

нефть и газ

Поправка на рынок

Федеральная антимонопольная служба (ФАС) предлагает ввести запрет на совмещение оптового и розничного бизнеса для нефтяных компаний в рамках одного юридического лица, а также на покупку и строительство новых АЗС для компаний, занимающих четверть и более регионального рынка топлива. Одними из первых на требования регулятора откликнулись в «Газпром нефти». Компания объявила о масштабной реструктуризации собственных сбытовых подразделений, в результате чего уже к концу текущего года оптовый и розничный сегменты будут разделены и выведены в самостоятельные юрлица. Если инициатива антимонопольной службы найдет поддержку правительства РФ и в федеральный закон «Об обороте нефти и нефтепродуктов в РФ» будут внесены соответствующие поправки, крупнейшим нефтяным компаниям придется пересмотреть организацию сбыта своей продукции.

— реструктуризация —

Кластерный подход

Пока инициативы Федеральной антимонопольной службы рассматриваются в правительстве, возможные глобальные изменения на рынке сбыта нефтепродуктов его участники предпочитают не комментировать. Но целенаправленно готовятся к изменениям федеральных правил игры.

Один из крупнейших игроков топливного рынка Сибири — компания «Газпром нефть» в июле объявила о планах реструктуризации собственных сбытовых подразделений. Реорганизация розничных продаж началась с объединения сбытовых подразделений в территориальные кластеры. Теперь управлять сетью АЗС «Газпром нефти» в центральном кластере будут из Санкт-Петербурга, на Урале — из Екатеринбурга, а в Сибири — из Новосибирска. Эти региональные представительства сконцентрируются на работе с розничными клиентами, в том числе на реализации сопутствующих товаров и оказании дополнительных услуг.

Для управления оптовыми продажами «Газпром нефть» зарегистрировала в Санкт-Петербурге ООО «Газпромнефть» — региональные продажи». В состав компании вошли четыре филиала: Центральный (московское, ярославское и петербургское отделения) в Москве, Уральский (тюменское, челябинское и екатеринбургское отделения) в Тюмени, Западно-Сибирский (Омск, Новосибирск и Алтай) в Омске и Восточно-Сибирский (Кемерово, Томск, Красноярск) в Кемерове.

Эти кластеры отвечают за продажу нефтепродуктов мелкооптовым клиентам и за региональную логистику. Контролировать качество нефтепродуктов компании будет «Газпромнефть-лаборатория», расположенная в Екатеринбурге. Доставкой нефтепродуктов в точки розничных продаж займется новое предприятие «Газпромнефть-транспорт», зарегистрированное в Омске.

«У каждого направления бизнеса компании появится свое „ответственное лицо“ — профильный филиал, целенаправленно работаю-



ЕЛЕНА КУРОВА

щий с определенным сегментом», — объяснил директор по региональным продажам «Газпром нефти» Александр Крылов. По его словам, это позволит, с одной стороны, повысить экономическую эффективность: увеличится добавленная стоимость каждого из направле-

ний бизнеса, неэффективные сделки и непроизводительные затраты сойдут на нет, а ответственность за прибыльность каждого канала будет консолидирована на конкретных предприятиях. С другой стороны, изменения должны снизить антимонопольные риски. Разделение бизнесов и формализация торговой практики помогут добиться прозрачности сбытовой деятельности и приведут к единому порядку ценообразования и равным условиям для всех контрагентов.

По словам руководителя Западно-Сибирского филиала компании «Газпромнефть» — региональные продажи» Владимира Милля, после разделения бизнеса обязательства по обеспечению топливом собственной сети АЗС полностью берет на себя подразделение, отвечающее за опт. «Теперь наша розница становится для предприятия „Газпромнефть — региональные продажи“ таким же клиентом, как и другие розничные сети на рынке. Подчеркну: крупнейшим клиентом. В рамках новой системы отношения будут иметь рыночный характер. Цепочка формирования цены на нефтепродукты будет более прозрачной», — утверждает господин Милль.

В ожидании консолидации

По оценкам Дмитрия Баранова, ведущего эксперта УК «Финам Менеджмент», вряд ли стоит ожидать изменения цен на ГСМ в связи с выделением сбытовых подразделений ВИНКов в самостоятельные юрлица.

«Принципы формирования цен на нефтепродукты останутся неизменными, но процесс станет более прозрачным, — пояснил Александр Крылов. — Наши цены, как и раньше, будут зависеть от нескольких факторов, в первую очередь от стоимости транспортировки топлива до того или иного региона. Подчеркну, что цена топлива будет одинаковой, как для собственной сети, так и для остальных контрагентов. Безусловно, на нее будет влиять и рыночная ситуация, в том числе и размер акцизов. Но поскольку после реорганизации за доставку нефтепродуктов на АЗС будет отвечать отдельная структура — „Газпромнефть-транспорт“, логистическую составляющую в итоговой цене будет легко просчитать».

Аналитики полагают, что сейчас нет предпосылок и для заметных структурных изменений на рынке. «Рынок АЗС уже давно структурирован и на нем правят бал федеральные сети АЗС, принадлежащие крупным ВИНКом, — поделился наблюдениями господин Баранов. — Рынок отличается высокой конкуренцией, и независимые операторы с трудом ее выдерживают. Число их АЗС в стране сокращается, а освободившиеся места занимают более крупные сети. Это не обязательно федеральные сети ВИНКов, есть и крупные региональные игроки». По словам эксперта, экспансия круп-

ных сетей АЗС в российские регионы продолжится и лишь немногие региональные игроки смогут удержать позиции.

«Сделать это им удастся лишь в том случае, если они будут объединены друг с другом. Приход в регионы крупных федеральных игроков, во-первых, приведет к росту конкуренции и, следовательно, к исчезновению игроков-одиночек, имеющих в своем активе лишь несколько заправок. Во-вторых, к повышению качества реализуемого топлива в регионах, потому что федеральные игроки будут обеспечивать это качество по факту, а местные игроки, если захотят остаться на рынке, будут вынуждены это качество обеспечивать и перестать продавать малопонятную жидкость под видом бензина. Отмечу, что из-за роста конкуренции все игроки будут вынуждены придумывать и внедрять дополнительные услуги на АЗС. Расширение работы федеральных сетей АЗС в регионах в целом положительно скажется на местном заправочном бизнесе», — уверен господин Баранов.

Стать центром продаж

Федеральные сети АЗС, принадлежащие ВИНКом, уже сейчас активно развивают сопутствующий бизнес. «Выпуск товаров под собственной торговой маркой и продажа их на АЗС — одна из важных тенденций развития сопутствующего бизнеса. Такие товары становятся инструментом продвижения розничных брендов, — объясняет Александр Крылов. — В то же время компания может строго контролировать их качество, обеспечивать постоянное наличие в точках продаж и оптимальные розничные цены. „Газпром нефть“ выпускает товары под двумя собственными торговыми марками: „Сеть АЗС „Газпром нефть“ и бренд премиального топлива G-Drive. При этом я хочу особо подчеркнуть, что „Газпром нефть“ разработала стратегию, согласно которой продажа сопутствующих товаров на заправках не только сделает сеть АЗС более привлекательной для клиентов, но и станет эффективным розничным бизнесом. К 2020 году доля продаж нетопливных товаров и услуг должна вырасти в несколько раз, а доход от сопутствующего бизнеса — покрывать значительную часть операционных затрат розницы. Основания для такой стратегии есть: в 2011 году выручка от реализации сопутствующих товаров и услуг на АЗС „Газпром нефть“ в России увеличилась на 65%, в 2012-м — еще на 49%».

Стоит отметить, что одним из этапов реструктуризации стало выделение компании «Газпромнефть-терминал» в бизнес-единицу с функцией приема, хранения и переагрузки нефтепродуктов. Предприятие базируется в Новосибирске и начало работу в прошлом году.

Начав реорганизацию собственного сбыта, «Газпром нефть» рассчитывает повысить качество услуг для потребителя и добиться прозрачности политики ценообразования на рынке

«В целом процесс обеспечения нефтепродуктами от завода до АЗС или до мелкооптового клиента не изменился. Компания изменила саму структуру управления этим процессом, — рассказал господин Милль. — Хранением топлива будет заниматься „Газпромнефть-терминал“, мелкий опт и управление логистикой станет сферой деятельности компании „Газпромнефть — региональные продажи“, за сеть АЗС отвечают розничные отделения в кластерах. „Газпромнефть-транспорт“ будет оказывать услуги по перевозке нефтепродуктов. Все вместе это даст головному холдингу понимание, сколько денег зарабатывает каждый из каналов сбыта в этом процессе».

Играть по-новому

Одновременно «Газпром нефть» разработала правила торговой практики в отношении реализации бензинов и дизельных топлив в России и согласовала ее с ФАС. Этим была достигнута первая цель проекта: введение более понятных правил игры на рынке и формирование прозрачного ценообразования. Разделение сбытовой цепочки дает возможность показать рынку, каким образом компания зарабатывает деньги. Вторая цель — управленческая, она связана с тем, чтобы каждый из видов бизнеса сконцентрировался только на профильном виде деятельности: розница — на розничном бизнесе, трейдинг — на трейдинговых операциях.

Проект реализуется в соответствии со стратегией развития «Газпром нефти» до 2025 года. Реорганизация структуры займет от полутора до двух лет, однако большую часть работ по проекту в компании должны завершить уже к концу 2013 года, а первые результаты ожидаются в первом квартале будущего года. При этом Александр Крылов подчеркнул, что биржевые, крупнооптовые продажи и управление поставками по-прежнему будут осуществляться «Газпром нефтью» централизованно.

Реорганизация, по словам господина Крылова, пройдет незаметно для клиентов сети АЗС «Газпром нефть». «Изменится только название предприятия на кассовом чеке. Но в дальнейшем, я надеюсь, изменения будут. Разделение бизнеса должно положительно повлиять на повышение качества наших услуг, повысить эффективность продаж и корпоративного управления. Кроме того, финансовые результаты и эффективность каждого вида бизнеса будет проще отследить», — подчеркнул господин Крылов.

Алина Ильина

19 сентября 2013 года, Новосибирск,
Банкетный зал комплекса La Maison,
ул. Советская, 25

Коммерсантъ®

III КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ

Издательский дом «Коммерсантъ» приглашает вас на III Конференцию для финансовых директоров!

Мероприятие уже стало традиционной ежегодной встречей финансового сообщества региона для обсуждения текущей экономической ситуации, аналитики и прогнозов, знакомства с новыми инструментами управления и, безусловно, для профессионального общения и обмена опытом.

В 2013 году в рамках мероприятия пройдет награждение участников первого Рейтинга финансовых директоров Сибири. Рейтинг готовится совместно редакцией сибирского выпуска газеты «Коммерсантъ» и Российским клубом финансовых директоров.

МОДЕРАТОР: Максим Осадчий, начальник аналитического управления Банка БКФ, Москва.

В ПРОГРАММЕ:

- Макроэкономический обзор: текущая ситуация и перспективы, перспективы рубля. Мегарегулятор
- Изменения кредитной политики банков в 2014-2015 годах
- Оценка рентабельности инвестиций и механизмы привлечения финансирования. Влияние структуры финансирования на рентабельность и риск
- Инструментарий финансиста, что нового
- Трансфертное ценообразование и минимизация налоговых рисков
- Офшоры: уроки Кипра, оптимальные юрисдикции
- Методы хеджирования валютных и процентных рисков
- Искусство управления персоналом финансовой службы предприятия

СПИКЕРЫ: **Максим Белоусов**, бизнес-эксперт (Санкт-Петербург); **Михаил Дудышев**, директор по экономике и финансам ТД «Аникс» (Алтайский край); **Сергей Нечаев**, заместитель финансового директора по привлечению ресурсов ГК «Обувь России»; **Елена Фирсова**, главный бухгалтер «Томскводоканала» (Томск); **Игорь Беневаденский**, генеральный директор компании «АТЛАНТ»; **Наталья Смирнова**, сертифицированный независимый финансовый советник (Москва); **Вячеслав Иванов**, заместитель председателя правления ГК НФК (Москва), и другие эксперты.

Издательский дом «Коммерсантъ» приглашает к участию руководителей и финансовых директоров компаний, финансовых аналитиков и топ-менеджеров по планированию, представителей банков.

Регистрация и дополнительная информация:
тел. (383) 212-02-42, 375-24-74, zaharova@kommersant-nsk.ru

Организатор **Коммерсантъ СИБИРЬ**

<http://sibir.kommersant.ru>