимо санкционного давления на бункерную отрасль может повлиять укрепление позиций бункерного рынка сопредельных государств. Это в свою очередь приведёт к тому, что морские суда будут приобретать судовое топливо в других странах, даже если конечная точка разгрузки товара Россия. В качестве примера приведём Китай, рынок которого после пандемии стремительно вырос, благодаря налоговым послаблениям при производстве судового топлива.

Отрасль бункеровки судов неразрывно связана с судоходством, поэтому ключевым фактором спроса на судовое топливо является интенсивность и количество судозаходов. Поэтому, чтобы определить тенденции развития бункерной отрасли необходимо понять направления судозаходов морского транспорта в ключевые точки погрузки/разгрузки товара – морские торговые порты, которые являются основным местом бункеровки.

Подводя промежуточный итог, мы можем определить очевидную закономерность: чем больше концентрация судов в том или ином порту, тем больше и перспективнее рынок сбыта. На этом уравнении мы и будем выстраивать стратегию бункеровочной компании.

2.3 Производственно-экономическая характеристика ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер»

ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» один из крупнейших операторов бункеровки в России, входит в тройку лидеров рынка. Является дочерним обществом ПАО «ЛУКОЙЛ» [37]. Основное направление деятельности предприятия — снабжение судов топливом в морских и речных российских и зарубежных

портах. Помимо основной деятельности также осуществляет оптовые поставки судовых топлив. Предприятие реализует высококачественное судовое топливо, которое выпускают нефтеперерабатывающие заводы Группы «ЛУКОЙЛ», согласно требованиям единого международного стандарта ISO 8217.

Благодаря тому, что добыча, переработка, транспортировка, хранение и отгрузка нефтепродуктов осуществляется в рамках одной Группы, минуя посредников, ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» гарантирует высокое качество продукции, располагает полным спектром судовых нефтепродуктов по оптимальной цене и обеспечивает их регулярную и своевременную поставку. Предприятие ведет свою деятельность с 1998 года, когда компания «ЛУКОЙЛ» впервые осуществила первую поставку судового топлива в порту Санкт-Петербург. На текущий момент

Общество представлено в крупнейших регионах сбыта судового топлива:

- Северо-Западный регион
- Южный федеральный округ
- Северные регионы России
- Внутренние водные пути

Центральный офис находится в Москве, региональный филиал расположен в Санкт-Петербурге. Помимо этого, Общество представлено в Болгарии в виде ЕООД «ЛУКОЙЛ-Болгария Бункер».

Предприятие занимает лидирующие позиции на рынке бункеровки судов. Постоянными клиентами организации являются многие крупные судоходные компании, трейдеры и брокеры с мировым именем как в России, так и за рубежом. Флот предприятия состоит из 16 судов-бункеровщиков общей грузоподъемностью 54,5 тысяч тонн.

Предприятие уделяет особое внимание обеспечению безопасности при проведении погрузочно-разгрузочных, бункеровочных и других операций при эксплуатации судов, а также вопросам охраны окружающей среды и предотвращения чрезвычайных ситуаций и аварийных разливов нефтепродуктов. С целью повышения экологической безопасности при осуществлении хозяйственной

деятельности на предприятии проведена модернизация судов в соответствии с требованиями «Международной конвенции по предотвращению загрязнения с судов» (МАРПОЛ 73/78). ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» осуществляет постоянный надзор за техническим состоянием судов, соответствующим образом выполняет их обслуживание, а также проводит обучение экипажей, обеспечивающие безаварийную эксплуатацию судов.

На мировом рынке качественные характеристики бункерного топлива регламентируются международным стандартом ISO 8217. Общество реализует обширный спектр судового топлива, который отвечает международным стандартам качества, что обеспечивает высокий спрос со стороны потребителей. Поскольку Общества входит в группу «ЛУКОЙЛ» судовое топливо для реализации производится на НПЗ, принадлежащих группе:

- ООО «Нижегороднефтеоргсинтез»
- ООО «Волгограднефтепереработка»
- ООО «Пермнефтеоргсинтез»

Наиболее важной мерой, предпринятой ИМО по борьбе с загрязнением окружающей среды, стала Международная конвенция по предотвращению загрязнения с судов MARPOL 73/78. Для мировой бункерной отрасли в настоящий момент наибольшее значение имеет приложение VI MARPOL 73/78 по вопросу ограничения выбросов продуктов сгорания в атмосферу. В нем определены морские бассейны и районы SECA (Sulphur Emission Control Areas —зоны контроля над выбросами соединений серы). В районах SECA в первую очередь контролируется выброс оксидов серы и установлены ограничения на ее содержание в судовом топливе не более 0.1%. Таким образом, все суда, проходящие зоны SECA, должны использовать в этих зонах только такое топливо, в котором содержание серы не превышает 0.1%.

Поэтому с 2014 года ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» реализует Топливо судовое экологическое 0.1 % (RMD-80/ТСЭ), которое полностью соответствует экологическим требованиям, установленным международной конвенцией МАРПОЛ 73/78 для районов SECA.

С 1 января 2020 года ужесточены требования MARPOL к предельному содержанию серы в судовом топливе для судов, осуществляющих судоходство под эгидой Международной морской организации ООН (ИМО). Максимальное содержание серы в топливе для судов во всех районах плавания устанавливается на отметке 0.5%. В связи с этим, начиная с конца 2019 года, ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» приступил к реализации Топлива судового RMG-180 Fuel oil bunker 0.5 производства Волгоградского НПЗ, которое полностью соответствует нововведениям MARPOL 2020.

На текущий момент основная линейка продуктов выглядит следующим образом:

- Топливо судовое экологическое, СТО 00148599-034-2017
- Топливо бункеровочное легкое, СТО 00044434-031-2014
- Топливо дизельное ЕВРО, ГОСТ 32511-2013 (EN 590-2009)
- Топливо судовое RMG-180 Fuel oil bunker 0.5, СТО 1.24.4-2019
- Топливо бункерное универсальное ТБУ 180, вид ЛУКОЙЛ-МаринБункер

имеет линейную организационную структуру, которая представлена на Рисунке 2.15.

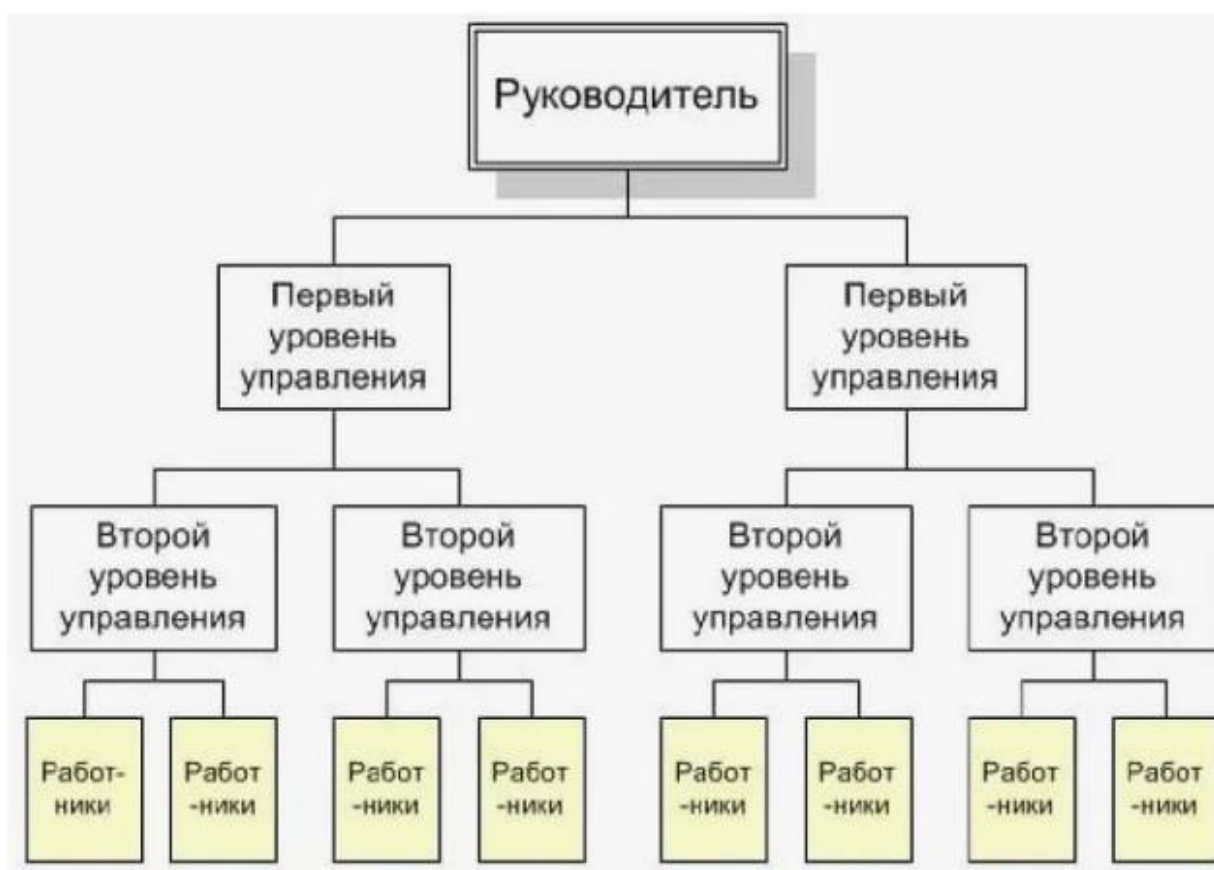


Рисунок 2.15 – Линейная организационная структура

Высшим руководителем предприятия является Исполнительный директор, у него в подчинении находятся заместители по ключевым направлениям, а именно по коммерции, финансам, технологическому сопровождению и персоналу. По каждому блоку имеются отделы, отвечающие за определённые задачи согласно направлению деятельности.

В коммерческом блоке задействованы: отдел бункеровки судов, отдел логистики, отдел поставок. Внутри каждого отдела общества закреплены несколько сотрудников на которых возложен определённый функционал согласно их компетенциям.

Линейная организационная структура имеет ряд возможных недостатков таких как: отсутствие гибкости, длительное принятие решений, потеря информации при движении по иерархии. Однако на наш взгляд такой подход к ведению бизнеса является оптимальным, поскольку функционирование компании сосредоточено на процессах, а не проектах. При линейной структуре управления четко

определены роли и ответственность всех сотрудников, руководители каждого звена принимают решения в пределах своей зоны ответственности. За стратегическое управление и отвечает высшее руководство, которое принимает решения на основе своего управленческого опыта и имеющейся информации.

В организационной структуре отсутствует единая служба, которая отвечает за маркетинг. Отдельные маркетинговые задачи распределены между коммерческими отделами. Маркетинговая стратегия находится в компетенции высших руководителей. В данном случае это целесообразно, поскольку маркетинговая стратегия охватывает компанию в целом и отвечает за глобальные решения в позиционировании бизнеса. Однако стоит заметить, что отсутствие единой маркетинговой службы приводит к уменьшению роли маркетинга в организации, а как мы выяснили ранее, им не стоит пренебрегать.

Основные конкуренты ЛУКОЙЛ-МаринБункер это в структуры других ВИНК в зависимости от региона потребления, а именно:

- Северо-Запад: Газпромнефть МаринБункер, РН-Бункер, Невский мазут, Балтийская топливная компания
- Азово-Черноморский бассейн: Газпромнефть МаринБункер, РН-Бункер, ЮгБункерСервис
- Дальний Восток: РН-Бункер, ННК-Бункер, Трансбункер

Рассмотрим финансово-экономические показатели деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» исходя из данных бухгалтерского учёта за 2021 -2023 гг. Динамика основных экономических показателей представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Динамика основных экономических показателей, млрд. руб.

Наименование показателя	Значение показателя, млрд. Руб.			Отклонение, млрд. руб.		Темп роста. %	
	2021	2022	2023	2022 к 2021 гг.	2023 к 2022 гг.	2022 к 2021 гг.	2023 к 2022 гг.
Выручка	49.4	63.2	45.5	13.8	-17.7	127.9	72.0
Чистая прибыль	2.9	3,3	2.8	0.4	-0.5	113.8	84.8
Активы	12.1	12.2	13.7	0.1	1.5	100.8	112.3
Капитал и резервы	5.3	5.7	8.6	0.4	2.9	107.5	150.9

В анализируемых периодах общество демонстрирует положительные показатели чистой прибыли, что подтверждает эффективность деятельности на рынке. Несмотря на ухудшение экономической ситуации в 2022 году в связи введение санкций на российскую экономику и, в частности, нефтяную отрасль, ЛУКОЙЛ-МаринБункер также показывает положительные результаты.

Выручка в 2023 году снизилась на 28%, а чистая прибыль на 15%, это может нам говорить о том, что бизнес стал более рентабельным. Важность анализа финансово-хозяйственной деятельности организации заключается в том, что с его помощью можно определить текущее положение организации, а также понять “болевые” точки, которые следует устранить, чтобы продолжать эффективно вести деятельность.

Для этого проведём анализ структуры активов и пассивов баланса, а также анализ собственных средств и задолженности. В структуре активов во все годы преобладали оборотные активы, их доля на конец 2023 г. составляла 90,85%. Также росла доля оборотных активов в структуре имущества. В абсолютном выражении оборотные активы на протяжении 2021-2023 гг. также показывали рост. Доля внеоборотных активов, наоборот, сокращалась.

Наибольшая доля в структуре активов принадлежит дебиторской задолженности, её значение на конец 2023 г. составило 55,12%. Пассивы сформированы преимущественно за счет собственного капитала и краткосрочных обязательств. При этом если на конец 2020 г. доли собственного капитала и краткосрочных обязательств составляли 43,49% и 55% соответственно, то на конец 2023 г. данное соотношение стало 62,7% / 36,57%. Доля долгосрочных обязательств в структуре пассивов невысока и имеет устойчивую тенденцию к сокращению.

Чтобы провести комплексную оценку финансового состояния предприятия определим значения коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности.

Расчет коэффициентов ликвидности представлен в табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	Норматив	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	>2	1.63	1,74	2.48
Коэффициент срочной ликвидности	>1	1,01	0.92	1,57
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.2-0.25	0.05	0.11	0.06

Данные табл. 2.4 показывают, что коэффициент общей ликвидности в 2021-2022 гг. был ниже нормы, а в 2022 г. достиг норматива и превысил его. Коэффициент срочной ликвидности в 2021 г. соответствовал норме, в 2022 г. незначительно упал, в 2023 г. вырос выше норматива. Коэффициент абсолютной ликвидности за весь период был ниже нормы.

Все вышеперечисленные показатели имеют положительный среднегодовой темп прироста, что является положительным моментом.

Далее проведём анализ показателей финансовой устойчивости. Расчет представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5 - Расчет показателей финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Коэффициент автономии	0.5	0.43	0.47	0.63
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	<0.5	1.30	1.12	0.59
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	-	0.03	0.02	0.01
Коэффициент маневренности собственного капитала	-	2,06	1.91	1.45
Коэффициент реальной стоимости основных средств в имуществе	>0.5	0.10	0.10	0.09
Соотношение мобильных и иммобильных средств	>0.15	8.63	8.94	9.93
Коэффициент реальной стоимости основных средств и материальных оборотных средств в имуществе		0.36	0.43	0.35

Коэффициент финансовой зависимости		1.26	1.10	0.58
Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества		0.53	0.42	0.55
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0.2-0.5	0.97	0.82	1.51
Чистый оборотный работающий капитал, руб.		4198056	4662115	7417543
Уровень чистого оборотного работающего капитала		0.35	0.38	0.54

В целом коэффициент автономии соответствует нормативу, в 2020-2021 гг. он был немного ниже норматива, а в 2022 г. превысил нормативное значение. Это говорит о финансовой независимости предприятия. Получено низкое значение коэффициента реальной стоимости основных средств в имуществе, она находится на уровне 0,1 при норме 0,5. Соотношение мобильных и иммобильных средств, наоборот, существенно выше норматива. Значения данных показателей говорят о недостаточной доли основных средств в структуре имущества предприятия.

Получены неудовлетворительные значения соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. При норме 0,2-0,5 данное соотношение в 2020 г. составляло 0,97, в 2021 – 0,82 и в 2022 г. – 1,51. Это ставит под угрозу финансовую устойчивость, потому что всегда существует риск, что дебиторы не произведут выплаты вовремя. Величина чистого оборотного капитала положительна для всех периодов, а его доля составляла 35%-54%.

Далее проведём анализ коэффициентов рентабельности.

Таблица 2.7 - Расчет показателей рентабельности

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
коэффициент рентабельности активов	0.24	0.27	0.22
коэффициент рентабельности реализации	0.06	0.05	0.06
коэффициент рентабельности собственного капитала	0.54	0.57	0.33
коэффициент рентабельности производственных фондов	0.06	0.06	0.08
коэффициент экономической рентабельности	0.24	0.27	0.21
период окупаемости собственного капитала	1.84	1.74	3,05

Подводя итоги анализа финансово-хозяйственной деятельности, у ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» имеются проблемных “точек” в части ведения финансово хозяйственной деятельности, в основе которых высокий удельный вес дебиторской задолженности. Во многом это связано со спецификой бизнеса, поскольку большинство бункерных продаж идёт через отсрочку платежа, также в 2022 году после введения санкций на банковский сектор многие иностранные компания были не в состоянии погасить свои имеющиеся задолженности. Несмотря на указанные причины, предприятие платежеспособно и демонстрирует положительную динамику по ряду параметров: имеется тенденция на сокращение краткосрочных и долгосрочных обязательств, показатели ликвидности превысили нормативные значения в 2022 году, имеется положительный тренд по показателям рентабельности.

Данные факторы говорят нам о том, что предприятие ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» платёжеспособно и целом эффективно, это подтверждается тем, что оно успешно ведёт свою деятельность с 1998 года и является одним из лидеров российского рынка бункеровки судов. После проведения анализа рынка и производственно-экономической характеристика предприятия составим SWOT анализ ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер».

Таблица 2.8 - SWOT-анализ ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
• Широкая география присутствия - Собственный флот бункеровщиков • Качественное топливо, соответствующее международным стандартам - Полная линейка видов бункерного топлива • Структура ВИН К - Эффективное управление и высококвалифицированные специалисты • Более 20 лет на рынке	• Негибкость системы Высокая зависимость от головной компании ПАО «ЛУКОЙЛ» • Большая дебиторская задолженность - Низкий уровень маркетинга • Низкий уровень стратегического планирования и управления
Возможности:	Угрозы:

• Рост количества российских потребителей судового топлива - Выход на новые регионы сбыта • Уход с рынка независимых конкурентов • Возможность работы за рубежом - Появление новых долгосрочных партнёров	• Укрепление позиций конкурентов • Низкое количество судозаходов в порты деятельности компании • Давление западных государств • Недостаточный спрос на бункерное топливо - Падение цен на нефтепродукты
---	---

Перед формированием маркетинговой стратегии ЛУКОЙЛ-МаринБункер обозначим промежуточные итоги обозначим факторы, которые повлияли на снижение спроса на бункерное топливо.

Рынок бункеровки судов претерпел за последнее время существенную трансформацию. Первым фактором стало введение новых экологических требований MARPOL, которые ограничили максимальное допустимое содержание серы до 0,5% вместо 3,5%. В рамках новых экологических требований наиболее оптимальным способом продолжения деятельности это использование «гибридных» топлив VLSFO, которое по своим характеристикам позволяет работать при новых экологических требованиях и стоит дешевле своих аналогов

Второй фактор снижения спроса - это пандемия COVID-19 и последующее снижение деловой активности. Ковидные ограничения, на первых этапах пандемии существенным образом ограничили движение морского судоходства, которое в свою очередь сказалось на снижении объёмов потребляемого топлива. На текущий момент пандемия COVID-19 официально закончилась, согласно заявлению ВОЗ и спрос на бункерное топливо начал восстанавливаться.

Не успев отойти от последствий пандемий российский бизнес ждал новый удар, это введение санкций на российский нефтяной сектор в результате начала специальной военной операции на Украине. Для рынка бункеровки главным фактором снижения спроса стал уход иностранных судовладельцев и нефтетрейдеров, поскольку валютные продажи составляют большую часть доходов бункеровочных компаний. На текущий момент это наиболее острая проблема, в рамках которой необходимо вести деятельность. Однако после ухода иностранных компаний их место начали занимать крупные российские судовладельцы. Помимо

этого, многим иностранным компаниям невыгодно прекращать работу с Россией, поэтому они находят обходные пути санкциям и во многом благодаря теневому флоту.

Для построения грамотной маркетинговой стратегии нам необходимо учитывать изменения, которые происходили с бункерной отраслью за последнее время и грамотно их интерпретировать. Наша первостепенная маркетинговая задача состоит в том, чтобы определить места, в которых спрос на бункерное топливо будет достаточным, чтобы обеспечить достижение наилучших экономических результатов.

3 Предложение по разработке маркетинговой стратегии для ооо «лукойл-маринбункер»

3.1 Принципы формирования стратегии в условиях переориентации на рынки стран азиатско-тихоокеанского побережья

В предыдущих главах были обозначены факторы, которые способствовали снижению спроса на российское судовое топливо, данные события в маркетинге относятся к неконтролируемым факторам.

Неконтролируемые факторы – это элементы макро и микросреды, которые не могут управляться самой компанией. К ним относятся:

1. Общее состояние экономики
2. Законодательные акты и правительственные распоряжения
3. Налоговая политика
4. Таможенные правила и тарифы
5. Технические стандарты

6. Природные условия ЛУКОЙЛ-МаринБункер, даже находясь в структуре одной из крупнейших компаний России ПАО «ЛУКОЙЛ», не состоянии оказать воздействия на налоговое законодательство, экологические требования, внешнюю политику РФ и уж тем более на всемирную пандемию. Однако, компания способна адаптироваться к условиям внешней среды и эффективно продолжать свою деятельность. Согласно концепции организационного дарвинизма в конкурентной борьбе выживают те компании, которые способны приспосабливаться к изменениям внешней среды. Из этого следует, что при любых негативных воздействиях внешней среды, ЛМБ необходимо выработать свою стратегию поведения на рынке из которой можно извлечь максимум пользы для компании.

ЛУКОЙЛ-МаринБункер перешёл на более экологически чистые виды топлива и успешно работает в рамках новых стандартов. Пандемия COVID-19 официально закончилась. В связи с этим наиболее актуальной проблемой для отрасли и Общества, в частности, являются последствия санкционных давлений

западных государств, в результате чего снижаются иностранные судозаходы в порты РФ и соответственно спрос на российское топливо.

Помимо этого, имеются внутренние законодательные акты, которые затрудняют деятельность бункерного бизнеса. Основным фактором спроса на топливо является интенсивность движения судов, объёмы спроса, в свою очередь от количества судозаходов, портовой инфраструктуры, близости к оживленным судоходным маршрутам. В предыдущей главе исследования были проанализированы факторы снижения спроса на судовое топливо.

Поэтому для формирования маркетинговой стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» нам необходимо проанализировать текущее состояние морской внешнеэкономической деятельности РФ. В 2022 году в отношении России было предпринято беспрецедентное количество санкций, которые существенно изменили меюущееся геополитическое положение РФ.

Введенные санкционные ограничения ознаменовали новый виток развития российской международной торговли. Антироссийские санкции полностью закрыли для российских торговых судов порты Великобритании и США, а после введения торгового эмбарго на российские нефть и нефтепродукты, для РФ практически закрыли порты ЕС. Однако на фоне «увядания» морских торговых перевозок в Европу, российский торговый флот нарастил судозаходы в турецкие и китайские порты. Увеличивается также значимость портов Индии и стран Африки.

Страны Евросоюза, которые теперь принято называть «недружественными» являлись крупнейшим торговым контрагентом России. На долю ЕС в 2021 году приходилось 37,8% товарного экспорта РФ, следом за ними идёт Китай с 13,9%, на импорт 31,9 и 24,7% соответственно [39]. В 2022 году взаимный товарооборот внешней торговли РФ с ЕС относительно 2021 снизился на 8,9% и составил 299 млрд долл. США. Снижение произошло за счёт снижения импорта, тогда как экспорт даже увеличился в денежном эквиваленте. Имеющаяся статистика взята на основе данных Евростата, поскольку в апреле 2022 года Федеральная таможенная служба России временно перестала публиковать статистику по

импорту и экспорту и возобновила публикацию только в 2023 и не в полном объёме. Но даже снижение совокупного объёма почти на 9% не выглядит столь катастрофическим по историческим меркам и на это есть несколько причин:

- Снижение физических объёмов торговли топливно-энергетическими товарами компенсировались резким ростом мировых цен на них. В 2022 году индекс цен на энергетическую продукцию вырос на 60%, согласно заявлениям Всемирного банка.

- Несмотря на то, что ЕС стремились снизить импорт российских энерго-ресурсов после февральских событий, санкционные меры на нефть и нефтепродукты вступили только в конце 2022 и начале 2023 годов.

- В начале 2022 началось восстановление экономик после ковидных ограничений, что также компенсировало сильное снижение торговли с ЕС.

Однако после введения всех санкционных ограничений в 2023 году мы имеем совершенно иную структуру внешней торговли Российской Федерации. Совокупный объём Европейских стран заметно снизился и составил 137,3 млрд. долл за 9 месяцев 2023 года, что на 168,6 млрд. ниже, чем за аналогичный период 2022 года, отклонение -55%. (Рисунок 3.1)

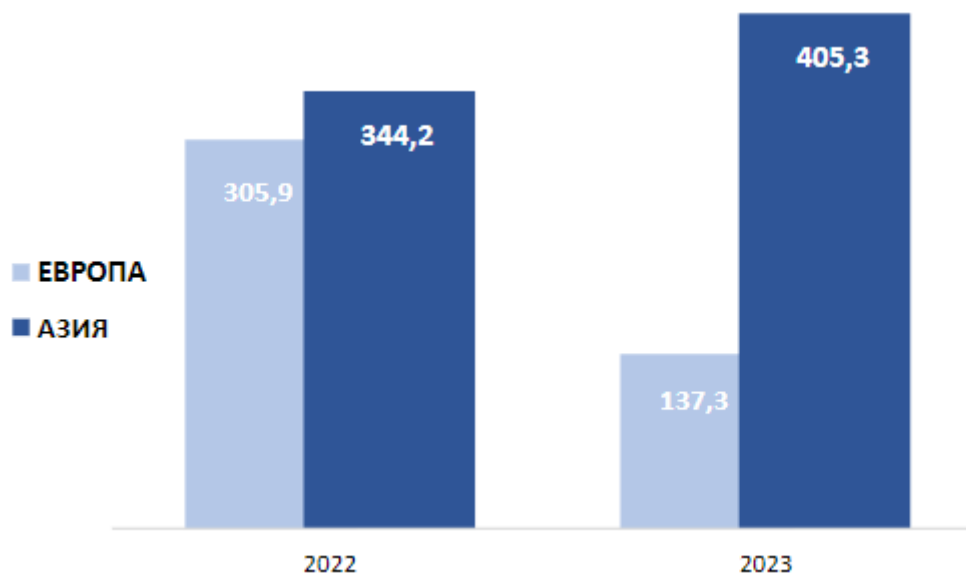


Рисунок 3.1 - Торговый оборот с Европой и Азией за 9 мес 2022 и 2023 млрд. долл. США (составлено автором на основе [52])

Торговля с Азией наоборот нарастила обороты и в 2023 составила 405 млрд. долл в 2023 году против 344,2 млрд. в 2022 г. Удельная доля Азиатских

стран в общей структуре внешней торговли на текущий момент составляет 69%. По итогу мы наблюдаем кардинальную переориентацию российской международной торговли в Азиатские страны. Стоит отметить, что интерес к азиатским рынкам не появился внезапно, а торговля постепенно наращивалась в последнее 10 лет, произошедшие геополитические события лишь существенно ускорили этот процесс.

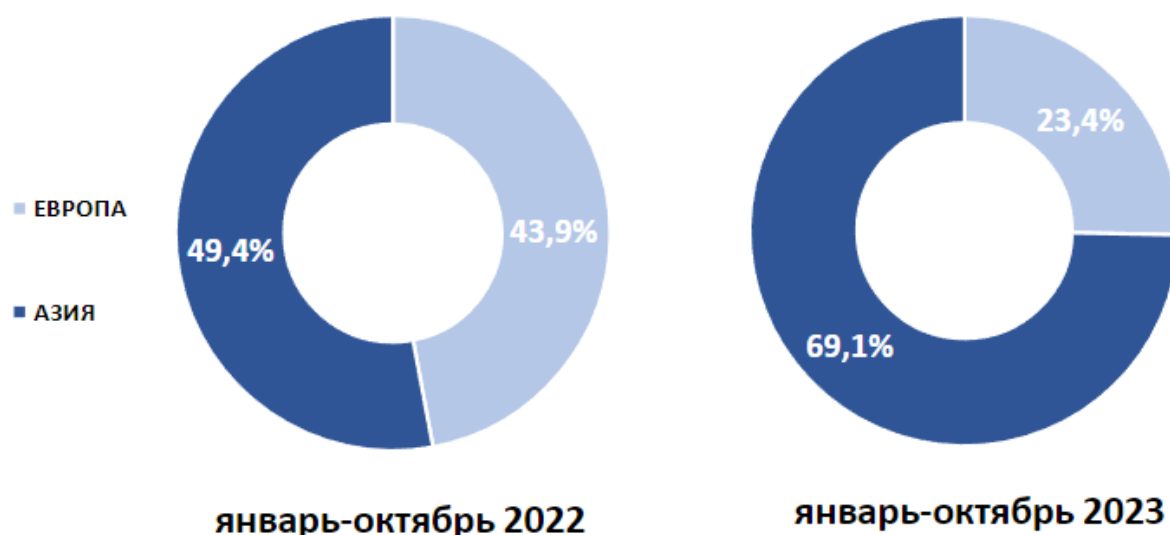


Рисунок 3.2 – Доля Европейских и Азиатских стран в структуре международной торговли РФ за 9 мес. 2022 и 2023 млрд. долл. США (составлено автором на основе [52])

Почти вся нефть, поставляемая из России по морю, приходится на Азиатские страны, во второй половине 2023 года поставки в Европу практически прекратились. Наблюдается сверхконцентрация поставок в Китай и Индию, которой не было с 1960-х годов. (Рисунок 3.3)

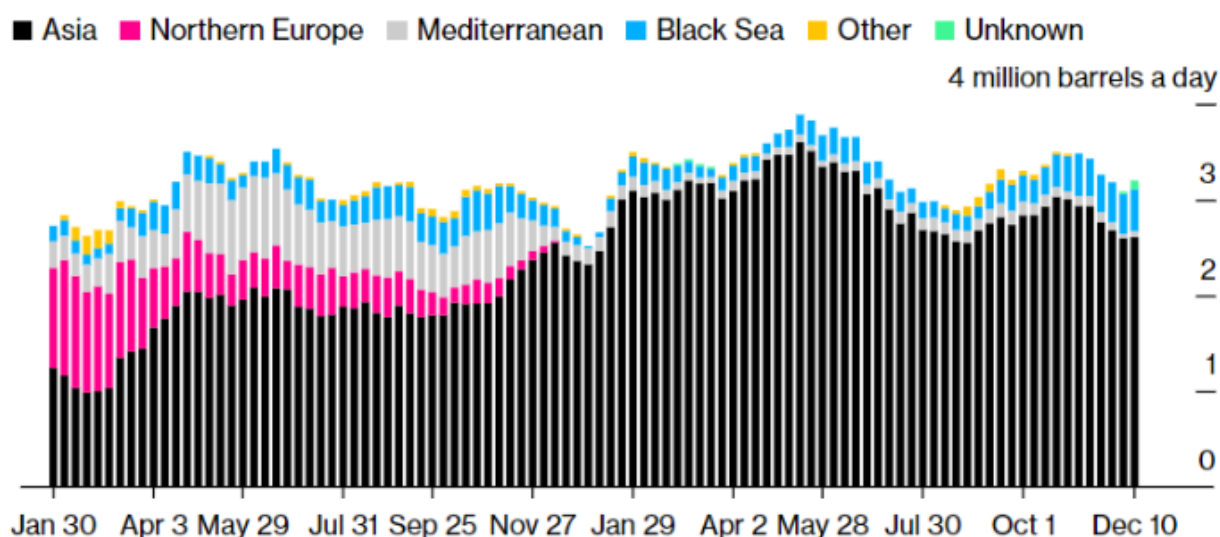


Рисунок 3.3 – Поставки российской нефти по морю в 2023 [36]

После обнулившегося экономического сотрудничества России с ЕС и США азиатские рынки выглядят наиболее перспективными за счёт быстро растущей потребительской базы, развивающейся экономике и развитием инноваций и технологий. В 2022 году Российский экспортный центр составил карту приоритетных направлений для экспорта, в качестве наиболее привлекательных направлений в котором выделил [34]:

- Традиционные дружественные страны, торговые партнёры России (Китай, Индия, Вьетнам, Турция, Египет, Алжир, Иран)
- Растущие платёжеспособные рынки стран бывшего СССР (Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Беларусь)

Помимо вышеперечисленных стран также были отмечены страны Латинской Америки и Африки. На текущий момент главным торговым партнёром РФ является Китай. Благодаря общим интересам и взаимодополняющей экономике две страны установили прочные коммерческие отношения. Товарооборот между Россией и Китаем может достичь 200 млрд. долл по итогам 2023 года, об этом заявил министр экономического развития России Максим Решетников.

Наряду с Китаем, Россия улучшила экономические отношения с другими азиатскими странами. В настоящее время активно торгует со странами Юго-Восточной Азии, Южной Кореей, Японией и Индией. Сильнее всего выделяется

Индия, товарооборот с которой вырос более чем в 3 раза в 2022 году. Также Россия наращивает торговлю с Турцией, Ираном и странами бывшего СССР.

Различные эксперты по-разному оценивают возможности России полностью заменить Европейский рынок, даже звучат тезисы, что полноценный переход на Азиатские и другие регионы губительны для России. Однако нельзя отрицать факт того, что в международной торговле РФ происходят масштабные сдвиги и протекают они без катастрофических потерь. Кроме того, в результате переориентации российская экономика получит многочисленные выгоды. В условиях геополитической напряженности диверсификация рынков обеспечивает стабильность международных поставок, которые в свою очередь обеспечивают экономическую безопасность страны. Анализируя уже имеющиеся данные, мы можем предполагать, что переориентация имеет глобальный характер и является не только следствием событий последних лет, а закономерным течением мировой экономики. Таким образом, текущий переход на Восток будет актуален даже по мере «примирения» России с Западом.

Переходя к стратегии бункерной компании, определим как вышеперечисленные факторы влияют на перспективы отрасли. Доля морских перевозок, обеспечивающих внешнеэкономическую деятельность (ВЭД), в 2022 году выросла в РФ с 63% до 69% [19].

Кардинально изменяя направление внешней торговли, будет изменяться направления судозаходов морского транспорта в ключевые точки погрузки/разгрузки товара – морские торговые порты, которые являются основным местом бункеровки.

Подводя промежуточный итог, мы можем определить очевидную закономерность: чем больше концентрация судов в том или ином порту, тем больше и перспективнее рынок сбыта. На этом уравнении мы и будем выстраивать стратегию бункеровочной компании.

3.2 Предложения по разработке маркетинговой стратегии компании ООО «ЛУКОЙЛ-маринбункер»

Основой формирования маркетинговых стратегий в нефтегазовом комплексе является изучение и анализ потребностей в текущем и будущем периодах для достижения поставленных целей.

Отсюда вытекают основные задачи, на которые следует заострить внимание во время формирования маркетинговой стратегии, особенно в кризисные периоды:

1. Анализ макро и микроэкономических параметров рынка
2. Анализ факторов, влияющих на спрос
3. Исследование тенденций отрасли
4. Ценовая политика
5. Анализ логистических схем
6. Ассортиментная политика
7. Прогнозирование объёмов реализации продукции

Далее перейдём к этапам разработки маркетинговой ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» и определим вектор развития предприятия в условиях снижения спроса на нефтепродукты.

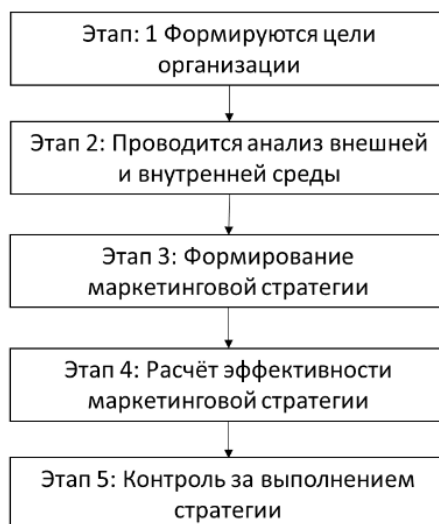


Рисунок 3.4 – Ключевые этапы при разработке маркетинговой стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер»

Теперь разберём каждый этап более подробно.

Этап 1: Формирование целей организации. Для ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» мы выделяем 2 ключевые цели.

Первая цель - это стать одним из лидеров рынка бункеровки судов во всех регионах продажи судового топлива РФ. На текущий момент Общество представлено в основных портах, за исключением дальневосточного региона. Вторая это увеличение объёмов реализации бункерного топлива в новых для себя нишах на 100 тыс. тонн в год.

Этап 2: Проведение маркетингового анализа. В ходе проведения анализа была определена внутренняя среда организации, а именно структура управления, регионы присутствия Общества, основные продукты для сбыта, а также финансовая составляющая организации. По итогам анализа внутренней среды можно сделать вывод, что ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» является надёжным поставщиком бункерного топлива, показывающим положительные экономические показатели от года к году.

Анализ внешней среды продемонстрировал нам особенности ведения бизнеса на бункерном рынке, его специфику и особенности. Для грамотного формирования маркетинговой стратегии было необходимо определить причины снижения спроса на судовое топливо, в соответствии с которыми будет выстроены дальнейшие действия. Было определено, что основным фактором, влияющим на снижение спроса на судовое топливо на текущий момент, является уход западных контрагентов в связи с началом СВО. В результате практически полного прекращения деловых отношений с Западом Россия была вынуждена полностью пересмотреть структуру своей внешней торговли в сторону Азиатских стран. В результате переориентации внешней торговли порты Дальнего Востока вышли на первый план в связи с географической близостью к Азии. Также после ухода иностранных судоходных компаний на их место начали приходить российские судовладельцы.

Этап 3: Формирование маркетинговой стратегии. После проведения маркетингового анализа предприятия и внешней среды, а также определив

направления развития бункерной отрасли, нами предлагается следующая стратегия. Она заключается в расширении и переориентации географии сбыта судового топлива с связи с изменяющимися тенденциями морской торговли Российской Федерации.

Основное направление стратегии - это выход с собственным продуктом на рынок Дальнего Востока, поскольку мы наблюдаем глобальные изменения международной морской торговли РФ. Второе направление стратегии — это развитие долгосрочных отношений с крупными российскими потребителями судового топлива, поскольку мы считаем, что доля российских судовладельцев будет расти.

Этап 4: Расчёт эффективности маркетинговой стратегии. Маркетинговая стратегия, как и любая коммерческая деятельность предприятия должна нести в себе экономическую выгоду. Расчёт эффективности предложенных мероприятий будет представлен ниже.

Этап 5: Контроль за выполнением стратегии. После утверждения стратегии необходимо отслеживать исполнение намеченных планов и анализировать происходящие изменения для организации. По прошествии времени и при возникновении непредвиденных обстоятельств возможен пересмотр стратегии.

Предлагаемая стратегия позволит добиться поставленных целей. Выход на новый регион сбыта –рынок Дальнего Востока позволит организации присутствовать во всех регионах продажи судового топлива и стать лидером бункерного рынка, который присутствует по всей России. Развитие отношений с крупными российскими потребителями судового топлива увеличит показатели реализации общества, что в свою очередь отразится на прибыли.

В рамках маркетинговой стратегии предлагается выход на рынок Дальнего Востока, исходя из переориентации российской морской торговли на рынки стран азиатско-тихоокеанского побережья. Это направление мы считаем основополагающим, однако нельзя забывать про другие порты России откуда осуществляется текущая морская торговля в условиях переориентации.

Балтийские порты до сих пор самый крупный базис потребления судового топлива. Несмотря на снижение грузооборота в первом полугодии 2022 года и неудачное расположение в текущих реалиях спрос на доставку грузов в Санкт-Петербург не исчез. Осуществляется погрузка товаров, следующих в Китай и другие азиатские страны. Открываются новые линии на доставку товаров в Африку, Турцию, Индию. Большой порт Санкт-Петербург имеет важные преимущества в количестве и качестве инфраструктуры, это позволяет ему до сих пор выдерживать конкуренцию.

Северные порты Мурманск-Архангельск также выглядят перспективными в силу развития Северного морского пути –главной транспортной артерией, соединяющий Европейскую часть России и Дальний Восток. К 2023 году планируется грузопоток объёмом 224 млн. тонн. КНР и другие азиатские страны проявляют заинтересованность в использования Северного морского пути так как он позволяет сократить традиционный маршрут между Европой и Азией на 8 тыс. км, а время пути практически на 3 недели. При успешном функционировании СМП северные порты станут одним из главным хабов перевалки грузов, что в свою очередь повлечет спрос на бункерное топливо.

Порты южной части России стали вторым главным местом отправки грузов в страны АТР, после дальневосточных в силу своей географической близости. Помимо этого, черноморские порты являются привлекательными в силу своего местоположения с Турцией, с которой Россия наращивает внешнюю торговлю, также через них происходит торговля с дружественными странами такими как Египет, Индия.

Во всех вышеперечисленных регионах Общество ведёт свою деятельность. Для сохранения ключевых позиций в данных регионах ЛУКОЙЛ-МаринБункер можно предложить следующие действия:

- Оптимизация логистики и флота предприятия
- Улучшение качества поставляемых нефтепродуктов
- Налаживание долгосрочных отношений с ключевыми партнерами организации

- Четкое соблюдение сроков и мест поставки судового топлива
- Предоставление скидок за большой объем покупки
- Развитие оптовой торговли

После определения маркетинговой стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» и наметив основные направления деятельности стоит перейти к предлагаемым мероприятиям и рассчитать их экономическую выгоду.

3.3 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

Определив направление и тенденции развития морской торговли России, нам следует выделить ключевые порты, через которые происходит перевалка грузов для внешнеэкономической деятельности стран. Наблюдая за происходящей переориентацией в сторону Азиатских рынков, которая стремительно усилилась за последние 2 года, нетрудно сделать вывод о том, что порты Дальнего Востока РФ идеально для этого подходят, в силу географической близости.

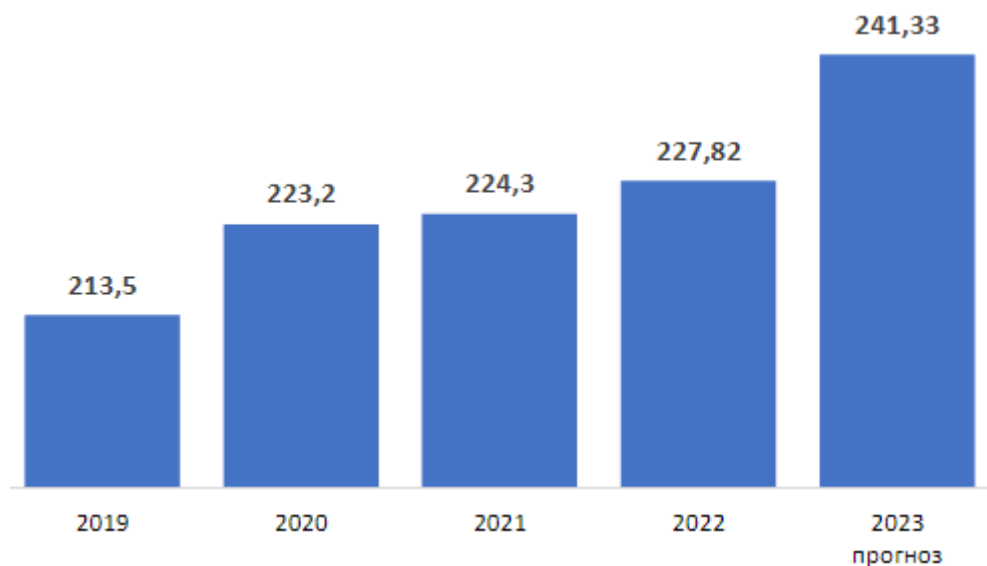


Рисунок 3.5 - Грузооборот портов Дальнего Востока 2019–2023(составлено автором на основе [16])

Как было сказано ранее, переориентация на Восток началась ранее 2022 года, и мы можем убедиться в этом глядя на динамику грузооборота Дальневосточных портов, объем которых увеличился на 26% с 2017 года (Рисунок 3.5).

Основными торговыми партнерами стали Китай, Южная Корея, Япония и Вьетнам. Помимо увеличения грузооборота на долю Дальнего Востока сейчас приходится более 50% заходов линейных операторов, осуществляющих регулярные рейсы по фиксированному маршруту и установленному расписанию.

Ранее главным хабом перевалки контейнеров для стран АТР были порты Северо-Запада, на текущий момент они обрабатываются в основном в портах Владивосток, Находка, Восточный. Помимо этого, на Дальнем Востоке заметно слабее ощущается давление санкций, однако все же присутствует для китайских и корейских компаний за торговлю с Россией. Обратная сторона этого процесса - увеличение срока доставки грузов, в связи с усилением нагрузки на железную дорогу и портовую инфраструктуру. По словам коммерческого директора Владивостокского морского торгового порта Елены Казариной, порты загружены на 95-115 процентов. Это приводит к очередям из судов, особенно в портах Владивосток и Восточный, ожиданию выгрузки до десяти дней, а отправки контейнеров из порта - до 13-ти. Наблюдая тренд на увеличение ёмкости рынка в Дальневосточном бассейне и перспективности данного направления предлагается поставка судового топлива на Восток по железной дороге.

Основной сложностью поставки нефтепродуктов является удаленность НПЗ группы «ЛУКОЙЛ» от портов Дальнего Востока. Самым «близким» НПЗ по расположению является «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», расстояние которого более 7000 км по Ж/Д, что существенно увеличивает стоимость транспортировки от станции отправления до станции назначения.

В данной ситуации в выигрышном положении находятся РН-Бункер, ННК-Бункер и Трансбункер-Ванино, чьи нефтеперерабатывающие мощности находятся в непосредственной близости с портами реализации судового топлива. Чтобы продукт имел свою привлекательность для конечных потребителей необходимо предлагать дисконт, особенно на первых этапах проникновения на рынок.

Маржинальность бункерного бизнеса составляет 10%, эти слова подтверждает президент ассоциации морских и речных бункеровщиков Виталий

Ковалёв. Соответственно, чтобы привлечь потребителей в новом для себя регионе сбыта предлагается «снизить» маржинальность, чтобы конечная цена была конкурентноспособной. Это позволит покупателям «привыкнуть» к нашему продукту, а ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» укрепить свои позиции.

Как было описано выше наиболее популярным видом судового топлива в Дальневосточном регионе является топливо VLSFO с содержанием серы до 0,5%. Поэтому мы предлагаем судовое топливо RMG-180 Fuel oil bunker 0.5 Волгоградского НПЗ. ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» реализует бункерное топливо, полностью соответствующее международному стандарту ISO 8217, что обеспечивает высокий спрос со стороны судовладельцев, осуществляющих перевозки морским и речным флотом. Данный нефтепродукт уже завоевали своих потребителей в других регионах присутствия Общества, что даёт нам основания полагать в наличии спроса.

Ещё один плюс нефтепродукта RMG-180 состоит в том, что это готовый продукт с серой до 0,5% и его не нужно дополнительно замешивать с другими нефтепродуктами для последующей бункеровки. Ежемесячный объём поставляемого топлива составит от 5 до 10 тыс. т. Чтобы рассчитать экономическую эффективность необходимо определить индикаторы цен, по которым будет осуществлена продажа. Для этого воспользуемся котировками на судовое топливо в порту Владивосток ежедневно публикуемые информационно аналитическими агентствами. В 2023 году диапазон цен на судовое топливо VLSFO составил 60 000 – 70 000 тыс. рублей за одну тонну. При отсутствии резких потрясений на рынке и внешней геополитике мы можем предположить, что данный диапазон цен будет сохраняться.

Данные цены включают в себя все затраты от НПЗ до конечной бункеровки, основную логистическую схему которой мы можем увидеть на Рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Логистическая цепочка до конечного потребителя на бункерном рынке

Поскольку нами предлагается поставка бункерного топлива по железной дороге для дальнейшей перепродажи сторонним игрокам, необходимо привести вышеупомянутые котировки к базису франко-станция назначения. Франко-станция назначения – базис поставки, при котором продавец несёт коммерческие издержки транспортировки товара или продукции до станции назначения, а также разгрузочных работ.

Для приведения цены воспользуемся методом нетбэк, при котором из итоговой цены на бункеровку необходимо вычесть затраты на бункеровку и перевалку. Среднерыночная стоимость услуг по бункеровке составляет 3000 руб./т с НДС, затраты на перевалку 2000 руб./т с НДС, таким образом мы получаем минус 5000 рублей на тонне к вышеупомянутым ценам и наш ценовой диапазон при продаже на станции назначения составит 55000 – 65000 рублей за тонну с НДС.

Разброс в цене довольно велик, чтобы предусмотреть все возможные последствия составим сценарный прогноз по 3 основным направлениям: пессимистичный, базовый, оптимистичный.

Таблица 3.1 - Расчёт экономической эффективности мероприятия

Показатель/сценарий	Пессимистичный сценарий	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий
Цена реализации	55 000	60 000	65 000
Объём поставки в месяц	5 000	7 500	10 000
Объём поставки в год	60 000	90 000	120 000
Маржинальность на тонну проданного нефтепродукта	5%	7,5%	10%
Прибыль на тонну	2750	4500	6500
Валовая прибыль в месяц	13 750 000	33 750 000	65 000 000
Валовая прибыль в год	165 000 000	405 000 000	780 000 000

Исходя из расчётов мы можем сделать вывод, что наше предложение является экономически эффективным даже при пессимистичном сценарии и позволяет заработать Обществу 165000000 миллионов рублей в год, а при благоприятной конъюнктуре рынка 780000000 миллионов рублей в год. Чтобы достичь вышеупомянутых показателей ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» обладает множеством сильных сторон, такими как:

- Успешный опыт в других регионах
- Узнаваемый бренд
- Структура ВИНК
- Качественное бункерное топливо, полностью соответствующее международному стандарту ISO 8217
- Эффективный менеджмент

Вместе с этим не стоит забывать о слабых сторонах и рисках:

- Удалённость НПЗ группы «ЛУКОЙЛ» от Дальнего Востока
- Демпинг со стороны крупных конкурентов
- Геополитический риск
- Недостаточный спрос со стороны потребителей

В рамках маркетинговой стратегии мы также можем спрогнозировать два возможных варианта. Поскольку наблюдается снижение спроса со стороны западных судовладельцев порты Балтийского бассейна могут потерять свою актуальность в связи удаленностью от стран азиатско-тихоокеанского побережья. В данном случае объёмы бункеровок будут падать, и мы предлагаем

переориентировать этот объём на Дальний Восток. Если же порты Балтийского бассейна не потеряют своей привлекательности, то мы расширим нашу географию сбыта Дальневосточным регионом. Таким образом наше мероприятие эффективно в обоих перечисленных случаях. Следующим направлением стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» является заключение долгосрочных контрактов с крупными российскими потребителями судового топлива.

Как было описано выше наиболее острой проблемой является уход иностранных игроков с рынка, в том числе крупнейшими мировыми судовладельцами.

Однако свободная ниша долго пустовать не будет и на их смену пришли российские предприятия. Ранее мы описывали, что российские судоходные компании занимают нишу, которая раньше была за иностранными организациями. В пользу налаживая работы с российскими контрагентами говорит нам следующая новость, которая заключается в том, что Госдума приняла в первом чтении законопроект, предусматривающий с 1 марта 2025 г. приоритетное использование судов под флагом РФ для вывоза грузов из российских морских портов.

В тексте обращения говорится о том, что в связи с санкционным режимом при фрахтовании судов грузополучатели могут отдавать предпочтение судам под иностранными флагами, что приводит к потере доходов российскими судоходными компаниями. Данную ситуацию предлагается решить путём контроля приоритетности использования российских судов в морском порту.

Мы прогнозируем увеличение доли российского судоходства в морской торговле, поэтому необходимо заявить о себе как можно раньше, чтобы зарекомендовать себя в качестве надёжного поставщика.

ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» получает основной доход с бункеровок за иностранную валюту, как и другие крупнейшие бункеровочные компании. В рамках предлагаемой стратегии предлагается не сместить приоритет с бункеровок зарубежных контрагентов на российских, поскольку их доля все равно ниже, а «расширить» горизонт сбыта и обратить внимание на новый растущий сегмент рынка.

В качестве поиска новых покупателей можно использовать тендерные площадки, на которых публикуется информация о потребности на поставку в судовом топливе. Стоимость поставки может варьироваться от пары миллионов до нескольких миллиардов рублей.

Тендер: Топливо для бункеровки морских судов		дер: Поставка судового дистиллятного топлива DMA	
Начальная цена	1 720 000 000 Р	Начальная цена	157 200 508 Р
Место поставки	Краснозороенский район, поселок Кавказ, Орловская область	Место поставки	Город Москва, Москва город
Организатор закупки	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КРЕЙН МАРИН КОНТРАКТОР"	Организатор закупки	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "РОСМОРПОРТ"
 Анализ заказчика 		 Анализ заказчика 	

Рисунок 3.7 – Тендерные заявки на поставку судового топлива [38]

Большинство сделок на бункерном рынке происходит в режиме спот, стоит отметить, что в приоритете именно долгосрочные отношения с крупными покупателями. В таком случае заключается длительный контракт, в котором следует прописать ежемесячный объём поставляемого судового топлива. Поскольку цены на бункерное топливо волатильны, установить одну цену на всю продолжительность контракта не представляется хорошей идеей. В данном случае можно предложить формульное ценообразование с привязкой к ценовому индикатору. Это позволит компенсировать неопределенность, которая может произойти с ценами на судовое топливо.

В рамках нашей стратегии мы предлагаем годовой контракт на поставку топлива MGO с содержанием серы до 0,1 % по формульному ценообразованию с привязкой к российскому ценовому индикатору, местом контракта – порт Новороссийск.

Новороссийск выбран по нескольким причинам. Он является одним из крупнейших портов в РФ и один из ключевых транспортных узлов страны. Новороссийский порт играет ключевую роль в обеспечении внешнеторговых связей России со странами Азии, Африки, Ближнего Востока. Через него проходит около 20% российского экспорта и импорта, осуществляемого морским путем.

Во-вторых, Волгоградский НПЗ ЛУКОЙЛа находится в непосредственной близости от черноморских портов относительно НПЗ главного конкурента Газпромнефти-МаринБункер, что даёт преимущество, поскольку позволяет сократить время и стоимость доставки топлива до конечного потребителя.

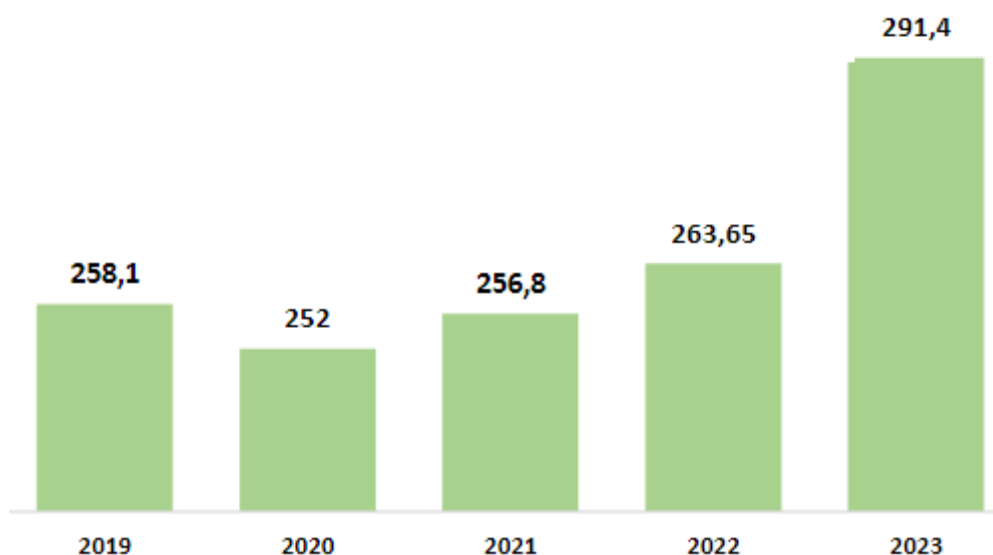


Рисунок 3.8 - Грузооборот портов Азово-Черноморского бассейна 2019 – 2023, млн. т (составлено автором на основе [16])

Значимость черноморских портов только усилилась в условиях текущей переориентации российской торговли и как результат мы видим увеличение грузооборота на 13% с 2021 года (Рисунок 3.8).

Помимо увеличения значимости Черноморских портов в порту Новороссийск сконцентрированы крупные российские судоходные линии. На Рисунке 3.9 мы видим, что среди всех операторов самую большую долю занимает российская компания Дело, обогнав мирового лидера MSC. Более половины грузов в Новороссийск идет в/из Турцию, на втором и третьем месте идёт Египет и Индия.



Рисунок 3.9 – Топ 10 морских контейнерных операторов в порту Новороссийск

Проблема использования западных бенчмарков в текущих геополитических реалиях уже стоит на повестке дня поскольку является непрозрачной и подвержена манипуляциям со стороны недружественных стран. Поэтому в качестве индикатора мы воспользуемся индикаторами ежедневно публикуемыми СПБМТСБ.

В конечном виде наша формула будет иметь следующий вид:

$$Ц_{mgo} = И_{вол} + С_{жд} + Н_{п} + Б + Д, \quad (1)$$

где:

$Ц_{mgo}$ – Стоимость топлива MGO при бункеровке в п. Новороссийск

$И_{вол}$ – Ценовой индекс дизельного топлива, публикуемого на сайте СПБМТСБ на базисе Волгоград

$С_{жд}$ – стоимость Ж/Д транспорта от станции Татьяна до станции Новороссийск равная 3500 руб./т с НДС

Нп– ставка перевалки равная 2000 руб./т с НДС

Б – услуга по бункеровке равная 3000 руб./т с НДС

Д – ценовой дифференциал, маржа ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» равная 7000 рублей с НДС

Как было сказано ранее, дизельное топливо подходит по своим параметрам под категорию судовых топлив класса MGO, поэтому при составлении формулы данный индекс будет репрезентативен. Индикатор на дизельное топливо на базе Волгоград формируются в результате биржевых торгов. В течении года цена может сильно варьироваться в зависимости от множества факторов, к примеру, сезонности или соотношению спроса и предложения в конкретный момент. Согласно статистическим данным средняя цена индекса за 2023 года составила 58000 рублей с НДС за одну тонну дизельного топлива, таким образом конечная стоимость топлива будет равна:

$$Ц_{mgo} = 58000 + 3500 + 2000 + 3000 + 7000 = 73500 \text{ руб./т с НДС}$$

Средняя стоимость бункеровки в порту Новороссийск за 2023 года была в диапазоне 75000 –78000 рублей с НДС. Таким образом предлагаемая формула будет довольно выгодна как для конечного покупателя, поскольку ниже спотового рынка, так и для ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» так как позволяет заработать на 1 тонне 7000 рублей.

Объём поставки в месяц будет варьироваться от 1500 до 4500 тонн, таким образом мы получим 3 сценарных варианта, которые приведены в Таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчёт экономической эффективности мероприятия

Показатель/сценарий	Пессимистичный сценарий	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий
Объём поставки в месяц	1500	3 000	4 500
Объём поставки в год	18 000	36 000	54 000
Прибыль на тонну	7 000	7 000	7 000
Валовая прибыль в месяц	10 500 000	21 000 000	31 500 000
Валовая прибыль за год	126 000 000	252 000 000	378 000 000

Заключение длительного контракта выгодно для обеих сторон, для нас как продавцов это стабильные продажи, которые приносят доход и прибыль, а также

позволяют прогнозировать объёмы и финансовые показатели. Для потребителя это уверенность в обеспечении в качественном топливе по хорошей цене.

Как мы видим из расчётов даже в пессимистичном варианте обществу удастся заработать 126млн. рублей, при лучшем сценарии 378млн. рублей. Подводя итог к данной главе, мы можем сделать следующие выводы. В условиях снижения спроса на нефтепродукты на бункерном рынке необходимо определить вектор развития, при котором ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» сможет адаптироваться к текущим изменениям и извлечь для себя максимальную выгоду. Для рынка бункеровки судов основным фактором, определяющим спрос является количество и интенсивность движения судов в морских портах, поэтому нами были определена ключевая тенденция развития морской торговли РФ –переориентация на страны азиатско-тихоокеанского побережья. В условиях смены направления торговли происходит также переориентация портов, через которые происходит погрузка/разгрузка товаров. Поэтому была предложена стратегия расширения переориентации географии сбыта судового топлива в связи с изменяющимся направлением морской торговли Российской Федерации, а также заключение долгосрочных контрактов с российскими потребителями судового топлива.

В рамках маркетинговой стратегии предложены два мероприятия: поставка судового топлива RMG-180 на Дальний Восток и заключение годового контракта на поставку топлива MGO в порту Новороссийск с российским потребителем. Данные мероприятия позволяют достичь поставленных целей, а именно: стать одним из лидеров рынка бункеровки судов во всех регионах продажи судового топлива и увеличить объёмы реализации бункерного топлива в новых для себя нишах на 100 тыс. тонн в год. На основе вышеизложенного предлагаемая маркетинговая стратегия конкурентоспособна и эффективна.

Заключение

В заключении к данному исследованию можно сделать следующие выводы:

1. Бункеровка судов – это операции по обеспечению поставки морских транспортных средств топливом. В структуре международной торговли на долю морского транспорта приходится не менее 70% объёмов грузовых перевозок, соответственно бункерные операции обеспечивают эффективное функционирования морской международной торговле.

2. Стратегический маркетинг представляет собой аналитическую деятельности для принятия маркетинговых решений, направленных на реализацию долгосрочных целей фирмы. Маркетинговая стратегия компании – это долгосрочный план, направленный на мотивацию потенциальных потребителей к совершению покупки, тем самым удовлетворяя потребности клиентов и долгосрочные цели фирмы.

Снижение спроса на продукцию свидетельствуют об ухудшение общей конъюнктуры рынка и требуют от бизнеса разработки новой маркетинговой стратегии поведения на этих рынках. В данном случае маркетинговая стратегия должна включать помимо адаптационных механизмов также активизацию инновационной и коммуникационной деятельности субъектов нефтегазовой отрасли.

3. Была рассмотрена специфика маркетинговой деятельности для нефтегазового сектора. Основой формирования маркетинговых стратегий в нефтегазовом комплексе является изучение и анализ потребностей в прогнозируемом будущем для достижение поставленных целей. Нефтегазовый комплекс является основной экономики России, исходя из значимости данного сектора, государство выступает в роли 3 субъекта маркетинга и выполняет на рынке регулирующую роль.

Второй отличительной чертой российского рынка нефти и нефтепродуктов это высокий уровень консолидации между крупнейшими нефтяными компаниями. Ещё одной особенностью российского рынка нефтепродуктов это система

ценообразования. При формировании маркетинговой стратегии необходимо учитывать вышеперечисленные специфики, чтобы конечная стратегия была эффективна.

4. Проведён комплексный анализ российского рынка бункеровки судов и последних изменений, которые поспособствовали снижению спроса на судовое топливо. Объёмы российского рынка бункеровки судов снижаются на протяжении нескольких лет и на конец 2022 года составили около 6 млн. тонн против 11 млн. т в 2019 году. Довольно крупное снижение объёмов бункеровки объясняется следующими 3 причинами: новые экологические требования ИМО, в результате которых допустимым содержанием в судовом топливе стало 0,5% вместо 3,5%, пандемия COVID-19 и дальнейшее снижение деловой активности и наиболее актуальная причина — это санкции на нефтегазовый сектор и последовавший за ними уход западный иностранных компаний в результате начала СВО.

5. Обозначены основные направления работы в условиях трансформации бункерного рынка. В условиях новых экологических требований наиболее эффективным способом ведения деятельности является использования «гибридного» судового топлива VLSFO, с содержанием серы до 0,5%. Пандемия COVID-19 отрасль столкнулась со многими организационными проблемами, которые касались прямых контактов персонала. По мере адаптации к антиковидным ограничениям спрос на судовое топливо начал восстанавливаться. Сразу после пандемии рынок бункеровки ждал новый удар, это уход западных компаний в результате начала СВО. Уход иностранных компаний вызван политическими мотивами, а не экономической целесообразностью, поскольку российского топливо стоит значительно дешевле западных аналогов. В этой связи, иностранные компании начали искать обходные пути для работы с Россией, во многом этому оказал содействие теневой флот. Помимо этого, на смену ушедшим иностранным судовладельцам стали приходить отечественные компании.

6. Произведена производственно-экономическая характеристика ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер». ЛУКОЙЛ-МаринБункер - один из крупнейших операторов бункеровки в России, входит в тройку лидеров рынка. Основное

направление деятельности предприятия - снабжение судов топливом в морских и речных российских и зарубежных портах. Предприятие имеет собственный флот бункеровщиков, которые реализуют качественное судовое топливо, согласно международным стандартам ISO8217.

Основными регионами сбыта являются:

- Северо-Западный регион
- Южный федеральный округ
- Северные регионы России
- Внутренние водные пути

Анализ финансовой деятельности показал ряд проблем в части ведения экономической деятельности. В их основе стоит высокий удельный вес дебиторской задолженности. Несмотря на это предприятие платежеспособно и в целом эффективно, поскольку демонстрирует положительные показатели чистой прибыли на протяжении последних лет. На основе проведенного анализа был составлен SWOT-анализ предприятия.

7. Поскольку бункерная отрасль неразрывно связано с морской торговлей, был произведён анализ текущего состояния морской внешнеэкономической деятельности РФ. В международной морской торговли России после февраля 2022 года произошли масштабные перемены. Произошла переориентация торговли в сторону стран азиатско-тихоокеанского побережья.

Торговый оборот России с Европой снизился на 55% и составила 137, 3 млрд долл. в 2023 году, торговля с Азией наоборот нарастила обороты и составила более 400 млрд. долл. в 2023 году. На текущий момент главным торговым партнёром РФ является Китай, наряду с ним России налаживает поставки с другими дружественными странами. Доля морских перевозок, обеспечивающих внешнеэкономическую деятельность (ВЭД), в 2022 году выросла в РФ с 63% до 69%. Кардинально изменяя направление внешней торговли, будет изменяться направления судозаходов морского транспорта в ключевые точки погрузки/разгрузки товара –морские торговые порты, которые являются основным местом бункеровки.

Поскольку основным фактором спроса на судовое топливо является количество и интенсивность судозаходов для построения эффективности маркетинговой стратегии были определены через какие порты происходит морская торговля РФ. В силу географической близости с Азиатскими странами усилилась роль Дальневосточных портов, также увеличилась торговля через южные порты, особенно через порт Новороссийск.

8. Исходя из проведенного анализа текущего состояния бункерного рынка и определения его вектора развития нами была сформирована следующая маркетинговая стратегия. Основа маркетинговой стратегии - это переориентация и расширение географии сбыта с учётом трансформации российской морской торговли России с Запада на Восток. Вторым направлением стратегии является усиление сотрудничества с крупными российскими судовладельцами, пришедшими на замену ушедших западных. Предлагаемая стратегия позволит добиться следующих результатов. Выход на новый регион сбыта – рынок Дальнего Востока позволит организации присутствовать во всех регионах продажи судового топлива и стать лидером бункерного рынка, который присутствует по всей России. Развитие отношений с крупными российскими потребителями судового топлива увеличит показатели реализации общества, что в свою очередь отразится на прибыли.

9. В рамках маркетинговой стратегии нами были предложены два мероприятия. Первое направление это выход с собственным нефтепродуктом RMG-180, производства ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» на рынок Дальнего Востока. Экономический эффект от предложенного мероприятия при базовом сценарии составит 405 млн. рублей. В ходе проведенного анализа выяснилось, что на замену иностранным судоходным компаниям пришли крупные отечественные судовладельцы, поэтому вторым мероприятием стало предложение по заключению долгосрочного годового контракта на поставку судового топлива MGO в порту Новороссийск. Экономический эффект от предложенного мероприятия составит 252 млн. рублей при базовом сценарии. Суммарная экономическая целесообразность предложенных мероприятий равна 657 млн. рублей.

Подводя общий итог, предложенная нами стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» направлена на увеличение показателей реализации Общества. В текущих условиях снижения спроса стратегия эффективна. В случае, если объёмы продаж бункерного топлива будут продолжать снижаться, то предлагаемая нами стратегия позволяет «выжать» максимум из текущей ситуации, поскольку она учитывает происходящие изменения на бункерном рынке и построена на переориентации морской внешней торговли Российской Федерации в страны азиатско-тихоокеанского побережья.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что все поставленные задачи выполнены в полном объеме, цель исследования достигнута.

Список использованных источников

1. Актуальные вопросы производства и качества судовых топлив в текущих условиях. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.mrbunker.ru/images/2023/presentation/8.pdf> (Дата обращения: 07.05.2024).
2. Актуальные изменения законодательства в сфере бункеровки судов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.mrbunker.ru/images/2023/presentation/16.pptx> (Дата обращения: 23.05.2024).
3. Амирова, М. М. Маркетинговая стратегия развития нефтяных компаний как основная модель повышения конкурентоспособности [Текст] / М. М. Амирова // Вопросы экономики, учета и финансов. –2022. –№ 1. –С. 37-44. – EDN XAKLCD.
4. Андреев А.Ф., Синельников Стратегический менеджмент на предприятиях нефтегазового комплекса: Учебное пособие. [Текст] -М.: МАКС Пресс, 2022. – С. 208.
5. Ахунов, Р. Р. Компании нефтяного сектора в период нефтяного кризиса –2020 [Текст] / Р. Р. Ахунов, М. Ш. Валиев, Р. И. Низамутдинов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. –2021. –№ 4(34). – С. 7-14.
6. Анисимова, Я. А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков / Я. А. Анисимова, В. А. Плотников [Текст] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. –2023. –Т. 13, № 2. – С. 10-23.
7. Богданова, Т. В. Влияние неопределенностей на мировое судоходство в условиях пандемии [Текст] / Т. В. Богданова, Н. С. Звягинцев // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 12. – С. 49-53.

8. Болотов Г. Б. Топливо-энергетический маркетинг: учебно-методическое пособие [Текст]/ Г. Б. Болотов; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2021. – Ч. 1. С – 93.
9. Бункеровка судов: курс на экологичность [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://morvesti.ru/analitika/1688/93200/>(Дата обращения: 11.09.2023).
10. Бункеровка: новые вызовы и пути выхода из кризиса [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://morvesti.ru/obzor/1715/100349/> (Дата обращения: 15.05.2024).
11. Бункерный рынок: движение вниз [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://portnews.ru/magazine/a397/>(Дата обращения: 01.05.2024).
12. Быкадоров, К. Д. Технологии маркетинга в нефтегазовом секторе [Текст] / К. Д. Быкадоров // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов:Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Москва, 22 февраля 2023 года. – Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. – С. 132-134.
13. Ван, С. Исследование путей китайско-российского сотрудничества в области охраны окружающей среды в Арктическом регионе [Текст] / С. Ван // Globus. – 2022. – Т. 8, № 4(69). – С. 4-6.
14. Гацура, Ю. Д. Стратегический менеджмент нефтегазовой компании будущего: механизмы адаптации к кризисным явлениям [Текст] / Ю. Д. Гацура // Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект : Материалы IX Международной науч-практической конференции, Санкт-Петербург, 15 мая 2021 года / Под общей редакцией В.Л. Василёнка. – Санкт-Петербург: Национальный исследовательский университет ИТМО, Общество с ограниченной ответственностью «Научно-производственное объединение пожарной безопасности автоматизированные системы», 2021. –С. 20-23.
15. Гордеев, Г. Д. Исследование факторов неопределенности при принятии маркетинговых решений [Текст] / Г. Д. Гордеев, С. В. Слабинский // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. –2022. –№ 2. –С. 43-52.

16. Динамика количественных показателей грузооборот и мощность морских портов России. трансформаций [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://www.morport.com/rus/content/statistika-0> (Дата обращения: 13.05.2024).
17. Динамика котировок Brent [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://investfunds.ru/indexes/624/?ysclid=lpe6vpau21270357525>(Дата обращения: 17.05.2024).
18. Дмитриева, Д. С. Различия стратегии предприятия и ее маркетинговой стратегии [Текст] / Д. С. Дмитриева // Вестник науки. –2021. –Т. 1, No 10(31). –С. 53-57.
19. Доля морских перевозок в обеспечении ВЭД в 2022 году в РФ выросла до 69% [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://customs.gov.ru/press/aktual-no/document/376458#:~:text=Доля%20морских%20перевозок%2C%20обеспечивающих%20внешнеэкономическую,слова%20привела%20ТАСС%20пресс-служба%20ведомства> (Дата обращения 01.05.2024).
20. Ивах, А. В. Маркетинг в нефтегазовой компании в условиях экономической нестабильности [Текст] / А. В. Ивах // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях нестабильных рынков : Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 05–20 декабря 2021 года. –Краснодар: Кубанский государственный университет, 2021. – С. 96-102.
21. Качалкина, К. Г. Маркетинговые стратегии в нефтегазовой отрасли [Текст] / К. Г. Качалкина. — Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2021 —С. 46-49.
22. .Контейнерооборот порта Новороссийск за 2-й кв 2023 г [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://wwlogist.com/statistika-pokontejnerooborotu-novorossijsk-2-kv-2023.html> (Дата обращения 05.05.2024).

23. Котляревская И.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 [Текст] /; Мин-во науки и высшего образования РФ. — 3-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 138 с. 24.

24. Меры поддержки участников российского рынка бункеровки судов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.mrbunker.ru/images/Bunker/new/2022/Приложение_меры_поддержки_014.pdf (Дата обращения: 17.05.2024)

25. Морской экспорт российских нефтепродуктов: что происходило на рынке со второй половины 2022 года (объемы, структура, цены, логистика) и как будут развиваться события в будущем? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.mrbunker.ru/images/2023/presentation/4.pptx> (Дата обращения: 21.05.2024).

26. Нефедова, К. А. Особенности формирования маркетинговой стратегии развития предприятия на рынке нефтепродуктов [Текст] / К. А. Нефедова, А. С. Жарненков // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сборник статей V международной научно-практической конференции, Пенза, 05 декабря 2021 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 175-178. – EDN XDLETT.

27. Плешкова, Ю. В. Проблемы и перспективы развития нефтегазового комплекса России на современном этапе [Текст] / Ю. В. Плешкова, С. В. Петрова, Ю. В. Карпович // Отходы и ресурсы. – 2021. – Т. 6, No 3. – С. 1.

28. Поддубная, М. Н. Особенности использования маркетинга нефтегазовыми компаниями в условиях кризиса [Текст] / М. Н. Поддубная, Л. Д. Яхьяева // Бюллетень науки и практики. – 2022. – No 1(14). – С. 111-116.

29. Попова, Е. А. Особенности ценообразования на нефтяном рынке и экономика России [Текст] / Е. А. Попова // Научные записки молодых исследователей. – 2018. – No 5. – С. 59-65.

30. Практика СПГ-бункеровки в портах Балтийского моря. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<https://www.mrbunker.ru/images/2023/presentation/3->

[Опыт ГПН МБ на рынке бункеровки СПГ.pdf](#) (Дата обращения: 21.05.2024)

31. Президент Российской ассоциации морских и речных бункеровщиков: все мы в одной лодке [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.interfax.ru/interview/849647> (Дата обращения 08.05.2024).

32. Рейтинг крупнейших контейнерных портов мира по итогам 2022 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.infranews.ru/logistika/containeri/61478-rejting-krupnejshix-kontejnernyx-portov-mira-po-itogam-2022-goda/> (Дата обращения 30.05.2024)

33. Российский бункерный рынок в 2021 году. События и ценовая конъюнктура [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.mrbunker.ru/images/Bunker/obshee-sobranie/2022/presentation/2_Борисенко_-_Бункер-2022_демо.pptx (Дата обращения: 29.05.2024).

34. Российский экспортный центр составил актуальную карту приоритетных направлений для экспорта [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.exportcenter.ru/press_center/rossiyskiy-eksportnyy-tsentr-sostavil-aktualnuyu-kartu-prioritetnykh-napravleniy-dlya-eksporta/ (Дата обращения: 01.05.2024).

35. Рынок судового топлива: год трансформаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://morvesti.ru/obzor/1715/89522/> (Дата обращения: 03.05.2024).

36. Рыжков Д.Ю., Афанасьев М.В. стратегия бункерной компании рф в условиях внешних ограничений [Текст]// Экономика и парадигма нового времени. 2024. No1 (22).

37. Сайт ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://bunker.lukoil.ru/ru> (Дата обращения: 15.05.2024)

38. Сайт РосТендер [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rostender.info/> (Дата обращения: 28.05.2024).

39. Сидоров, А. А. Актуальные тенденции торговли товарами России с ЕС и Китаем [Текст] / А. А. Сидоров // Мир новой экономики. –2023. –Т. 17, No 2. – С. 18-26.
40. Скуматова, О. А. Применение сценарного планирования в маркетинговой деятельности предприятия [Текст] / О. А. Скуматова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. –2023. –No 6. –С. 69-72.
41. Слищан, А. Е. Изменения топливных стратегий судоходных компаний в условиях ввода новых требований международной морской организации [Текст] / А. Е. Слищан, П. П. Ожгихин, А. Н. Ситов // Транспортное дело России. –2019. –No 6. –С. 99-102.
42. Сохранить рынок бункеровки в России поможет государство [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://morvesti.ru/analitika/1688/96107> /(Дата обращения: 15.05.2024).
43. Судоплатова, З. Р. Анализ стратегий развития нефтегазовых компаний Российской Федерации [Текст] / З. Р. Судоплатова // E-Scio. –2022. –No 1(40). –С. 234-247.
44. Теневой флот нефтеналивных танкеров, перевозящих российскую нефть, перегруппировывается [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/786534-flot-neftyanykh-tankerov-perevozyashchikh-rossiyskuyu-neft-peregripirovyvaetsya/> (Дата обращения: 10.05.2024).
45. Уровень монополизации нефтяного рынка в России и Китае. Правовые инструменты для создания конкурентной среды [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/gosregulirovanie/482262-uroven-83monopolizatsii-neftyanogo-rynka-v-rossii-i-kitae-pravovye-instrumenty-dlya-sozdaniya-konkuren/> (Дата обращения: 13.05.2024)
46. Усманов, З. К. Маркетинговые стратегии в нефтегазовой отрасли [Текст] / З. К. Усманов, Р. Ю. Махамадалиев// Экономика и социум. –2021. –№ 5-2(84). –С. 429-433.

47. Холопов, К. В. Бункерный рынок и бункерные операции как фактор обеспечения международного морского судоходства [Текст] / К. В. Холопов, О. В. Соколова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2021. – № 7. – С. 98-114.
48. Цветаев, Ю. Система ценообразования на нефть: от "нефтяных шоков" 1970-х -1980-х годов до текущего энергетического кризиса [Текст] / Ю. Цветаев // Энергетическая политика. – 2022. – No 6(172). – С. 18-29.
49. Чеботарев, Н. Ф. Особенности рынка бункеровки водного транспорта [Текст] / Н. Ф. Чеботарев // Транспортные системы: безопасность, новые технологии, экология: Международная научно-практическая конференция, Якутск, 16 апреля 2021 года. –Якутск: Якутский институт водного транспорта (филиал) ФГБОУ ВО СГУВТ, 2021. – С. 197-201.
50. Число судозаходов под зарубежным флагом в российские порты в 2022 году снизилось на 10,2% —до 25,6 тыс. [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://portnews.ru/news/349889/> (Дата обращения: 15.51.2024).
51. Экспорт и импорт Российской Федерации по товарам [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://customs.gov.ru/folder/502>(Дата обращения 05.05.2024).
52. 50 оттенков серы [Электронный ресурс]. -Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/4173645?from=doc_vrez(Дата обращения: 27.05.2024).
53. Bunkermarketoilsize Forecastto 2032 [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://www.reportsanddata.com/report-detail/bunker-oil-market>(Дата обращения: 15.05.2024).
54. China: Bonded LSFO Monthly Export Data Shows Rise [Электронный ресурс]. – Режим доступа: China: Bonded LSFO Monthly Export Data Shows Rise - Ship & Bunker (shipandbunker.com) (Дата обращения: 25.05.2024).
55. WorldEnergyOutlook2023 [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023/pathways-for-the-energy-mix#abstract> (Дата обращения 07.05.2023).

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Российский государственный
гидрометеорологический университет

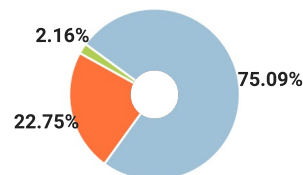
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Альхаяджне Мохаммад Аднан Мохамад
Самоцитирование
рассчитано для: Альхаяджне Мохаммад Аднан Мохамад
Название работы: Альхаяджие_ВКР
Тип работы: Не указано
Подразделение:

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ		22.75%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		75.09%
ЦИТИРОВАНИЯ		2.16%
САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 01.06.2024



Структура документа:

Проверенные разделы: библиография с.57-78, 84, основная часть с.1-57, 79-84

Модули поиска:

Шаблонные фразы; Цитирование; Перефразирования по коллекции IEEE; Переводные заимствования*; Перефразирования по коллекции издательства Wiley; ИПС Адилет; Публикации eLIBRARY; Диссертации НББ; Патенты СССР, РФ, СНГ; Издательство Wiley; Коллекция НБУ; Медицина; Перефразирования по Интернету (EN); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Библиография; СМИ России и СНГ; IEEE; Перефразирования по Интернету; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования IEEE; Переводные заимствования издательства Wiley; Сводная коллекция ЭБС; Кольцо вузов; Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования); СПС ГАРАНТ: аналитика; Публикации РГБ; Перефразированные

Заключение о работе (оценка):

Работу проверил: Глазов Михаил Михайлович

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления
в государственной сфере и бизнесе.

Отзыв на выпускную квалификационную работу

Магистерскую диссертацию

Тема Понятие, сущность и принципы маркетинга международных компаний

Студента Альхайяджне Мохаммад Аднан Мохамад

группы М-М22-1-2

Научный руководитель ВКР доктор экономических наук, профессор,

Глазов Михаил Михайлович.

Содержание выпускной квалификационной работы соответствует заявленной теме. Тема раскрыта в полной мере.

Тема является актуальной, поскольку на текущий момент мы наблюдаем систематическое снижение объёмов реализации бункерного топлива. В условиях снижения спроса маркетинговая стратегия приобретает особенную значимость, поскольку может способствовать преодолению кризисной ситуации и извлечь для предприятия максимальную выгоду. Снижение спроса на продукцию свидетельствуют об ухудшении общей конъюнктуры рынка и требуют от бизнеса разработки новой стратегии поведения на рынке.

На текущий момент в отечественной научной литературе нет работ посвященных маркетинговым стратегиям бункеровочных компаний.

Работа состоит из введения, трёх глав и заключения. В первой главе проанализирована теоретические основы формирования маркетинговых стратегий нефтегазовых компаний. Во второй главе дан анализ бункерного

рынка РФ в условиях снижения спроса на судовое топливо, анализ изменений рынка бункеровки судов в современных условиях, дана производственно-экономическая характеристика ООО «Лукойл МаринБункер», рассмотрены основные направления и риски работы в условиях трансформации рынка. В третьей главе даны предложения по разработке маркетинговой стратегии ООО «Лукойл МаринБункер» с расчетом экономической эффективности предложенных мероприятий.

Работа существенных недостатков не имеет.

Выпускная квалификационная работа имеет важное практическое значение – разработанные рекомендации по повышению эффективности маркетинговой стратегии могут быть применены в ООО «Лукойл МаринБункер».

Работа выполнена самостоятельно. Следует отметить инициативность студента, способность проводить самостоятельные исследования, проводить анализ и делать обоснованные выводы.

Текст выпускной квалификационной работы может быть опубликован в ЭБС в полном объеме.

Оценка оригинальности текста в отчете о проверке составляет 75,09%. Считаю, что данная выпускная квалификационная работа выполнена на высоком уровне, соответствует требованиям, предъявленным ФГОС ВПО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Работа оценивается на «отлично», а Альхайяджне Мохаммад Аднан Мохаммад заслуживает присвоения квалификации магистра.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____ Глазов М.М.

«01» июня _____ 2024 г.

С результатами ознакомлен _____ Альхайяджне Мохаммад Аднан Мохаммад

«01» июня _____ 2024 г.