

## Диверсификация бизнеса как стратегия развития сетей АЗС на рынке нефтепродуктов Республики Беларусь

Е.А. КАДОВБА, С.С. КАМОРНИКОВ, С.Ф. КАМОРНИКОВ

В работе на основе анализа внутреннего рынка нефтепродуктов Республики Беларусь обсуждаются стратегии его развития. Исследуется система экзогенных и эндогенных факторов, ограничивающих стратегию экстенсивного роста, связанную с наращиванием количества АЗС на рынке. Делается вывод о необходимости перехода к стратегии диверсификации бизнеса в розничном сегменте рынка. Анализируются основные направления связанной и несвязанной диверсификации на нем.

**Ключевые слова:** диверсификация бизнеса, связанная и несвязанная диверсификация, розничный рынок моторного топлива, концентрация рынка.

On the basis of the analysis of the domestic market of petroleum products of the Republic of Belarus, the paper discusses the strategies for its development. The system of exogenous and endogenous factors limiting the strategy of extensive growth associated with increasing the number of gas stations on the market is investigated. It is concluded that it is necessary to switch to a strategy of business diversification in the retail segment of the market. The main directions of related and unrelated diversification on it are analyzed.

**Keywords:** business diversification, related and unrelated diversification, retail motor fuel market, market concentration.

**Введение.** Современные компании разных сфер деятельности, сталкиваясь со множеством рисков, вынуждены искать эффективные способы выживания в конкурентной борьбе и страхования от возможных финансовых потерь. Концентрация всех имеющихся ресурсов в одном направлении создает дополнительные риски, поскольку в случае изменения ситуации на рынке, появления на нем новых субъектов бизнеса компания может столкнуться с проблемами в области сбыта своей продукции или оказания услуг, потерей части клиентов, что в результате приведет к снижению ее доходов и ухудшению финансовых результатов деятельности в целом. Одним из способов снижения рисков такого рода является диверсификация бизнеса, суть которой заключается в распределении ресурсов между несколькими направлениями деятельности компании. Данная стратегия может предполагать начало производства усовершенствованных или принципиально новых для компании продуктов, оказание новых, либо близких к основному виду деятельности услуг, инвестирование в различные активы. Диверсификация бизнеса способствует снижению зависимости от конкретного рынка сбыта, перераспределению рисков, многоцелевому, более полному и эффективному использованию финансовых и других ресурсов, имеющихся у компании, повышению ее устойчивости в долгосрочной перспективе и росту конкурентоспособности. Вместе с тем следует учитывать, что сам процесс диверсификации также может быть связан с рисками и не принести желаемых результатов в случае неправильной оценки ожиданий и потребностей клиентов, ошибочного прогнозирования действий конкурентов либо необъективного анализа тенденций, складывающихся на рынке. Таким образом, исследование диверсификации бизнеса как одного из факторов развития компании, оценка ее потенциальных выгод и рисков – актуальная задача, имеющая как теоретическую, так и практическую значимость.

Все изложенное в значительной степени касается компаний, осуществляющих свою деятельность на розничном рынке нефтепродуктов.

**1. Стратегия диверсификации бизнеса в современных условиях.** Понятие «диверсификация бизнеса» в современной экономической науке используется достаточно широко. Следует отметить, что определение данного термина и трактование его сущности претерпело ряд изменений и продолжает оставаться неоднозначным, а в научной литературе и практике существует ряд различных определений данной экономической категории. Одни из наиболее ранних подходов к трактованию сущности диверсификации бизнеса определяют последнюю с точки зрения границ рынков или отраслей, в которых ведет свою деятельность компания [1]. Р. Питс и Х. Хопкинс рассматривают диверсификацию с несколько иной стороны, определяя ее как одновременное ведение

нескольких видов бизнеса [2]. Диверсификация является достаточно многоаспектной стратегией, и в работе [3] авторы предприняли попытку отразить это в толковании данной категории: здесь диверсификация определяется как способ расширения основного бизнеса с целью роста и (или) снижения риска. Авторы отмечают, что диверсификация бизнеса может:

1) включать все возможные инвестиции в различные сферы деятельности, за исключением тех, которые связаны с финансированием и поддержанием конкурентоспособности уже существующего основного бизнеса компании;

2) принимать форму инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты рынка, а также географические рынки;

3) достигаться несколькими способами, в том числе на основе внутреннего развития самой компании, организации совместных предприятий, лицензионных соглашений.

Похожей точки зрения придерживается Н.Б. Рудык, акцентируя внимание не только на направлениях, но и на целях диверсификации и связывая ее с процессом проникновения корпорации в новые отрасли производства и географические сегменты рынка с целью снижения риска операций и стабилизации потоков денежных средств, поступающих от них [4].

Ф. Котлер определяет стратегию диверсификации фирмы как возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков [5].

А. Томпсон и А. Стрикленд характеризуют диверсификацию как процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. При этом они отмечают, что стратегия диверсификации используется для снижения риска зависимости от одной отрасли, а также как механизм получения дополнительной прибыли, так как основные виды деятельности компании уже перестали приносить прибыль на достаточном уровне [6].

Е.Г. Новицкий понимает под диверсификацией проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности; в широком смысле диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы [7].

Исходя из представленных выше определений, можно сделать вывод, что существуют три основные их группы: первая группа определений концентрируется на целях диверсификации (снижение риска потерь дохода или капитала), вторая группа определений акцентирует внимание преимущественно на средствах достижения этих целей (создание компаний, работающих в различных областях, расширение сфер деятельности на рынках новых товаров, проникновение в новые сферы производства и т. д.), тогда как определения третьей группы сочетают в себе акцент как на целях диверсификации бизнеса, так и на способах их достижения.

Для нас, исходя из целей практического анализа проблем диверсификация розничного бизнеса на рынке нефтепродуктов, наиболее приемлема следующая формулировка из [1]: «*диверсификация – это стратегия корпоративного уровня, разрабатываемая с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе, предполагающая формирование производственных секторов и направлений в технологически новых для данного предприятия областях деятельности*».

В дальнейшем мы будем отталкиваться от приведенной выше трактовки.

Основным классификационным признаком для диверсификации является дихотомический признак, оценивающий связь основного и нового бизнесов. В этом плане выделяют два основных вида: связанную и несвязанную диверсификацию (таблица 1).

Таблица 1 – Виды диверсификации и их характеристика

Вид диверсификации	Характеристика
<b>Связанная диверсификация</b>	Новый бизнес связан с основной деятельностью компании. Связанная диверсификация имеет отношение к основному продукту, производству, направлению деятельности. Не требует существенных вложений средств и времени.
<i>Подвиды:</i>	
Горизонтальная связанная диверсификация	Параллельно с основной продукцией компания выпускает аналог с подобными свойствами.
Вертикальная связанная диверсификация	Новый продукт участвует в производстве основного в качестве комплектующего или улучшает его характеристики в качестве инновационной доработки.
<b>Несвязанная диверсификация</b>	Новый бизнес компании не связан с той деятельностью, которой она занималась до диверсификации. Является более сложной, чем связанная диверсификация. Требуется обучение сотрудников, приобретение нового оборудования, перестройка процессов и т. д. Это новая деятельность для компании, направленная на освоение других рынков. Ресурсов в этом случае требуется больше.

На практике достаточно часто встречается **комбинированная диверсификация**, когда используют различные сочетания связанной и несвязанной диверсификации, что дает максимальную устойчивость бизнесу.

**2. От экстенсивного роста сети АЗС к диверсификации.** Современный внутренний рынок нефтепродуктов Республики Беларусь следует характеризовать как рынок с высокой долей ритейла и низким уровнем развития конкуренции.

В 2021 г. доля розничного рынка в общем объеме реализации моторного топлива составила 71,5 % (таблица 2), увеличившись за последние 10 лет почти на 10 процентных пунктов (динамика развития ритейла за последние 4 года представлена в таблице 3). При этом для высокооктановых бензинов (А-92 и А-95) этот показатель достигает уровня 95 %. Главным фактором отмеченного роста является переход многих юридических лиц на обслуживание через АЗС (по мнению специалистов, такая практика уменьшает издержки предприятий, декриминализирует сферу обращения моторного топлива и усиливает возможности обеспечения контроля его качества) [8].

Таблица 2 – Распределение розничных и оптовых продаж моторного топлива в Республике Беларусь (2021 г.), тыс. т

Вид топлива	Производственная продажа	Розничная продажа	Общее потребление
Дизельное топливо	1092,2	1805,4	2897,6
Бензин А-95	33,8	561,2	595,0
Бензин А-92	31,3	557,3	588,6
Бензин Нормаль-80 + А-76	9,7	0	9,7
Моторное топливо (всего)	1167,0	2923,9	4090,9

Таблица 3 – Динамика розничных и оптовых продаж моторного топлива в Республике Беларусь, тыс. т

Год	Производственная продажа	Розничная продажа	Общее потребление	Доля розничных продаж
2018	1380,9	3094,6	4475,5	69,1
2019	1285,6	3060,8	4346,4	70,4
2020	1136,4	2871,8	4008,2	71,6
2021	1167,0	2923,9	4090,9	71,5

В экономической теории традиционно делается вывод о том, что структура рынка влияет на поведение игроков и, в конечном итоге, на результаты их деятельности. Поэтому анализ тенденций рынка неминуемо требует исследования основных количественных показателей концентрации, которые, отражая структуру рынка, служат определенными индикаторами уровня конкуренции между хозяйствующими субъектами. При этом в соответствии со сложившейся мировой практикой при анализе конкуренции на розничном рынке нефтепродуктов обычно исходят из того, что основными мерами рыночной доли оператора являются количество принадлежащих ему АЗС и объем реализации нефтепродуктов.

В качестве продавцов на рынке выступают автозаправочные станции (их сеть в Республике Беларусь на начало 2022 г. насчитывала 836 единиц), принадлежащие различным операторам. При этом 68,9 % АЗС (576 единиц) в стране принадлежат ПО «Белоруснефть» и 260 – другим операторам. За последние два года сеть АЗС сократилась на 14 единиц.

Динамика структуры операторов рынка за последние 10 лет представлена в таблице 4. Она отражает развитие розничного рынка с явным доминированием государственной системы нефтепродуктообеспечения, представленной ПО «Белоруснефть». Чуть больше 25 % приходится на сети российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), остальную часть делят около десяти независимых операторов. Как следует из таблицы 4, в последние 2–3 года рост сетей ВИНК на белорусском рынке стабилизировался, а сеть АЗС других операторов сократилась в 1,6 раза (в 4,7 раза за последние 10 лет).

Таблица 4 – Изменение структуры операторов розничной торговли нефтепродуктами в Республике Беларусь (2012–2022 гг.)

Наименование оператора	Кол-во АЗС на начало 2012 г.	Доля АЗС в сети на начало 2012 г.	Кол-во АЗС на начало 2020 г.	Доля АЗС в сети на начало 2020 г.	Кол-во АЗС на начало 2022 г.	Доля АЗС в сети на начало 2022 г.
ПО «Белоруснефть»	493	60,9	574	67,5	576	68,9
ИП «Лукойл-Белоруссия»	81	10,0	82	9,6	84	10,0
ИООО «Газпромнефть-Белнефтепродукт»	39	4,8	49	5,8	49	5,9
ИООО «РН-Запад»	40	4,9	36	4,2	34	4,1
ОДО «Астотрейдинг»	14	1,7	35	4,1	36	4,3
ИООО «Татбелнефтепродукт»	2	0,2	18	2,1	18	2,1
СПООО «Юнайтед Компани»	10	1,2	11	1,3	11	1,3
Другие операторы	131	16,2	45	5,3	28	3,3
Всего по Республике Беларусь	810	–	850	–	836	–

Белорусский розничный рынок светлых нефтепродуктов является олигопольным с заметным доминированием ВИНК, которые в значительной степени определяют инфраструктуру и динамику рынков нефтепродуктов. Хотя на нем осуществляют экономическую деятельность более двух десятков хозяйствующих субъектов, степень концентрации на рынке является высокой: коэффициент концентрации  $CR(3)$  трех крупнейших продавцов («Белоруснефть», «Лукойл», «Газпромнефть») составляет 84,8 % [8].

Концентрация рынка по трем крупнейшим операторам является высокой и в локальных секторах. В частности, на розничном рынке Минска функционируют 98 АЗС, из них 44 (или 44,9 %) принадлежит ПО «Белоруснефть», а 54 АЗС – другим операторам: компании «Астотрейдинг» – 21 (21,4 %), компании «Лукойл» – 15 (15,3 %) (коэффициент концентрации составляет 80,7 %). Отметим, что на отдельных локальных рынках коэффициент Херфиндаля-Хиршмана значительно ниже, чем на всем рынке (за счет более широкой представленности здесь иностранных и частных операторов). В первую очередь это касается близкого приграничья с Польшей, Литвой и Латвией и обусловлено влиянием ценового фактора.

Исходя из анализа коэффициента концентрации на рынке, можно сделать вывод о том, что розничный рынок светлых нефтепродуктов в Беларуси является слабо конкурентным, а конкуренция на нем является конкуренцией между немногими. Относительно конкурентные локальные рынки сложились только в немногих местах, например, в Минске, отчасти в областных городах и отдельных приграничных районах, где на небольшом участке располагается значительное количество АЗС, принадлежащих разным операторам.

Мировая практика определения рынков нефтепродуктов с наиболее высоким уровнем спроса, а следовательно, наиболее привлекательных с точки зрения развития розничного рынка автобензина и дизельного топлива, использует следующие относительные показатели, характеризующие насыщение (количество АЗС на 10 тысяч населения) и плотность системы розничной продажи (количество АЗС на 1000 квадратных километров и количество АЗС на 100 километров автодорог с твердым покрытием) [9].

Сравнительный анализ с другими странами показывает, что белорусский рынок моторного топлива по показателю насыщения имеет перспективы для роста. Так, если в республике приходится 0,84 АЗС на 10 тысяч человек, то в России и Польше – 1,8 АЗС. В Австрии же этот показатель и вовсе достигает 3,4. По показателям плотности Беларусь опережает Россию, но значительно проигрывает странам Западной Европы. В частности, сегодня показатель количества АЗС на 100 километров автодорог с твердым покрытием составляет 1,7. По мнению Министерства транспорта среднее расстояние между заправками на белорусских трассах должно составлять 40–50 км. Последнее также создает определенный потенциал для развития бизнеса ВИНКов на рынке нефтепродуктов Республики Беларусь по стратегии концентрации. Этот потенциал сегодня оценивается в 10–15 %.

Тем не менее существует система экзогенных и эндогенных факторов, ограничивающих стратегию экстенсивного роста, связанную с наращиванием количества АЗС. Остановимся на некоторых из них.

1. Анализ текущего и перспективного размещения объектов сети АЗС свидетельствует о том, что рынок розничной торговли нефтепродуктами по числу АЗС близок к насыщению и многие игроки теряют интерес к нему. Более того, на многих локальных рынках (Минск, некоторые област-

ные города и отдельные приграничные районы) сеть заправок станций в основном сформировалась. Стабильное обеспечение нефтепродуктами на локальных рынках с низким спросом (малонаселенные пункты и агропромышленные городки) может быть достигнуто на основе внедрения передвижных автозаправочных станций (ПАЗС). Скорее всего такое направление бизнеса ввиду его низкой доходности будет обеспечиваться государственной компанией «Белоруснефть», которая ориентирована не только на получение прибыли, но и на решение широкого круга социальных задач.

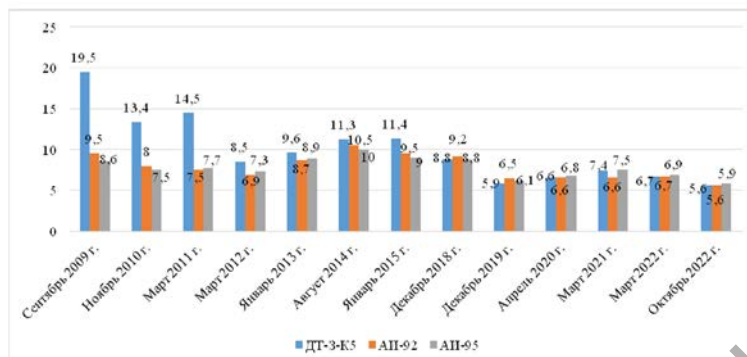


Рисунок 1 – Динамика размера торговых надбавок в сети АЗС ПО «Белоруснефть», %

2. Как следует из данных таблицы 3 в ритейле в последние 3–4 года сформировалась тенденция к уменьшению объемов продаж моторного топлива. Кроме того, отмечается и снижение маржинальности по основному виду деятельности АЗС (динамика торговой надбавки на светлые нефтепродукты на АЗС ПО «Белоруснефть» представлена на рисунке 1). В итоге доходы от бизнеса, связанного с розничной реализацией моторного топлива, падают, а потому некоторые игроки теряют интерес к нему и уходят (см., например, таблицу 4). В перспективе эта тенденция будет усиливаться за счет роста в стране парка электромобилей и падения коэффициента автомобилизации в сегменте автомобилей с двигателем внутреннего сгорания.

3. Уровень затрат на расширение сети АЗС становится ограничивающим фактором для дальнейшего инвестирования в развитие сети. Сегодня строительство новой АЗС требует значительных капитальных вложений. В России, например, для постройки и оборудования новой современной АЗС необходимо от 700 тысяч до 1 миллиона долларов [9]. Разбежка вложений во многом определяется кадастровой стоимостью земельных участков, выделенных под строительство. В Беларуси эта сумма может достигать и 2 миллионов долларов в зависимости от формата объекта, развитости инфраструктуры.

4. Основные игроки розничного рынка нефтепродуктов в лице ВИНК имеют возможности кросс-субсидирования прибыли от переработки и добычи нефти и кросс-финансирования программ, направленных на генерацию клиентского трафика, где фактор лояльности и удобства играет ключевую роль.

С учетом изложенных факторов представляется целесообразным не наращивать количество объектов сети, а сосредоточиться на ее реформировании (реконструкции и модернизации существующих АЗС) в направлении усиления контактов с потребителями и повышения качества обслуживания.

**3. Связанная и несвязанная диверсификация в современном ритейле.** Ситуация снижающейся маржинальности зрелых рынков (а к таким сегодня относится и розничный рынок светлых нефтепродуктов Республики Беларусь) – общий тренд. Один из возможных путей развития в таком случае – специализация и постоянное совершенствование бизнеса, улучшение качества продукта, рост через расширение сети дистрибуции и географии присутствия. Другой путь – диверсификация бизнеса, создание уникального торгового преимущества для конечного потребителя, где набор сопутствующих товаров и услуг позволил бы увеличивать лояльность и предлагать нечто большее, чем основной продукт.

Сама идея создания АЗС как многофункционального комплекса родилась в США, где первые автозаправочные комплексы с дополнительной инфраструктурой появились еще в двадцатых годах прошлого века (заправки оснащались комнатами отдыха, навесами и мощными подъездными путями и осуществляли продажу покрышек, аккумуляторов и запчастей). Однако широкое распространение АЗС с целым комплексом сопутствующих услуг в США и Европе получили развитие только в 1940–1950 гг. В это время стали строиться АЗС, в которых, помимо топлива, можно было приобрести сопутствующие товары и запчасти, купить продукты питания, напитки, а также появились кафе.

Современную стратегию развития сети АЗС в Беларуси можно охарактеризовать как комбинированную, при которой в соответствии с мировым опытом заправочная станция трансформируется в multifunctional объект (экосистему) с системой разнообразных нетопливных бизнесов, реализуемых по связанной и несвязанной схемам.

В частности, важным направлением связанной диверсификации становится формирование сети зарядных станций для обслуживания электромобилей. Согласно «Программы развития зарядной инфраструктуры и электромобильного транспорта в Республике Беларусь» [10] количество электромобилей в стране к 2025 г. может составить 10 тысяч легковых машин, а к 2030 г. – порядка 55 тысяч. По состоянию на начало 2022 г. в стране зарегистрировано только 6150 электромобилей. Эксперты ПО «Белоруснефть» в конце 2020 г. сделали более оптимистичный прогноз, по которому в 2030 г. на дорогах Беларуси будет 500 тысяч электромобилей (112 тысяч в 2025 г.) [11]. Отметим, что Указом Президента Республики Беларусь № 92 от 12.03.2020 г. ПО «Белоруснефть» было назначено основным государственным оператором по развитию зарядной инфраструктуры в Беларуси.

Что касается несвязанной диверсификации, то она развивается, в первую очередь, в направлении расширения придорожного сервиса (торговые залы, кафе, мойка, автосервис, шиномонтаж и др.).

По методологии И.Б. Гуркова [12] к диверсифицированным компаниям относятся такие, доля продаж которых вне основной отрасли превышает 20 %; к фокусированным – компании, у которых доля продаж внутри отрасли более 95 %, а компании, попавшие в «промежуток», – к слабодиверсифицированным. С учетом такой систематизации операторов розничной торговли нефтепродуктами в Беларуси следует отнести к классу слабодиверсифицированных компаний. Например, на АЗС, принадлежащих ПО «Белоруснефть», доля нетопливного бизнеса в выручке составляет лишь 9 %, при этом в валовом доходе доля сопутствующего бизнеса достигает 25 %.

По данным отчета The Forecourt Report (Association of Convenience Stores) в Англии на 7625 АЗС находятся магазины с сопутствующими товарами. Их выручка за 2018 г. составила 4,1 млрд. фунтов стерлингов. В России соотношение доходов от топлива и от продажи сопутствующих товаров пока не поднимается выше 10 %. При этом тройка лидеров в России по доле доходов от нетопливных продаж выглядит следующим образом: у Shell – 30 % от общего дохода, у Neste – до 40 %, у Circle K – около 60 % [13]. Таким образом, исходя из мирового опыта, ритейл на рынке нефтепродуктов Республики Беларусь имеет значительные перспективы.

### Литература

1. Макаров, А. В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / А. В. Макаров, А. Р. Гарифуллин // Известия УрГЭУ. – 2010. – № 1 (27). – С. 27–36.
2. Pitts, R. A. Firm diversity : conceptualization and measurement / R. A. Pitts, H. D. Hopkins // Academy of Management Review. – 1982. – Vol. 7, № 4. – P. 620–629.
3. Diversification. A survey of European chief executives. – NY : Booz, Allen and Hamilton, 1985. – 378 p.
4. Рудык, Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учебно-практическое пособие / Н. Б. Рудык. – М. : Дело, 2005. – 224 с.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Ростинтэр, 1996. – 704 с.
6. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Новицкий, Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е. Г. Новицкий. – М. : Буквица, 2001. – 256 с.
8. Каморников, С. С. Анализ тенденций на белорусском рынке розничного моторного топлива / С. С. Каморников // Известия Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2017. – № 2 (101). – С. 167–172.
9. Каморников, С. С. Особенности функционирования розничного рынка моторного топлива в Беларуси / С. С. Каморников // Вестник экономич. интеграции – 2014. – № 7. – С. 136–145.
10. Программа развития зарядной инфраструктуры и электромобильного транспорта в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://minenergo.gov.by/>. – Дата доступа : 14.11.2022.
11. Беларусь ограничила в количестве электромобилей, которые можно везти без пошлины в 2022 и 2023 годах [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://autogrodno.by/22-news/2/25615-poshlina-ogranichenie.html>. – Дата доступа : 14.11.2022.
12. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие / И. Б. Гурков. – М., 2008. – 288 с.
13. Перенять офлайн-опыт : как АЗС зарабатывают на нетопливном сегменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://vc.ru/offline/68836-perenyat-oflayn-opyt-kak-azs-zarabatyvayut-na-netoplivnom-segmente>. – Дата доступа : 14.11.2022.