

## ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ НА КОНФИГУРАЦИЮ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК КОРПОРАЦИЙ

*Н.А. Гвилия*

Введение экономических санкций в отношении РФ вынуждает крупный бизнес перестраивать свои цепи поставок. На основе анализа мирового и российского рейтинга крупнейших корпораций показана их отраслевая структура. Уточнено понятие корпоративной логистики. Корпоративная логистика с одной стороны рассматривается автором как форма функционального менеджмента, а с другой стороны - как область мезологистики. Корпоративная логистика в современной экономике требует сочетания разных функций, включая наряду с координацией финансовых потоков управление материальными (товарными), сервисными и другими потоками. В статье рассматривается влияние экономических санкций, введенных ЕС, США и некоторыми другими странами, на цепи поставок крупнейших корпораций нефтегазового, оборонного комплекса и финансового сектора. Особое внимание уделяется корпорациям нефтегазового комплекса, которые в большей степени выбирают азиатский вектор развития цепей поставок.

**Ключевые слова:** корпорации, цепи поставок, экономические санкции, корпоративная логистика.

Корпорация как форма организации бизнеса играет ведущую роль в современных условиях. В США, например, несмотря на то, что число корпораций относительно невелико (только 20 % от числа всех компаний), на их долю приходится примерно 90 % объема продаж товаров и услуг. В список 2000 крупнейших публичных компаний мира Forbes Global 2000 за 2013 год [6] по четырем ключевым индикаторам: выручке, прибыли, активам и рыночной капитализации вошли компании из 62 стран мира. США расширили представительство на 21 участника, до 564. Япония сохраняет за собой второе страновое место – 225 компаний, на 26 меньше, чем в предыдущем списке. Китай (вместе с Гонконгом) представлен 207 локомотивами национальной экономики (+25 за год). Компании из Китая заняли весь пьедестал рейтинга: банк ICBC во второй раз подряд оказался на вершине списка. Второе место досталось еще одной кредитной организации из КНР – China Construction Bank. Тройку лидеров замыкает еще один представитель банковского сектора страны – Agricultural Bank of China. Американский JP Morgan Chase опустился на четвертую строчку. За ним следуют еще четыре «американца» – инвестиционная империя Уоррена Баффетта Berkshire Hathaway, нефтегазовая корпорация Exxon Mobil, концерн General Electric и банк Wells Fargo. Замыкают топ-10 еще два представителя Китая – Bank of China и нефтегазовая PetroChina. Самая дорогая компания мира Apple в списке осталась на 15-й позиции. Наиболее впечатляющий рыбок в рейтинге совершила крупнейшая социальная сеть мира Facebook, которая поднялась на 510-ю строчку, благодаря росту выручки на 55 % и прибыли на 2711 %, преодолев разом 561 позицию. Лидером по выручке является Wal-Mart Stores (\$476,5 млрд), по прибыли – возродившийся ипотечный гигант Fannie Mae (\$84 млрд), далее следуют Freddie Mac с \$48,7

млрд, ICBC с \$42,7 млрд и «Газпром» с \$39 млрд, по активам – также Fannie Mae (\$3,270 трлн), по капитализации – Apple (\$483,1 млрд).

Что касается отраслевой структуры, то в Forbes Global 2000 доминируют представители финансового сектора (467 участников, или 23 %). За ними следуют нефтегазовые (125, или 6,25 %), страховые (114) и сервисные (110) компании. В данный список вошли и 28 российских компаний. «Газпром» возглавил национальный список, одновременно заняв 21 позицию в глобальном рейтинге. Необходимо отметить, что отраслевая структура компаний, входящих в мировой рейтинг, отличается от подобного российского рейтинга. Так, топ-35 российских компаний занимают долю ВВП в 37,36 %. Первые 3 строчки рейтинга и половину из вышеуказанной доли ВВП занимают компании нефтяной и нефтегазовой промышленности, (всего 6 компаний, или 17 %). Корпорации черной металлургии представлены также 6 компаниями, но занимают всего 3,35 % доли ВВП. Далее следуют представители электроэнергетики – 5 компаний с 3,02 % доли ВВП, транспортной отрасли – 1 компания с 2,19 % доли ВВП, финансового сектора – 2 компании с 2,17 % доли ВВП.

Несмотря на достаточно частое употребление в научной литературе словосочетания «корпоративная логистика», а также фундаментальный труд «Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов» под общей редакцией В.И. Сергеева [2], до сих пор нет четкого определения данному термину. В основном, только научная школа логистики СПбГЭУ развивает данное направление логистики. Так, д.э.н., проф. Плоткин Б.К., исходя из того, что интегрированный экономический поток как объект корпоративного управления может именоваться корпоративным потоком, сформулировал равнозначные определения для корпоративной логистики [4]:

– корпоративная логистика – это система управления корпоративными потоками;

– корпоративная логистика – это вертикально структурированная система управления интегрированным потоком;

– корпоративная логистика – это логистическая система управления производственно-коммерческой деятельностью корпорации;

– корпоративная логистика представляет собой корпоративное управление логистикой – интегрированным потоком и логистической инфраструктурой корпорации.

Также существенное внимание корпоративной логистике уделяет в своих трудах д.э.н., проф. Щербаков В.В. Он считает, что корпоративная логистика предполагает «...создание корпоративных логистических центров, осуществляющих координированное управление финансовыми и материальными потоками интегрированных структур с использованием информационной логистики» [3, с. 336].

Действительно, крупные компании характеризуются иерархичностью структуры управления, наличием управляющей компании, которая формирует и координирует материальные, информационные и финансовые потоки, протекающие внутри корпорации и выходящие за ее пределы.

Таким образом, *корпоративная логистика*, с одной стороны, как форма функционального менеджмента, позволяет обеспечить эффективность текущей хозяйственной деятельности, с другой стороны, как область мезологистики, управляющая логистическими потоками корпораций, учитывает интенсивность и сложность товарно-материальных потоков и рыночных трансакций корпоративных структур, и призвана решать проблемы формирования стратегических конкурентных преимуществ. Корпоративная логистика позволяет организовывать логистическую систему корпорации вне зависимости от географического положения предприятий.

Экономические санкции, введенные ЕС, США и некоторыми другими странами, прежде всего коснулись крупнейших корпораций нефтегазового комплекса и финансового сектора, и, тем самым, уже оказывают существенное влияние на конфигурацию и функционирование корпоративных цепей поставок. Причем при существующей международной экономической интеграции как российские, так и зарубежные компании вынуждены перестраивать свои цепи поставок.

Так, например, США ввели санкции против корпораций «Газпром», «Лукойл», «Транснефть», «Газпром нефть», «Сургутнефтегаз», «Новатэк», «Роснефть». Американским компаниям запрещено поставлять им товары и технологии, необходимые для освоения месторождений нефти на глубоководных участках и арктическом шельфе, а также в сланцевых пластах. Корпорациям «Газпром нефть» и «Транснефть» также запретили брать

кредиты и размещать ценные бумаги на американском рынке на срок более 90 дней. Принятые меры призваны не допустить поставок таких технологий и оборудования российским компаниям даже через посредников. Санкции коснулись и финансового сектора: «Сбербанка», «Банка Москвы», «Газпромбанка», «Россельхозбанка», «Внешэкономбанка», банка ВТБ. Американским гражданам и компаниям запрещено покупать облигации вышеназванных банков и корпораций со сроками обращения свыше 30 дней, а также предоставлять им кредиты. Как сообщает агентство РБК, санкции США таким образом затронули более 90 % российского нефтяного сектора и почти всю российскую газодобычу. Также санкции направлены против предприятий оборонно-промышленного комплекса: корпорации «Ростех», концерна ПВО «Алмаз-Антей», ОАО «Долгопрудненское научно-производственное предприятие», ОАО «Машиностроительный завод имени М.И. Калинина», ОАО «Мытищинский машиностроительный завод», ОАО «Научно-исследовательский институт приборостроения имени В.В. Тихомирова».

Наибольшее влияние на конфигурацию и функционирование цепей поставок корпораций оказали санкции Евросоюза. Европейский союз ввёл следующие санкции в сферах торговли и инвестиций против Крыма и Севастополя:

- Установлен запрет на инвестиции в инфраструктурные, транспортные, телекоммуникационные и энергетические секторы, а также добычу нефти, газа и минералов. Запрещена поставка оборудования для этих секторов, а также оказание для них финансовых и страховых услуг.

- Установлен запрет на покупку более 250 наименований товаров, среди которых полезные ископаемые минералы и углеводороды.

- Европейским финансовым структурам запрещено выдавать кредиты или приобретать доли в проектах, которые затронуты секторальными санкциями.

Также санкции введены против «Сбербанка России», банка ВТБ, «Газпромбанка», «Внешэкономбанка», «Россельхозбанка». Также введено эмбарго на импорт и экспорт оружия и подобного материала в Россию; запрет на экспорт товаров двойного назначения и технологий для военного использования в Россию или российским конечным военным пользователям. Евросоюз обязал экспортёров получать предварительное разрешение компетентных органов государств-членов на экспорт определенных видов энергетического оборудования и технологий в Россию, а также ввёл запрет на поставки в Россию высокотехнологичного оборудования для добычи нефти в Арктике, на глубоководном шельфе и сланцевой нефти. Запретил организацию долгового финансирования трех топливно-энергетических компаний России: «Роснефти», «Транснефти», «Газпром нефти». Запрещены торговля облигациями этих компаний со

сроком обращения свыше 30 дней и участие в организации выпусков таких бумаг. Запретил организацию долгового финансирования для трех крупнейших оборонных концернов России: «Уралвагонзавода», «Оборонпрома», «Объединённой авиастроительной корпорации». Включил в санкционный список девять российских оборонных концернов: концерн «Сириус», «Станкоинструмент», «Химкомпозит», концерн «Калашников», Тульский оружейный завод, «Технологии машиностроения», НПО «Высокоточные комплексы», концерн ПВО «Алмаз-Антей» и НПО «Базальт».

Учитывая данные обстоятельства, многие корпорации вынуждены переориентировать свои цепи поставок в сторону Азии или приостановить движение материальных потоков. По оценке директора кластера энергоэффективных технологий «Сколково» Николая Грачева, иностранцы занимают около 80 % рынка высокотехнологичных услуг РФ. «Без них будут серьезно затруднены работы по сланцевой нефти, работа на арктическом шельфе», – говорит эксперт. Такие проекты есть у всех ведущих российских компаний – «Роснефти», «Газпром нефти», ЛУКОЙЛа. «У нас могут пропасть технологии горизонтального бурения, которые повышают дебет скважин, гидроразрывы, глубоководное бурение», – отмечает господин Грачев [5]. По его оценкам, в результате снижение добычи может составить 5–10 %. Китайские же компании, добавляет эксперт, вряд ли смогут полноценно заменить европейские и американские – технологически они развиты хуже, и российские нефтяники опыта работы с ними не имеют. Однако в этом случае сервисные подрядчики российских компаний, которые работают с нетрадиционными запасами нефти и газа в этом случае тоже пострадают, хотя крупнейшие из них Schlumberger, Baker Hughes, Halliburton – из США. Развивать нефтедобычу в России планировалось с участием ряда компаний, включая Exxon Mobil, BP, Halliburton, Schlumberger. Запасы нефти и газа в России оцениваются в \$7,58 трлн, а западные компании по разведке и добыче в этом году должны были потратить \$51,7 млрд в России.

По оценке Barclays Capital, большая часть этой суммы пошла бы компаниям, таким как Schlumberger и Halliburton, занимающимся услугами и оборудованием. Нефтесервисные компании Halliburton, Baker Hughes и Weatherford International генерируют 4–5 % от своих мировых продаж в России, в то время как выручка Schlumberger составляет 5–6 %. Эксперты говорят, что санкции крайне негативно повлияют на прибыль компаний, так как постоянные затраты сохраняются при снижении выручки.

Британская «BP», которая владеет 20 % акций «Роснефти» и является одним из крупных иностранных инвесторов, предупредила, что дополнительные санкции могут повредить доходам и

репутации компании. Глава нефтяной компании Royal Dutch Shell заявил, что им пришлось отказаться от разработки двух углеводородных месторождений в Калмыкии и ЯНАО, а также приостановить многомиллиардный проект по разработке месторождения сланцевого газа на Украине.

Концерн «Газпром» из-за санкций был вынужден прибегнуть к оптимизации ценовой политики и географической диверсификации рынков сбыта. В настоящее время продуктовый портфель компании включает трубопроводный природный газ, нефть, нефтепродукты, нефтехимические продукты, газомоторное топливо, сжиженный углеводородный и природный газы, электро- и теплоэнергию. В связи с экономическими санкциями концерн осваивает новые рынки, в частности Обществом осуществляется выход на экспортные рынки Китая, Японии, Южной Кореи.

Так, 21 мая 2014 года состоялось подписание контракта на поставку российского трубопроводного газа в Китай по «восточному» маршруту. Контракт сроком на 30 лет предусматривает экспорт в Китай 38 млрд куб. м российского газа в год [7]. Контракт подписан на взаимовыгодных условиях и включает такие основные параметры, как объем и сроки начала экспорта, формулу цены с привязкой к нефтяной корзине, расположение пункта сдачи-приемки газа на границе, условие «бери или плати», период наращивания поставок. Суммарный объем поставки газа – более 1 трлн куб. м за все время действия соглашения.

Выход на новые рынки связан как с возможностью получения дополнительных преимуществ, так и с рисками недооценки экономической и политической ситуации в странах региона. Кроме того, для компенсации этого риска ОАО «Газпром» диверсифицирует экспортные маршруты поставок газа. Примером такой работы является проект «Ямал-Европа», проходящий по территории Белоруссии и Польши. Владелец белорусского участка газопровода является ОАО «Газпром», а польского участка – компания «EuRoPol GAZ» (совместное предприятие ОАО «Газпром», польской национальной компании «PGNiG S.A.» и польского акционерного общества «Газ-Трейдинг»). ОАО «Газпром» и ОАО «Белтрансгаз» 25 ноября 2011 г. подписали контракты на поставку газа в Белоруссию и его транспортировку через территорию республики в 2012–2014 годах. Также ОАО «Газпром» и Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь подписали договор купли-продажи 50 % акций ОАО «Белтрансгаз». С учетом уже приобретенных ОАО «Газпром» в 2007–2010 годах 50 % акций ОАО «Белтрансгаз», ОАО «Газпром» стал владельцем 100 % акций ОАО «Белтрансгаз» (в апреле 2013 г. переименовано в ОАО «Газпром трансгаз Беларусь»).

ОАО «Газпром» реализовало экспортный проект «Северный поток», компания «Норд Стрим

АГ» осуществляет эксплуатацию газопровода «Северный поток». Это один из приоритетных долгосрочных проектов Общества, который позволил повысить надежность и диверсифицировать маршруты экспорта российского природного газа. Газопровод проходит напрямую из России (район Выборга) в Германию по акватории Балтийского моря, минуя третьи страны, протяженность газопровода составляет 1224 км. Проектная производительность обеих ниток «Северного потока» составляет 55 млрд куб. м газа в год.

В рамках реализации стратегии диверсификации поставок российского природного газа ОАО «Газпром», наряду с вводом в эксплуатацию газопровода «Северный поток», ведет разработку проекта газопровода «Южный поток». Проект «Южный поток» подразумевает строительство газотранспортной системы из России через акваторию Черного моря до побережья Болгарии и далее по территориям стран Южной и Центральной Европы. Производительность проектируемой системы – 63 млрд куб. м газа в год. Общая протяженность черноморской части газопровода составит более 930 км. На сегодняшний день пока лишь Болгария приостановила переговоры по данному вопросу.

Большое внимание в рамках реализации географической диверсификации уделяется проектам поставок трубопроводного газа в Китай.

23 мая 2014 года подписан приказ о начале практической реализации инвестиционных проектов ОАО «Газпром» для поставки газа в Китай и утвержден комплексный план мероприятий. Поставки планируется осуществлять по газотранспортной системе «Сила Сибири», предполагающей транспортировку газа Якутского и Иркутского центров газодобычи на Дальний Восток России и в Китай.

Таким образом, крупнейшие корпорации России, приспосабливаясь к современным реалиям, ориентируют свои цепи поставок в сторону Азии. На наш взгляд, азиатский вектор развития цепей поставок будет развиваться и в том случае, если Европейский союз пересмотрит ограничения в отношении РФ 30 сентября 2014 года при сохранении на Донбассе «режима тишины» и выполнении сторонами минских договоренностей.

#### Литература

1. Гвилия, Н.А. Изменение траектории финансовых потоков корпораций в условиях деофшоризации // *Логистика: современные тенденции развития: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. 24, 25 апреля 2014 г. / ред. кол.: В.С. Лукинский (отв. ред.). – СПб.: ГУМРФ им. адмирала С.О. Макарова, 2014. – 386 с.*
2. *Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 976 с.*
3. *Основы логистики: учебник для вузов / под ред. В. Щербакова. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.*
4. Плоткин, Б.К. *Предпринимательский функционал логистики: монография / Б.К. Плоткин, Д.Ю. Гогин. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.*
5. *Санкции без границ // Коммерсант, 23.09.2014. – <http://www.kommersant.ru/theme/91>.*
6. [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_11/IssWWW.exe/Stg/d1/13-01.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_11/IssWWW.exe/Stg/d1/13-01.htm).
7. <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/resursy/256703-28-rossiiskikh-uchastnikov-reitinga-krupneishikh-kompanii-mira/photo/1>.
8. *Ежеквартальный отчет за 2 квартал 2014 г. Открытое акционерное общество «Газпром». Код эмитента: 00028-А. – <http://www.gazprom.ru/f/posts/16/616270/gazprom-emitent-report-2q-2014.pdf>.*

**Гвилия Наталья Алексеевна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики и торговой политики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), [natagvi@mail.ru](mailto:natagvi@mail.ru)

*Поступила в редакцию 10 октября 2014 г.*

## THE IMPACT OF ECONOMIC SANCTIONS ON THE CONFIGURATION AND OPERATION OF CORPORATIONS' SUPPLY CHAINS

**N.A. Gviliya**, Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg,  
Russian Federation

The imposition of economic sanctions against the Russian Federation forces big business to rebuild their supply chains. On the basis of the world and Russian rating of the largest corporations the sectoral structure of corporations is shown. The notion of corporate logistics is specified. On the one hand, corporate logistics is regarded by the author as a form of functional management, on the other hand – as the area of mezologistics. The corporate logistics in the modern economy requires a combination of different functions, including the coordination of financial flows, management of material (commodity), service and other flows. The paper deals with the impact of economic sanctions imposed by the EU, the US and some other countries on the supply chains of the largest corporations in the oil and gas, defense and financial sectors. Particular attention is paid to oil and gas corporations which are choosing the Asian vector of supply chains development.

**Keywords:** corporation, supply chains, economic sanctions, corporate logistics.

### References

1. Gviliya N.A. [Change the Path of Corporations' Financial Flows in the Context of Deoffshorization]. *Logistika: sovremennye tendentsii razvitiya: materialy XIII Mezhdunar.nauch.-prakt.konf. 24,25 aprelya 2014g* [Logistics: Modern Trends of Development: Proceedings of XIII International Research and Practical Conference. 24–25 April, 2014]. St. Petersburg, GUMRF im. admirala S.O. Makarova Publ., 2014. 386 p. (in Russ.)
2. Sergeev V.I. (Ed.) *Korporativnaya logistika. 300 otvetov na voprosy professionalov* [Corporate Logistics. 300 Answers to the Questions of Professionals]. Moscow, INFRA-M Publ., 2004. 976 p.
3. Shcherbakov V. (Ed.) *Osnovy logistiki* [Fundamentals of Logistics]. St. Petersburg, Piter Publ., 2009. 432 p.
4. Plotkin B.K. , Gogin D.Yu. *Predprinimatel'skiy funktsional logistiki* [Business Functionality of Logistics]. St. Petersburg, 2014.
5. Sanktsii bez granits [Sanctions without Borders]. *Kommersant* [Kommersant]. 23.09.2014. Available at: <http://www.kommersant.ru/theme/91>
6. Available at: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_11/IssWWW.exe/Stg/d1/13-01.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_11/IssWWW.exe/Stg/d1/13-01.htm)
7. Available at: <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/resursy/256703-28-rossiiskikh-uchastnikov-reitinga-krupneishikh-kompanii-mira/photo/1>
8. *Ezhekvartal'nyy otchet za 2 kvartal 2014 g. Otkrytoe aktsionerное obshchestvo «Gazprom». Kod emitenta: 00028-A.* [Quarterly Report for Q2 2014. Open Joint Stock Company "Gazprom" Issuer code: 00028-A]. Available at: <http://www.gazprom.ru/f/posts/16/616270/gazprom-emitent-report-2q-2014.pdf>

**Gviliya Natalia Alekseevna**, Candidate of Science (economics), associate professor, Department of Logistics and Trade Policy, Saint-Petersburg State University of Economics (St. Petersburg), [natagvi@mail.ru](mailto:natagvi@mail.ru).

*Received 10 October 2014*