

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №5, Том 14 / 2022, No 5, Vol 14 <https://esj.today/issue-5-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/22ECVN522.pdf>

Дата публикации: 14.10.2022

Ссылка для цитирования этой статьи:

Омаров, Г. Д. Сопутствующие процессы и риски выхода на зарубежные рынки на примере ПАО "Роснефть" / Г. Д. Омаров // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/22ECVN522.pdf>

For citation:

Omarov H.D. Related processes and risks of entering foreign markets on the example of PJSC Rosneft. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(5): 22ECVN522. Available at: <https://esj.today/PDF/22ECVN522.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 314

Омаров Гусейн Далгатович

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Бакалавр «Финансового» факультета
E-mail: Goosen777@mail.ru

Сопутствующие процессы и риски выхода на зарубежные рынки на примере ПАО "Роснефть"

Аннотация. Автором научной публикации рассматривается вопрос, связанный с изучением сопутствующих процессов, возникающих в момент выхода организации на международный рынок, а также с рисками, которые возникают на всех этапах изучаемого явления. Автором были рассмотрены механизмы функционирования организаций после выхода на международный рынок, описаны возможные негативные явления, которые могут возникнуть в это время и привести к отрицательным последствиям. Кроме того, автором было дано описание внутренних рынков в отдельных сферах для составления общей картины, которая используется в процессах прогнозирования и анализа.

Важное место в данной работе отведено для анализа процесса выхода на международный рынок и дальнейшего функционирования ПАО «Роснефть». Автором дано обоснование выбора организации с точки зрения ее позиции на внутреннем рынке и соответствия ожиданиям со стороны партнёров. На основе этого автором изучен механизм формирования стратегии для выхода организации на международный рынок и закрепления там. В данной работе рассматривается ситуация, когда компании удастся войти на международный рынок, но из-за малого горизонта планирования ей не удастся закрепиться там. Автором рассмотрена взаимосвязь между выбором необходимой стратегии выхода на международный рынок и анализом факторов влияния на данный рынок.

В заключительной части работы автором даны рекомендации по повышению эффективности деятельности ПАО «Роснефть» на международном рынке, а также описаны перспективные направления, которые следует развивать компании для сохранения текущих позиций на рынке.

Ключевые слова: бизнес-стратегия; международный рынок; прогнозирование; риск; внутренний рынок; стратегическое планирование; капитал

Введение

Актуальность данной темы обоснована тем, что процесс классификации зарубежных рынков для компании является основой для разработки стратегии международного расширения и представляет собой комплекс определенных задач, требующих от специалистов по стратегическому планированию более широкого набора инструментов для определения структуры потенциального рынка, а также внутренней и внешней среды самой корпорации.

Целью данной работы является изучение процессов и рисков выхода на зарубежные рынки на примере ПАО «Роснефть». При этом можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть примеры международных организаций, действующих на международных рынках.
2. Изучить внутренний нефтегазовый рынок России.
3. Рассмотреть барьеры выхода на международный рынок ПАО «Роснефть».
4. Разработать рекомендации по повышению стратегии выхода организации на международный рынок.

Объектом данного исследования выступают процессы и риски выхода на зарубежные рынки. Предметом — процессы и риски выхода на зарубежные рынки ПАО «Роснефть».

1. Материалы и методы

Вопрос выхода на международный рынок является очень важным для любой организации, которая занимает лидирующие позиции на внутреннем рынке. При этом данный процесс сам по себе может быть не так проблематичен, как дальнейшее закрепление на международном рынке и формирование собственной ниши, которая позволит утверждать об адаптации организации к условиям международной торговли. В связи с этим возрастает роль прогнозирования и разработки долгосрочной стратегии, которая должна удовлетворять нескольким требованиям, среди которых основными можно считать гибкость в аспекте учитывания возможных изменений внешних условий, а также многоуровневость, которая заключается в разработке не только мероприятий по выходу на международный рынок, но и дальнейшему закреплению там.

Существенный вклад в исследование вопроса стратегий по выходу на международные рынки внесли Володин Ю.В. [1], Рожкова А.В. [2], Малых С.С. [3]. При написании работы была использована отечественная и переводная учебная литература, в частности труды Афанасьевой О.Г. [4], Набиевой А.Р. [5] и многих других научных деятелей, посвященные изучению внешних факторов и барьеров развития международных рынков.

При написании работы использовались общенаучные методы познания, такие как системный подход, статистические методы обработки массивов информации, методы анализа и синтеза. Были широко использованы индуктивный и дедуктивный методы, а также сравнительный анализ.

2. Результаты и обсуждение

Зарубежная деятельность международных компаний представляет собой, как уже было сказано в работе, сложный комплекс инструментов, базирующийся на классифицировании потенциального рынка и разработке стратегии соответствующей экспансии. Рассмотрим успешный пример международной деятельности компаний, которые имеют диверсифицированную географическую структуру.

Для выявления наиболее крупных международных корпораций следует обратиться к рейтингу Fortune Global 500 (ежегодный рейтинг 500 крупнейших компаний мира) (табл. 1).

Таблица 1

Крупнейшие компании мира, оперирующие на международных рынках

2020		2021	
Компания (по рейтингу от 1 до 5)	Оборот, \$ млрд	Компания (по рейтингу от 1 до 5)	Оборот, \$ млрд
ExxonMobil США	394,0	Walmart (США)	482,1
Petro China (Китай)	328,5	State Grid (Китай)	329,6
Berkshire Hathaway (США)	178,8	China National Petroleum (Китай)	299,3
ICBC (Китай)	148,7	Sinopec Group (Китай)	294,3
Agricultural Bank of China (Китай)	136,4	Royal Dutch Shell (Нидерланды)	272,1

Рассмотрим подробнее процессы оперирования на зарубежных рынках компаний, лидирующих в рейтинге в соответствующие годы.

Walmart организует международную деятельность за счет специализированного подразделения — Walmart International, объемы деятельности которого превышают общие объемы функционирования на национальном рынке (табл. 2).

Таблица 2

Зарубежная и национальная деятельность Walmart

Сегмент	Количество магазинов	Операционная маржа (%)
Walmart U.S.	4629	5,9 % (3,3 % — прирост к 2020)
Walmart Int.	6256	5,1 % (-2,9 % — прирост к 2020)

Итак, международная деятельность компании представляет весьма обширную сеть торговых точек, однако в 2021 году выручка компании за рубежом \$ 113408 млн) была значительно ниже выручки на внутреннем рынке (\$ 301567 млн).

Рассмотрим географическую структуру зарубежных рынков компании. Наиболее прибыльными рынками для данной компании выступали Латинская Америка, Китай, а также ЕС. Ввиду существенных геоэкономических преобразований корпорации пришлось закрыть более 1000 магазинов по всему миру. Касательно, качественной стратегии Walmart на зарубежных рынках, стоит отметить, что данная компания не демонстрирует стратегию полной адаптации под культуру потенциальных покупателей, а продвигает торговлю товарами повседневного спроса без специфических национальных особенностей. Стоит отметить, что, согласно представленным классификациям, рынок ритейлинга в Бразилии, на текущий момент, не относится к развитым рынкам и имеет характеристику по степени зрелости — формирующийся. Структура рынков присутствия Walmart International является достаточно разрозненной, что объясняется стратегией зарубежной деятельности корпорации, которая позволяет ей адаптироваться под множество экономических и социальных факторов.

На данный момент ExxonMobil имеют 45 НПЗ в 25 странах, а также располагают сетью АЗС более, чем в 100 странах. Выручка компании за 2021 год составляет \$ 58376 млн, что включает в себя темп роста — 1,08 в сравнении с 2020 годом¹, что свидетельствует об успешной реализации намеченных стратегических целей компании. Общий объем капитальных затрат, а также расходы компании на поисково-разведочные работы сократились на 19 % — до \$ 4,169 млрд. Данная компания ведет добычу нефти в различных регионах мира, включая США, Канаду, Азербайджан, странах Ближнего Востока. Данные рынки нефтедобычи имеют

¹ Отчет о финансовых результатах [Электронный ресурс]. URL: ExxonMobil ru. <https://www.investing.com/equities/exxon-mobil-income-statement> (дата обращения: 08.09.2021).

несколько общих характерных свойств, согласно изученным классификациям. Далее представим некоторые из них:

- по экономическому назначению: товарные (нефтепродуктов);
- по механизму функционирования: регулируемые;
- по степени насыщенности: равновесные;
- по организации рыночного объема (оптовые, экспортные);
- по степени соблюдения закона: (легальные/серые) [6].

Российские компании на текущий момент существуют в условиях повышенной волатильности, а также структурных экономических преобразований. Колебания курса рубля позитивно влияют на экспортную выручку в случае девальвации, как для экспортеров, так и для импортозамещения. Следовательно, в последние годы отток капитала из российского бизнеса в России значительно вырос так же, как общие объемы международной деятельности российских корпораций. Однако последнее характерно только для компаний, которые в кризисное время не обладали высокой зависимостью от ситуации спроса и издержек предложения на отечественном рынке [7]. К подобным компаниям можно отнести компании, оперирующие в нефтегазовом секторе². Данный сектор был выбран для рассмотрения, так как он является одним из самых масштабных направлений российских промышленных компаний. Так 50 % бюджетных поступлений России на сегодня составляет экспортная выручка от нефти и газа, особенно в условиях слабого рубля (рис. 1).

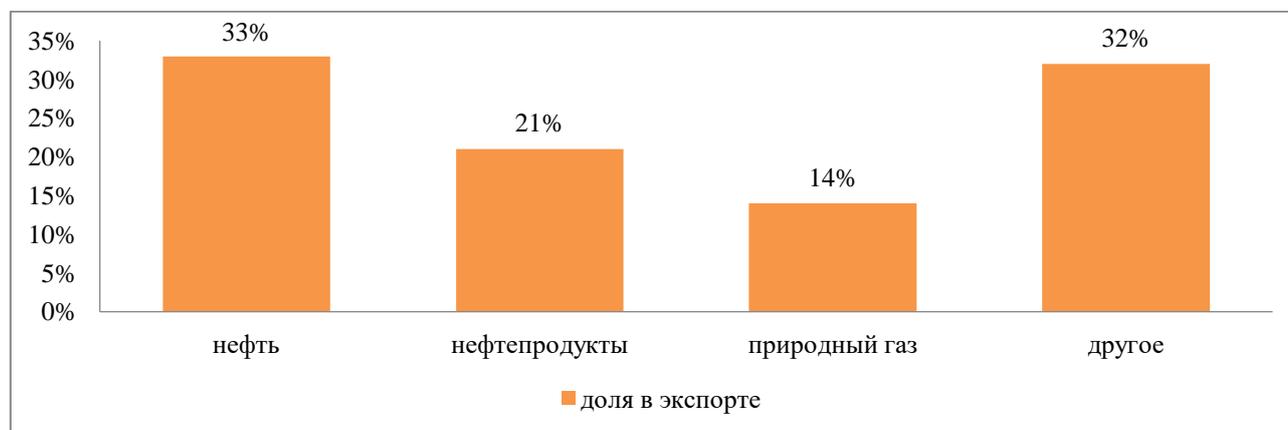


Рисунок 1. Доля нефтегазового сектора в общем объеме экспортной выручки за 2021 год

Итак, рассмотрим конкретные актуальные примеры успешной международной деятельности корпорации, функционирующих на нефтегазовом рынке (данный рынок является одним из наиболее развитых в России).

1. Корпорация «Триол». Данная компания является производителем промышленного оборудования, предложила американским и китайским компаниям решение, которое повышает выработку нефтяных скважин благодаря погружной телеметрии и чувствительным двигателям переменной тяги. Потенциальные клиенты согласились на тестирование и закупку оборудования, предложив, в свою очередь, финансовые условия, покрывающие затраты, в том числе в части оплаты тестовых образцов. Корпорация зашла на трансформирующийся рынок с продуктом, который актуален для большого числа клиентов. Девальвированный рубль уменьшает цену для контрагентов дальнего зарубежья, а с другой —

² Mathias Koeing-Archibugi Transnational Corporations and Public Accountability // Economy and View. Harvard Press, 2014. P.: 123.

в 2021 году «просели» национальные валюты в соседних с Россией странах. Потребители переключились на более простые и дешевые продукты, что привело к падению продаж.

2. ПАО «Лукойл», данная компания существует на рынке с 1991 года. Данная компания функционирует в отрасли нефте- и газодобычи, нефтеперерабатывающей промышленности, энергетики и нефтехимии. Материнская компания ПАО «Лукойл» — The Bank of New York, которой принадлежит 67 % акций³. Так на данный момент ПАО «Лукойл» владеет в 35 странах дочерними фирмами, 6 нефтеперерабатывающих заводов компании находятся в Болгарии, Румынии и России. В течение 2010–2014 годов, компании также принадлежал Одесский НПЗ на Украине, однако к 2017 года присутствие бизнеса на Украине ограничено политическими сложностями. На данный момент ПАО «Лукойл» занимается поиском инвестиций: возможно, покупателями трети акций сети станут Glencore и QIA, которые недавно вошли в капитал Роснефти. Более подробное описание внешнеэкономической стратегии компании представлено в следующем параграфе.

Определение международной стратегии при выходе предприятия на внешние рынки способствует пониманию ситуации в комплексе и развитию международной деятельности компании [8]. Компания должна четко понимать свое время выхода на рынок: стать first-mover (первопроходцем, первым выйти на рынок) или последователем. Компания должна определить свой масштаб выхода на рынок: агрессивный массовый захват рынка или постепенное последовательное расширение бизнеса. Это зависит от ресурсов, инвестиций и управленческих компетенций компании. Компания должна решить, на какие рынки, в какие сегменты наиболее выгодно выйти в данный момент времени; другими словами, найти баланс между привлекательностью отрасли, рисками и затратами выхода на зарубежные рынки [9].

Процесс выхода компании на международный уровень содержит в себе несколько этапов, которые при должной реализации форсируют достижение цели. Для успешной реализации деятельности по выходу на зарубежный рынок, необходимо провести ряд изменений, как в самой компании, так и в политике ведения дел [10].

Таким образом, необходимо выявить основные проблемы, с которыми может столкнуться компания, выходя на внешний рынок, сформулировать и оценить стратегические альтернативы развития компании и проанализировать полученные в ходе исследования результаты, а затем предложить пути развития компании на внешнем рынке [11].

«Роснефть» успешно расширяет потенциал своего трейдингового подразделения. Как отмечают в компании, новый контракт укрепит стратегическое партнерство с Египтом в сфере энергетической безопасности и статус «Роснефти» как одного из ведущих поставщиков энергоресурсов в страну.

Глобальные интегральные цепочки» представляют собой особую стратегию развития компании. На сегодняшний день, главной задачей ПАО «Роснефть» является создание международных объединений производителей и потребителей энергоносителей. Эти объединения гарантируют инвестиции в развитие производства и сбыт производимой продукции» [12]. Кроме того, что касается прогнозирования дальнейшего роста, для «Роснефти» ключевой интерес будет представлять европейский спотовый рынок газа. СПГ из США пока не всем европейцам по карману из-за сложной логистики. Этот товар преимущественно идет в богатые исламские государства [13]. Пока «Роснефть» будет занимать небольшой процент — 1–2 % от всего рынка СПГ, но, учитывая диверсификация рынка и наличие контрактов на текущий год, можно прогнозировать постепенный рост.

³ Справочно-информационный портал [Электронный ресурс]. URL: www.spark-interfax.ru (дата обращения: 07.09.2022).

Заключение

Таким образом, интегральная стратегия «Роснефти» приносит плоды — компания все активнее выходит на мировой рынок газа. Выбранная интегральная стратегия «Роснефти» включает в себя активное участие в сделках по слиянию и поглощению. Приобретение уже готового бизнеса на целевом внешнем рынке может быть достигнуто через проведение процесса слияния или покупку контрольного пакета акций компании.

Выход организации на международный рынок является большим достижением, дающим много возможностей для расширения деятельности и охватов. Однако этот результат может быть сведен к нулю в том случае, если организации не удалось закрепиться на новом рынке и найти целевую аудиторию. Исходя из этого, перед запуском процессов освоения международного рынка компании необходимо провести доскональный анализ собственных возможностей и изучить условия и факторы влияния на новый рынок.

Таким образом, для системного анализа стратегии выхода на внешний рынок, необходимо рассмотреть возможные стратегии развития данной компании проанализировать мировой рынок нефтяной продукции, провести конкурентный анализ отрасли, проанализировать внутренне состояние компании, а также стратегию развития на российском рынке, выявить миссию, цели и задачи. В противном случае сильно возрастают риски, связанные с постоянно трансформирующимися барьерами входа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Володин Ю.В., Подковыров П.А. Стратегии выхода на международные рынки: сравнительный анализ немецких и российских компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — № 4(107). — С. 20–35.
2. Рожкова А.В. Факторы, определяющие решение о выходе на внешний рынок // Развитие регионального АПК и сельских территорий: современные проблемы и перспективы. — 2020. — С. 186–188.
3. Малых С.С. Стратегические альянсы: возможности для инноваций и эффекты для конкуренции // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2019. — № 2. — С. 64–82.
4. Афанасьева О.Г. Маркетинговые стратегии выхода российских компаний на международные рынки продовольствия // Менеджмент, реклама и PR: современное состояние и тенденции развития. — 2019. — С. 28–37.
5. Набиева А.Р. Аспекты выхода на внешний рынок сельскохозяйственных кооперативов // Научное обозрение: теория и практика. — 2018. — № 7. — С. 102–110.
6. Карпова М.В., Рознина Н.В., Лушникова И.С. Оценка стратегического потенциала организации // Актуальные вопросы современной экономики. — 2019. — № 5. — С. 491–507.
7. Арутюнова Д.В., Мартыненко М.А. Механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок // Управление в экономических и социальных системах. — 2021. — № 2. — С. 5–14.
8. Карпович Н. Риски мирового рынка: причины возникновения, сфера действия и алгоритм управления // Аграрная экономика. — 2020. — № 8. — С. 10–19.

9. Петров А.А. Возможности и направления развития цифровой экономики в России и блокирующие факторы ее развития // Актуальные проблемы российского права. — 2019. — № 3(100). — С. 45–66.
10. Kurpayanidi K.I. To the problem of doing business in the conditions of the digital economy // ISJ Theoretical & Applied Science. — 2020. — Т. 9. — № 89. — С. 1–7.
11. Herzog I. National transportation networks, market access, and regional economic growth // Journal of Urban Economics. — 2021. — Т. 122. — С. 103316.
12. Tien N.H., Ngoc N.M. Comparative Analysis of Advantages and Disadvantages of the Modes of Entering the International Market // International journal of advanced research in engineering and management. — 2019. — Т. 5. — № 7. — С. 29–36.
13. Verbeke A. et al. Five configurations of opportunism in international market entry // Journal of Management Studies. — 2019. — Т. 56. — № 7. — С. 1287–1313.

Omarov Huseyn Dalgatovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: Goosen777@mail.ru

Related processes and risks of entering foreign markets on the example of PJSC Rosneft

Abstract. The author of the scientific publication considers the issue related to the study of related processes that arise at the time of the organization's entry into the international market, as well as the risks that arise at all stages of the phenomenon under study. The author considered the mechanisms of functioning of organizations after entering the international market, described possible negative phenomena that may occur at this time and lead to negative consequences. In addition, the author gave a description of domestic markets in certain areas to compile a general picture, which is used in forecasting and analysis processes.

An important place in this work is reserved for the analysis of the process of entering the international market and the further functioning of PJSC Rosneft. The author gives a justification for the choice of the organization in terms of its position in the domestic market and compliance with the expectations of partners. Based on this, the author has studied the mechanism of forming a strategy for the organization's entry into the international market and consolidation there. This paper examines the situation when a company manages to enter the international market, but due to the small planning horizon it fails to gain a foothold there. The author considers the relationship between the choice of the necessary strategy for entering the international market and the analysis of factors influencing this market.

In the final part of the work, the author gives recommendations on improving the efficiency of Rosneft's activities on the international market, and also describes promising areas that the company should develop in order to maintain its current position in the market.

Keywords: business strategy; international market; forecasting; risk; domestic market; strategic planning; capital