



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

Трет циклус студии

Организациски науки и управување (Менаџмент)

м-р Едвин Муше

**„Конкурентски стратегии во нафтената индустрија: анализа на
глобалните приватни и национални нафтени компании со посебен
осврт на регионот и Република Македонија“**

- докторска дисертација -

Ментор: Проф. д-р Љубомир Дракулевски

Скопје, 2018



Ss. Cyril and Methodius University in Skopje
FACULTY OF ECONOMICS – SKOPJE

Third cycle studies

Organizational sciences and management

Edvin Mushe, M.Sc.

“Competitive strategies in the oil industry: analysis of the global private and national oil companies with special reference on the region and the Republic of Macedonia“

- doctoral dissertation -

Mentor: Prof. dr. Ljubomir Drakulevski

Skopje, 2018

Благодарница

Овој докторски труд немаше да биде реализиран без професионалното туторство од проф. д-р Љубомир Дракулевски, кој како ментор, несебично ми овозможи да работам и истражувам на високо академско ниво во текот на структурирањето на овој докторски труд, и оттаму, би сакал да ја изразам мојата благодарност за неговата поддршка, мотивација и неизмерно знаење во областа на економијата и менаџментот. Исто така, благодарен сум им на сите оние со кои имав задоволство да работам во текот на ова научно истражување. Секој од членовите на комисијата за мојата дисертација ми даде лична и стручна насока за докторската дисертација и животот воопшто. Би сакал да се заблагодарам и на македонските нафтени компании за нивното учество во ова научно истражување и нивниот придонес во поглед на унапредување на македонскиот нафтен сектор.

Никој не беше поважен за мене во текот на изработката на докторскиот труд од членовите на моето семејство. Најголема благодарност би сакал да изразам до моите родители, мојот татко Сахир, мојот брат Ферди, а особено би сакал да изразам најголема, искрена и длабока благодарност на мојата драга мајка Имран, која е заслужна за сите мои успеси во животот и која денеска искрено ќе се гордее со мене и како личност, син и научник, и тажен сум што денеска не можам да ја сподела оваа радост со најважната личност во мојот живот.

Овој докторски труд го посветувам единствено на сеќавањето на мојата мајка Имран, која секогаш веруваше во мојата способност да бидам успешен во академската сфера.

„Иако не си веќе со мене, твојата верба во мене ми овозможи да го завршам ова исцрпувачко патување.“

Овој докторски труд ѝ го посветувам на мојата мајка Имран

Содржина

ВОВЕД	1
I. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	1
II. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	6
III. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	8
IV. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	11
ГЛАВА I – ТЕОРИЈА И ДЕФИНИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКИТЕ СТРАТЕГИИ ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА.....	13
1.1. Основи на конкуренцијата и нејзиното значење во нафтената индустрија.....	13
1.2. Конкурентски стратегии во нафтената индустрија.....	18
1.3. Модели на конкуренција во нафтената индустрија	27
1.4. Историски развој на конкуренцијата во нафтената индустрија	33
ГЛАВА II – ВЕРТИКАЛНА ИНТЕГРАЦИЈА ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА	43
2.1. Вертикална интеграција и нејзиното значење во нафтената индустрија.....	43
2.2. Теорија на вертикална интеграција	46
2.3. Развој на вертикалната интеграција во нафтената индустрија	55
2.4. Анализа на вредносниот синџир во нафтената индустрија.....	64
2.5. Конкурентска предност во нафтената индустрија	90
ГЛАВА III – ТРЕНДОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА	101
3.1. Влијание на трендовите на глобализација во нафтената индустрија.....	101
3.2. Глобално производство и потрошувачка на нафта.....	105
3.3. Улогата на <i>OPEC</i> во глобалната нафтена индустрија.....	115
3.4. Влијанието на макроекономските фактори во глобалната нафтена индустрија	119
ГЛАВА IV – АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРИВАТНИ И НАЦИОНАЛНИ НАФТЕНИ КОМПАНИИ	161
4.1. Улога и влијание на <i>NOCs</i> и <i>IOC</i> s во глобалната нафтена индустрија.....	161
4.1. Конкурентска позиција на <i>NOCs</i> и <i>IOC</i> s и удел на пазар според нафтени резерви	170
4.3. Профитабилност и капитална моќ на <i>NOCs</i> и <i>IOC</i> s.....	183
4.4. Стратегиско партнерство помеѓу <i>NOCs</i> и <i>IOC</i> s	199

ГЛАВА V – АНАЛИЗА НА РЕГИОНАЛНИТЕ НАФТЕНИ КОМПАНИИ.....	206
5.1. Преглед на општата состојба на водечките нафтени компании во регионот	206
5.2. Структурна ориентираност на водечки нафтени компании во регионот	212
5.3. Либерализација на пазарот и политика на цени на нафтени деривати во регионот....	222
5.4. Ефекти од примена на вертикална интеграција на нафтените компании во регионот	238
ГЛАВА VI – АНАЛИЗА НА НАФТЕНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – ИСТРАЖУВАЊЕ: МАКПЕТРОЛ АД И ЛУКОИЛ МАКЕДОНИЈА.....	246
6.1. Ситуациона анализа на нафтениот сектор во Република Македонија.....	246
6.2. Анализа на структурата на нафтениот сектор во Република Македонија.....	252
6.3. <i>PESTEL</i> анализа на нафтениот сектор во Република Македонија.....	261
6.4. Анализа на конкуренција во нафтениот сектор во Република Македонија	267
6.5. Анализа на можностите за градење конкурентска предност во нафтениот сектор во Република Македонија	273
6.6. Истражување – Макпетрол АД и Лукоил Македонија.....	285
ЗАКЛУЧОК	306
ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ	313
ПРИЛОЗИ	328

КОНКУРЕНТСКИ СТРАТЕГИИ ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА: АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРИВАТНИ И НАЦИОНАЛНИ НАФТЕНИ КОМПАНИИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА РЕГИОНОТ И РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Апстракт

Конкурентските стратегии се едни од најважните концепти на современата литература на стратегиски менаџмент. Главен елемент којшто го поттикнува креирањето на конкурентските стратегии е постоењето на конкуренцијата и развојот на глобалните пазари. Целта на овој докторски труд беше да го претставиме теоретскиот и практичен аспект на конкурентските стратегии во глобалната нафтена индустрија.

Во рамките на трудот, елабориран е глобалниот контекст на конкуренцијата и нејзиното значење за нафтената индустрија. Претставен е практичниот развој на вертикалната интеграција во нафтената индустрија, преку анализа на вредносниот синџир; потенцирана е важноста на поединечните сегменти и стратегиите за градење конкурентска предност. Исто така, разработено е влијанието на трендовите на глобализација во нафтената индустрија, со потесен фокус на макроекономијата и динамиката на променливите цени на нафтата. Од длабински аспект, анализирана е улогата на приватните и националните нафтени компании, со разграничување на нивната конкурентска позиција на глобалните пазари и образложување на финансиската и капитална моќ и идните можности за стратегиско партнерство.

Посебен дел од докторскиот труд е посветен на регионалниот и локален пазар на нафта и нафтени деривати во Република Македонија. Регионалните нафтени компании се прикажани од аспект на структурната ориентираност на пазарот и поврзаноста помеѓу вертикалната интеграција и конкурентската предност. Преку спроведување на истражување помеѓу двете најголеми нафтени компании во Македонија – Макпетрол АД и Лукоил Македонија – квалитативно се образложени можностите за градење конкурентска предност преку примена на вертикална интеграција. Врз основа на добиените примарни резултати, издвоени се препораки за менаџментот на нафтените компании во Република Македонија.

Клучни зборови: конкурентски стратегии, нафтена индустрија, вертикална интеграција, конкурентска предност.

COMPETITIVE STRATEGIES IN THE OIL INDUSTRY: ANALYSIS OF THE GLOBAL PRIVATE AND NATIONAL OIL COMPANIES WITH SPECIAL REFERENCE ON THE REGION AND THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Abstract

Competitive strategies are one of the most relevant concepts of contemporary literature in the field of strategic management. The main elements that stimulate the creation of competitive strategies are the existence of competition and the global markets. The aim of this doctoral thesis is to present the theoretical and practical concept of competitive strategies in the global oil industry.

The global context of competition is elaborated in this doctoral thesis, as well as its importance for the oil industry. The practical development of vertical integration in the oil industry is also presented, through the analysis of the value chain, the significance of the individual segments and the strategies for creating competitive advantage are emphasized. The impact of the globalization trends is discussed, with a narrow focus on macroeconomics and the dynamics of changing oil prices. From an in-depth aspect, the role of private and national oil companies is analyzed by distinguishing their competitive position in the global oil markets and their respective financial and capital market power.

A special part of the doctoral thesis was dedicated on the regional and local markets of oil and oil derivatives in the Republic of Macedonia. Regional oil companies are presented in terms of structural orientation on the market and the connection between vertical integration and competitive advantage. Through the implementation of a research among the two largest oil companies in Macedonia – Makpetrol AD i Lukoil Macedonia – the opportunities for creating competitive advantage through vertical integration were qualitatively explained. Based on the obtained primary results, a series of recommendations related with the management of oil companies in Republic of Macedonia have been underlined.

Key words: Competitive Strategies; Oil Industry; Vertical Integration; Competitive Advantage.

КОНКУРЕНТСКИ СТРАТЕГИИ ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА: АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРИВАТНИ И НАЦИОНАЛНИ НАФТЕНИ КОМПАНИИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА РЕГИОНОТ И РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

ВОВЕД

I. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Нафтената индустрија претставува една од најголемите и најкомплексните индустрии во светот. Нафтата се јавува како главен двигател на глобалните економски движења и претставува најзначаен природно-енергетски ресурс на денешницата. Влијанието на нафтата е евидентно во речиси секој аспект на живеењето. Квантитативно, тоа го потврдуваат и неизмерните количества нафта коишто се трошат секојдневно. Во таа насока сè повеќе расте бројот на деловни ентитети, чијашто егзистенција не би можела да се замисли без примената на овој ресурс. Нафтата има суштинско значење за подобрување на квалитетот на животот, животниот стандард и економскиот раст и развој на секоја држава воопшто. Консеквентно, сè повеќе расте и притисокот меѓу водечките производители на нафта во светот, токму поради желбата за присвојување на што поголеми резерви на сурова нафта и прогресивно проширување на производните капацитети. Како што се зголемува стратешката релевантност на суровата нафта, така се менува и конкурентскиот поредок на глобалниот нафтен пазар. Тоа го индицираат континуираните промени на конкурентските позиции на нафтените компании, коишто неретко се последица на макроекономското окружување.

Економијата врз основа на којашто функционира денешната нафтена индустрија е во целост поразлична од онаа под чијшто модел оперирале некогашните водечки нафтени компании на пазарот. Во рамките на енергетската сфера, улогата на нафтената индустрија има иманентно значење и таа придонесува концептуално да се менуваат и управувачките политики на водечките нафтени компании, коишто воедно го детерминираат интензитетот на конкурентските активности на пазарот. Релевантен аспект, којшто го засегал и сè уште го засега менаџментот на нафтените компании и без којшто едноставно не би можело да се замисли функционирањето на нафтениот пазар денеска, секако е потребата од конкурентските стратегии. Силната конкуренција на нафтениот пазар – поттикната

од влезот на нови нафтени компании на пазарот – и влијанието на макроекономските фактори – варијабилноста на понудата и побарувачката за нафта и флуктуациите на цените на нафтата – се само некои од елементите коишто ја прават оваа индустрија толку неизвесна и подложна на промени. Нафтените компании се присилени постојано да ги менуваат своите конкурентски стратегии од аспект на обезбедување силна конкурентска позиција на пазарот. Досегашните типови практика од оваа сфера, јасно индицираат дека нафтената индустрија катадневно била предмет на структурни трансформации, коишто со текот на годините систематски придонеле да се апстрахираат и оние елементи коишто го забавувале континенталниот напредок на нафтените компании.

Структурните форми на управување, барем кога станува збор за нафтената индустрија, неретко претставувале суштински елемент за раст на профитабилноста на нафтените компании. Гледано од економски и практичен аспект, развојот на транзициски економии и појавата на моќните конгломерати, видно ја измениле општата слика на стратешкото управување. Клучен елемент којшто од елементарен и длабински аспект ја надополнува академската дискусија поврзана со конкурентските стратегии, секако е примената на вертикалната интеграција.

Во нафтената индустрија, феноменот на вертикална интеграција може да се интерпретира како процес во рамките на којшто еден економски ентитет се јавува како сопственик на сите последователни фази во вредносниот синџир, почнувајќи од набавката на суровите материјали па сè до крајните потрошувачи. Како противтежа на оваа констатација, се поставува прашањето зошто сите последователни фази во производството, што објективно би можеле да бидат преземени од одделни компании, се регулирани единствено во рамките на една компанија? Одговорот на ова прашање лежи во споредбата на пондерираните трошоци на девизниот пазар и внатрешните ресурси. Причините поради коишто сè повеќе расте примената на вертикалната интеграција и во нафтената индустрија се тесно поврзани со желбата за економска доминација, односно со градењето конкурентска предност на пазарот. Од теоретски аспект, колку едноставно и да изгледа овој концепт, неговата практична примена во нафтената индустрија е релативно сложена и наметнува огромни капитални инвестиции коишто растат прогресивно, како што се зголемува и бројот на активности.

Трендовите на глобализација во нафтената индустрија се исклучително важен елемент од којшто зависи и развојната динамика и напредокот на нафтените

компаниии на глобалниот нафтен пазар. Како актуелен тренд, глобализацијата има мултидимензионален ефект во нафтената индустрија, особено кога зборуваме за технолошката софистицираност – методи на експлорација и екстракција на нафта и современи сеизмолошки истражувања – и резервите на сурова нафта, коишто се откриваат значително подалеку од традиционалните локации како што се Блискиот Исток и Северното Море. Реализацијата на овие активности наметнува потреба од софистицирана и висококвалитетна опрема, којашто исцрпува значаен дел од финансиските средства на нафтените компании. Поради долгорочниот карактер на самите инвестиции, ефектот на повраток на средствата е практично видлив по одреден временски период.

Неодамнешните истражувања посочуваат дека нафтената индустрија е директно зависна од развојот на технологијата, и како што се зголемува конкуренцијата во оваа сфера, паралелно се зголемуваат и вложувањата во истражување и развој на напредни технолошки концепти, коишто го детерминираат степенот на иновација на самите компании. Влијанието на макроекономските фактори е елемент којшто со сигурност има пресудно влијание врз финансиското управување и билансниот успех на нафтените компании. Постојаниот дисбаланс во понудата и побарувачката, години наназад ја девалвира стабилноста на цените на нафтата, предизвикувајќи подеднакво силни ценовни шокови на глобалните берзи за нафта, проследени со сериозни загуби на водечките нафтени компании во светот.

За разлика од порано, состојбата на денешната нафтена индустрија е драстично поразлична, особено доколку се анализира конкурентското окружување. Нафтената индустрија генерално се перципира како високо рентабилна, и од тој аспект, мноштво регионални компании отпочнале со проширување на своите оперативни активности на меѓународните пазари. Сведоци сме дека секојдневно се зголемува и бројот на конкурентски компании коишто партиципираат на глобално ниво. Во последниве неколку декади, се чини дека растечката инволвираност на останатите конкурентни нафтени компании во светот е индиректно маргинализирана за сметка на постоењето на две исклучително силни групации, во рамките на коишто дејствуваат едни од најсилните нафтени компании во светот. Тоа се националните нафтени компании (*NOCs*) и приватните или меѓународни нафтени компании (*IOCs*). Навидум, колку и независно да изгледа нивното деловно функционирање на пазарот, толку истото наметнува и потреба од сплотеност и заедничка соработка на големи

проекти, на коишто практично доаѓа до т.н. синергија на менаџерското искуство и технолошката експертиза на двете групации.

Со оглед на постојаните промени во моделите на конкуренција и интензивната дерегулација и либерализација на пазарот, се зголемува и бројот на компании од поранешните југословенски држави, коишто отпочнуваат да го следат примерот на големите нафтени компании на глобалниот нафтен пазар. Истите овие компании, полека но сигурно, започнуваат да ја менуваат комплетната слика за нафтената индустрија во регионот, гледано како од конкурентски така и од стратешки аспект. Припадноста во само еден сегмент во нафтената индустрија, колку и да е економски исплатлива за овие нафтени компании, толку истата ја ограничува експанзивноста на оперативните активности, притоа креирајќи стагнација на идниот раст на компаниите и неизвесност на долгорочните политики.

Следејќи ги новите трендовите во нафтената индустрија, мноштво од компаниите во регионот започнале со примена на стратегијата на вертикална интеграција, пред сè со цел за рамноправно да се вклучат на глобалниот конкурентски пазар, притоа користејќи ги оперативните предности на вредносниот синџир како метод за градење конкурентска предност на пазарот. Споредено со нафтените компании во регионот, во Република Македонија, конкуренцијата во нафтениот сектор е присутна единствено на домашниот пазар, и тоа во дистрибутивниот сегмент – каде што компаниите се присилени да се борат за да ги придобијат потрошувачите и еднакво да се справуваат со останатите конкуренти на пазарот. Симптоматично е тоа што и покрај целосната либерализација на пазарот, конкурентскиот аспект на овој сегмент продолжува да ги чувствува импликациите од претходниот монополски систем, којшто се чини дека оставил силни траги, и тоа не само во поглед на доближување на глобалните типови практика на повеќекратна конкуренција, туку и генерално врз структурирањето на новите темели на енергетската сфера во Република Македонија.

Една од најважните задачи на компаниите во нафтената индустрија е стратешки да управуваат со своите ресурси и мудро да ги следат можностите и заканите на пазарот. На тој начин, менаџментот ќе биде во позиција да ги примени само оние решенија коишто би можеле да водат кон успешна реализација на стратешките цели на самите компании. Меѓутоа, ваквото тврдење делумно се побива, пред сè поради фактот што сè уште не е откриен универзален и единствен пристап на пазарот, којшто би можел со сигурност да го проектира идниот развој на

компаниите. Она што е сигурно е фактот дека навистина постојат различни алтернативи, од коишто секоја е ризична, несовершена и долгорочно неконзистентна, при што секоја наметнува поинаков менаџерски пристап и трошоци за компанијата.

Конкурентските стратегии и конкуренцијата, имаат силно влијание во нафтената индустрија. Несигурното пазарно окружување е она што дополнително ги притиска нафтените компании стратешки да ги консолидираат своите активности во насока на зајакнување на тековните позиции на пазарот. Досегашните научни истражувања во нафтената индустрија индицираат дека најдобрите конкурентски стратегии се оние коишто се фокусираат кон подобрување на квалитетот на производите и услугите, на начин којшто ќе биде универзално потврден како најсупериорен, споредено со останатите конкуренти на пазарот. Откако еднаш ќе се формира ваква перцепција, притоа имајќи го предвид контроверзниот карактер на нафтената индустрија, компаниите ќе бидат во состојба да ги продаваат своите производи по високи цени. За сметка на намалените трошоци за аквизиција на нови потрошувачи, компаниите ќе можат да генерираат повторени купувања и позитивни препораки од задоволните потрошувачи.

Потребата од конкурентските стратегии е од иманентно значење за глобалниот нафтен пазар, од причина што тие придонесуваат систематски да се изменат и досегашните застарени методи на управување со суровата нафта. Светот повеќе не може да ја констатира суровата нафта како општо добро за широка потрошувачка, само поради фактот што таа е неопходна за пазарот и секојдневното функционирање. Нафтените компании, со цел да останат конкурентни на пазарот, неопходно е најпрвин да го ревидираат долгорочниот аспект на нивните конкурентски стратегии, чијашто целисходност, меѓу другото, ќе зависи директно од вклученоста на менаџментот и неговата посветеност за континуиран напредок. Со други зборови, фокусирање на намалувањето на трошоците и подобрување на ефикасноста од една страна, и одржување долгорочен раст во поглед на резервите на сурова нафта и производството и континуирани технолошки иновации, од друга страна. Конечно, растечката конкуренција на пазарот е таа којашто перманентно ја урива традиционалната слика на суровата нафта како производ, притоа подигнувајќи ја нејзината релевантност и придавајќи ѝ ново значење во сферата на економијата и стратешкиот менаџмент.

II. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Определувањето на водечката проблематика е клучен елемент за понатамошно продлабочување на секоја научна дискусија и нејзино стеснување во насока на елаборација на суштинските цели на истражувањето. Како клучен предмет и појдовна основа на истражувањето во оваа докторска дисертација, насловена како **„КОНКУРЕНТСКИ СТРАТЕГИИ ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА: АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРИВАТНИ И НАЦИОНАЛНИ НАФТЕНИ КОМПАНИИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА РЕГИОНОТ И РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“**, е дефиницијата за конкурентски стратегии, според којашто „конкурентските стратегии претставуваат долгорочна акција, конципирана со цел да ѝ помогне на компанијата да обезбеди адекватна конкурентска предност над своите ривали, преку примена на различен сет методи и техники“. Поинаку кажано, конкурентските стратегии ги вклучуваат сите активности и пристапи коишто компаниите ги преземаат со цел да ги привлечат купувачите, да ги издржат конкурентските притисоци и да ја подобрат својата позиција на пазарот, односно „конкурентските стратегии ја индицираат пазарната предност што одредена компанија ја има над своите ривали, од аспект на генерирање повисока добивка или задржување повеќе потрошувачи од своите конкуренти.

Во рамките на меѓународната деловна литература, појдовна основа е дека теоретскиот концепт на конкурентски стратегии е концизно елабориран. Но она што релативно малку ги интересира општествените истражувачи денес и што воедно важи како аспект којшто не е доволно испитан е секако начинот на којшто конкурентските стратегии практично се интегрирани во нафтената индустрија, поединечно по сегменти и општо како целина. Тоа го потврдува и фактот што досегашните истражувања во нафтената индустрија го засегае единствено оној аспект на конкурентските стратегии којшто го опфаќа сегментот поврзан со експлорација и екстракција на нафта. Континуираните промени на интерното и екстерното окружување на компаниите укажуваат на фактот дека колку компанијата е посилна, толку подолго може да го одржи на завидно ниво степенот на оперативните перформанси, споредено со оние на конкуренцијата.

Содржинската структура на конкурентските стратегии е релативно сложена и оттаму секоја генерализација на овој феномен во литературата се смета како маргинална. Од тие причини, неопходна е декомпозиција на тезите, коишто ќе бидат

главен предмет на истражување, и нивна длабинска елаборација. Во рамките на овој докторски труд, опфатени се само оние интерпретации коишто се во линија со целта на истражување. Гледано како од теоретски така и од практичен аспект, примарниот фокус е насочен кон синтентизирање на оние фактори со коишто глобалните нафтени компании се соочуваат, со цел да обезбедат одржлива конкурентска предност на пазарот. Она што го потврдуваат досегашните студии, поврзани со конкурентските стратегии, е фактот дека ниту една индустрија не е подложна на промени коишто никнуваат како резултат на деловното окружување. Консеквентно, начинот на контролирање на варијаблите може да има витален ефект врз конципирањето на самите конкурентски стратегии. Нафтените компании се должни внимателно да го следат ефектот на поместување во макроекономијата и во согласност со долгорочната визија и менаџерските стратегии, да ја прилагодуваат политиката на глобалното управување.

Од предметот на истражување, произлегуваат и целите на истражување на оваа докторска дисертација:

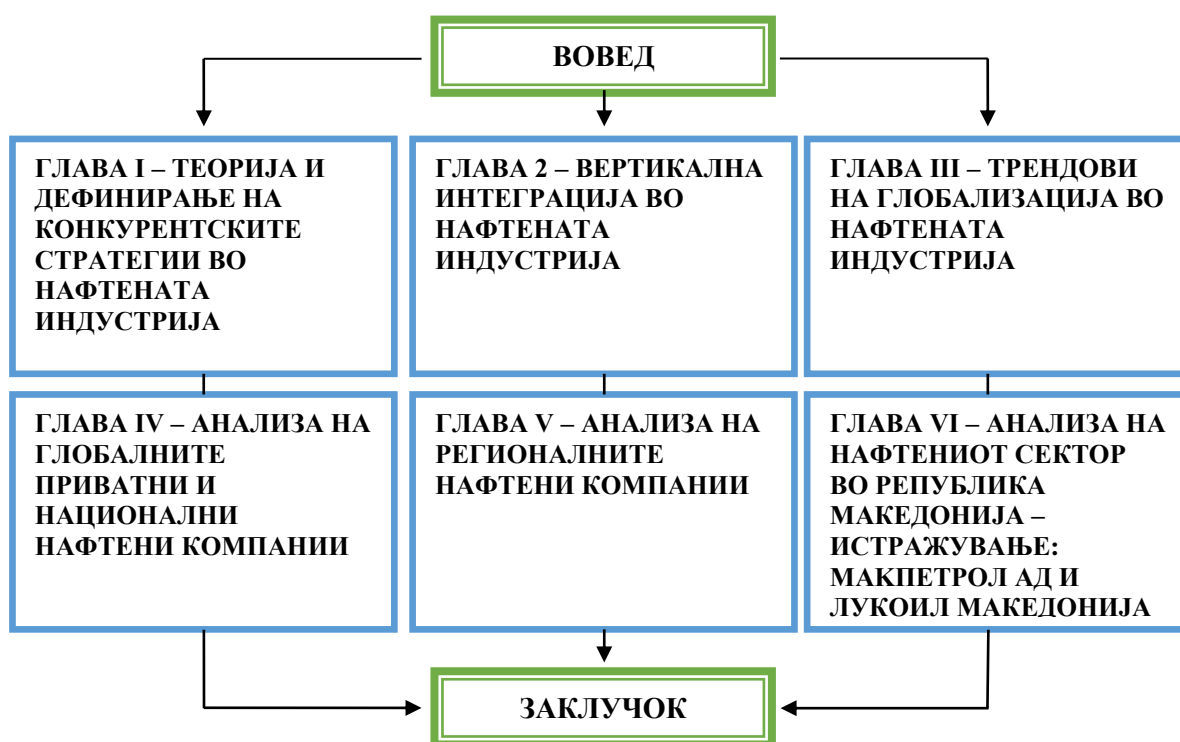
- Елаборација на теоретскиот концепт на конкурентски стратегии и нивната улога во нафтената индустрија;
- Претставување на стратегијата на вертикална интеграција, при што е интерпретирана нејзината применливост во нафтената индустрија од аспект на тоа дали и колку таа може да придонесе во процесот на градење конкурентска предност на нафтениот пазар;
- Анализата на глобалните национални и приватни нафтени компании, при што од макроекономски аспект се обелоденети водечки трендови во нафтената индустрија;
- Анализа на водечките нафтени компании во регионот, преку фокусирање на либерализацијата на пазарот и идентификување на предностите од вертикална интеграција во регионот; и
- Истражување помеѓу двата најголеми дистрибутери на нафтени деривати во Република Македонија, Макпетрол АД и Лукоил Македонија, при што се испитани можностите за градење конкурентска предност преку примена на вертикална интеграција во нафтениот сектор во Република Македонија.

Со оглед на квалитативниот карактер на ова истражување, централното истражувачко прашање врз коешто се базира оваа докторска дисертација е: **„Дали вертикалната интеграција може да придонесе за градење конкурентска предност во нафтената индустрија?“**

III. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Материјалот којашто е предмет на истражување во овој докторски труд, освен вовед, заклучок и користена литература, систематизирана е во шест (6) глави.

Слика 1. Структура на истражувањето



Во првата глава, насловена како **ОСНОВИ НА КОНКУРЕНЦИЈАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА КОНКУРЕНТСКИТЕ СТРАТЕГИИ ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА**, претставени се основите на конкуренцијата, при што во понатамошната дискусија, прикажан е концептот на конкурентски стратегии, проследен со интерпретација на практичната примена на конкурентските стратегии во нафтената индустрија. По завршувањето на општите компоненти на ова истражување, истражувачкиот фокус е префрлен на моделите на конкуренцијата во нафтената индустрија, коишто се неразделен и значаен сегмент на управувачката политика на нафтената индустрија. Оваа глава е сублимирана со систематско

претставување на историскиот развој на конкуренцијата во нафтената индустрија, почнувајќи од самите зачетоци па сè до тековната и актуелна состојба на конкурентскиот поредок во нафтената индустрија.

Втората глава од оваа докторска дисертација, насловена како **ВЕРТИКАЛНА ИНТЕГРАЦИЈА ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА**, отпочната е со општо претставување на стратегијата на вертикалната интеграција и нејзината примена во нафтената индустрија. За концизно да ја разбереме проблематиката што е поврзана со вертикалната интеграција, претставена е и дискусија којашто ја опфаќа теоретската рамка, поврзана со истоимениот феномен. Како надополнување, вертикалната интеграција има суштинско значење за нафтената индустрија, и во таа насока е претставен развојниот процес на вертикалната интеграција во нафтената индустрија, проследен со серија од практични примери што се поврзани со прогресот на нафтените компании, вклучувајќи ги и економските придобивки што ги генерира токму примената на вертикалната интеграција. Исто така, анализата на вредносниот синџир – како една од најрелевантните модели коишто сè пошироко наоѓаат примена во нафтената индустрија – е елаборирана, преку претставување различни модели на вредносни синџири, акцентирајќи ја притоа комплексната структура на нафтената индустрија, преку претставување на секој сегмент поединечно. Конкурентската предност – како интегрален сегмент на конкурентските стратегии – претставена е исклучиво од аспект на примената на вертикалната интеграција во нафтената индустрија, односно дискутирано е на тезата дали вертикалната интеграција може да придонесе за градење конкурентска предност во нафтената индустрија.

Третата глава, насловена како **ТРЕНДОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА**, поврзана е со клучните трендови на глобализација во нафтената индустрија. Сеопфатниот карактер на глобализацијата го детерминираат општествените движења и социо-економската динамика на глобалните процеси на стандардизација. Глобалната нафтена индустрија е постојано предмет на овие варијации и е воедно директно зависна од интензитетот и сложеноста на движечките трендови на пазарот. Во оваа глава, вниманието е насочено на најголемите производители/потрошувачи на нафта во светот, притоа концентрирајќи се на *OPEC* како глобален координатор на овие процеси. Влијанието на макроекономските фактори е исто така круцијален сегмент на оваа дискусија, при што фокусот е ставен на соодносот помеѓу понудата и побарувачката,

потрошувачката на сурова нафта и растот на БДП, цената на суровата нафта и последно но не и најмалку важно, одредници на сурова нафта.

Четвртата глава, насловена како **АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРИВАТНИ И НАЦИОНАЛНИ НАФТЕНИ КОМПАНИИ**, разработена е од аспект на неколку различни сегменти, со цел да се добие концизна слика за самата проблематика. Најпрвин е претставен уделот на пазарот на нафтени резерви на двете групации поединечно – *NOCs* и *IOCs* – како и дискусија во рамките на којашто е образложена поставеноста на нафтените компании во поглед на резервите на сурова нафта. Во продолжение, фокусот е ставен на водечките нафтени компании во светот, односно на петте приватни нафтени компании, познати како *SuperMajors* и седумте национални нафтени компании познати како *Seven Sisters*. Во контекст на истоимената дискусија, образложени поединечно и компарирани се приватните и националните нафтени компании, со што посебно внимание е посветено на успешноста на нафтените компании, од аспект на примена на вертикалната интеграција и степенот на оперативна зависност меѓу двете групации. Исто така, анализиран е и финансискиот карактер на овие групации, во поглед на билансот на успех и капиталната моќ на пазарот. На крајот на оваа глава е претставена е и финална дискусија во којашто предмет на расправа е стратешката соработка на приватните и националните нафтени компании.

Во петтата глава, насловена како **АНАЛИЗА НА РЕГИОНАЛНИТЕ НАФТЕНИ КОМПАНИИ**, претставена е општата состојба на водечките нафтените компании во регионот, преку синтетизирање на минатата и сегашна позиција на нафтените компании и нафтените индустрии во овој регион. Факт е дека денешната економија се менува побрзо од кога било, и оттаму таа наметнува своевидни импликации за компаниите коишто не успеваат соодветно да се прилагодат на промени што се резултат на деловното окружување. Во оваа глава е претставена и структурата на нафтената индустрија, односно структурната ориентираност на нафтените компании во регионот, при што посебен фокус е ставен на квантитативниот сегмент на овие компании од аспект на примена на вертикална интеграција. Образложени се и ефектите од примена на вертикална интеграција во овој регион, во насока на тоа колку нафтените компании во овој регион ги следат трендовите на глобалната нафтена индустрија, дали и колку менаџментот на истите е подготвен навремено да одговори на стратешките промени коишто ги трасира глобалната нафтена индустрија. Водени од претпоставката дека успешноста на

домашните пазари е добар но не и доволен индикатор за долгорочен раст, повеќе од евидентно е дека нафтените компании во регионот континуирано го засилуваат и стратешкиот капацитет на своите глобални активности, во насока на градење одржлива конкурентска предност.

Во шестата и воедно последна глава, насловена како **АНАЛИЗА НА НАФТЕНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ИСТРАЖУВАЊЕ: МАКПЕТРОЛ АД И ЛУКОИЛ МАКЕДОНИЈА**, започната е со ситуациона анализа, односно со претставување на тековната состојба на нафтениот сектор во Република Македонија, проследена со структурна анализа. Со цел да ги идентификуваме макроекономските фактори и конкурентноста на нафтениот сектор во Македонија, практично е спроведена *PESTEL* анализата, односно анализата на петте фактори (*Porter Five Forces Model*) на *Michael Porter*. Во продолжение, од повеќекратен аспект, испитани се и можностите за градење конкурентска предност, вклучувајќи ги тука и потенцијалот за раст и проширување на дистрибутивните мрежи на Макпетрол АД и Лукоил Македонија. Повикувајќи се на искуствата од примена на вертикалната интеграција на глобалните нафтени компании и нафтените компании во регионот, спроведено е квалитативно испитување – лично интервју со раководните субјекти на Макпетрол АД и Лукоил Македонија. Идентификувани се можностите за потенцијална структурна преориентација на нафтениот сектор, што би значело не само доближување до глобалната нафтена индустрија туку и комплетна модернизација и проширување на оперативните активности.

IV. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Секоја наука, па и науката за менаџментот, се темели врз основа на три постулати: систематски да ги опишува појавите, да ги интерпретира добиените резултати и стекнатото знаење да го користи за предвидување на идните дејствија. Гледано од методолошки аспект, оваа докторска дисертација е структурирана на следниов начин. Истражувањето е конципирано по основ на квалитативна методологија, односно преку дескриптивно претставување на општата состојба на глобалниот нафтен пазар; фокусот е ставен на нафтените компании во регионот и на нафтениот сектор во Република Македонија. Посебно внимание е посветено на концептот на вертикална интеграција и неговото практично аплицирање во нафтената индустрија. Посебниот дел од истражувањето е структурирано со примена на методот на лично интервју, преку интегрирање на истражување помеѓу двете

водечки нафтени компании во Република Македонија – Макпетрол АД и Лукоил Македонија – спроведено со извршните раководители на овие две компании. Целта на ова интервју е да детектираме дали нашите компании имаат капацитет, односно до колкава мера тие можат да се доближат до регионалните компании и глобалниот конкурентски пазар, и во тој правец дали вертикалната интеграција може да придонесе за градење конкурентска предност.

Преку преглед на современата научна и стручна литература, во трудот се инкорпорирани серија од актуелни студии и истражувања, поврзани конкретно со конкурентските стратегии во нафтената индустрија. Конкретните бројки и формулации коишто се употребени во оваа докторска дисертација се главно секундарни, додека податоците што се добиени од истражувањето се од примарен карактер.

ГЛАВА I – ТЕОРИЈА И ДЕФИНИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКИТЕ СТРАТЕГИИ ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА

1.1. Основи на конкуренцијата и нејзиното значење во нафтената индустрија

Конкуренцијата претставува еден од најзначајните двигатели на општествениот и економски развој на земјите во светот. Почнувајќи од античките времиња – кога конкуренцијата играла клучна улога во надворешната трговија – па сè до денес, конкуренцијата има централно значење за функционирањето на глобалните пазари. Интензитетот на конкуренцијата фактички го детерминира степенот на иновации и стимулира дополнителен раст на продуктивноста и капиталните инвестиции.

Конкуренцијата е составен елемент на деловното работење и во суштина претставува клучна детерминанта за успешно функционирање на секоја современа компанија. Генерално, конкуренцијата претставува значително сложен, динамичен и комплексен феномен или натпревар помеѓу два или повеќе ентитети, коишто се залагаат да ги задоволат потребите на исти пазари или потрошувачи (Akhter, 2013). Од друга страна, конкуренцијата претставува „процес на натпревар меѓу компаниите чијашто цел е зголемување на квантитетот на пазарните или продуктивни ресурси (Porter, 2008, стр. 37)“. Во зависност од структурата на пазарот, конкуренцијата може да биде директна – којашто се однесува на компании што на исти пазари настапуваат со исти производи и услуги – и индиректна конкуренција – којашто ја применуваат компании што на различни пазари нудат исти производи и услуги. Според *Drummond и др.* (2003, стр. 33), примарни активности што конкуренцијата ги опфаќа се: ривалство во цени, подобрени техники коишто продуцираат поквалитетни производи, истражување и развој и трошоци за економска пропаганда и имплементација на нови форми на организација во којашто можат да бидат инволвирани потрошувачите, добавувачите и партнерите. Оттаму, компаниите се должни континуирано да генерираат производи со највисок квалитет, односно да обезбедат најдобри услуги по најниски цени, со цел да ги придобијат потрошувачите на долг рок.

Во контекст на концизна елаборација на конкуренцијата како поим, неопходно е да потенцираме дека иако структурата на пазарите најчесто ја индицира и моќта на конкуренцијата, ваквата констатација во принцип се смета како еден вид

несовршено претставување на конкуренцијата како процес. Она што е релевантно во овој случај е тенденцијата на компаниите да се стремат кон поголема економска добивка, а со тоа и подобрување на ефикасноста на постојаните производи и услуги и создавање нови поквалитетни производи (Carlin и Seabright, 2000). Од тие причини, конкуренцијата претставува најдобриот метод за распределба на ресурсите, при што клучните елементи при склучување договор – квалитет, услуга, сигурност, издржливост и трошоци – влијаат позитивно врз можноста на потрошувачите слободно да изберат меѓу понудените алтернативи.

Значајноста на конкуренцијата се согледува и во предностите коишто ги генерира токму овој концепт. Според *Stucke* (2013, стр. 165), конкуренцијата е важен елемент за растот на економските активности, поради фактот што постоењето на конкуренцијата може да генерира низа предности за самите компании, а тоа се: намалени трошоци за добра и услуги; подобар квалитет и производна диференцијација; иновации и поголема ефикасност и продуктивност; економски раст и развој; поголема еднаквост во поглед на богатството; посилна демократија преку демонстрирање економска моќ; и поголема благосостојба преку промовирање индивидуални иницијативи, слобода и човекови асоцијации. Конкурентските пазари им овозможуваат и на државите поефикасно да ги распределат своите ресурси, со цел да се постигне динамичен напредок во поглед на производните добра и услуги. За тоа зборуваат и теоретски и емпириски истражувања, коишто во последниве неколку години, од мултидимензионален аспект ја нагласуваат релевантноста на конкуренцијата и придобивките коишто таа ги генерира (Godfrey, 2008). Со други зборови, растот на конкуренцијата генерира поголема мотивација за менаџментот на самите компании, во насока на унапредување на производниот процес и дистрибутивните канали, како и примена на современи технологии и развојни иновации.

Слободната и отворена конкуренција меѓу снабдувачите на добра и услуги е основа на секоја современа економија. Кога компаниите се натпреваруваат едни со други, потрошувачите се тие кои генерираат најголема добивка, гледано од аспект на цената и квалитетот на добрата и услугите. Силната конкуренција може да ги стимулира компаниите да конципираат нов процес на производство, којшто ќе се карактеризира со ниска трошочна структура, којшто од друга страна може да ја зголеми профитабилноста на компанијата, преку префрлање дел од трошоците на самите потрошувачи. Постоењето адекватна конкурентска средина во рамките на

домашните пазари е со сигурност еден од најзначајните фактори коишто влијаат врз унапредувањето и меѓународната интеграција на глобалните индустрии (Cook и др., 2002).

Конкуренцијата е сеприсутен феномен, без разлика дали се работи за конкурентските пазари на компаниите, компатибилноста на државите со тековната глобализација или развојната динамика на социјалните организации во контекст на задоволување на општествените потреби (Porter, 2008). Без разлика на конкретната сфера на дејствување, денеска компаниите едноставно мора да се натпреваруваат за да ја зацврстат својата конкурентска позиција на пазарот. Факт е дека секоја компанија има потреба од адекватна стратегија со цел да испорача поголема вредност за своите потрошувачи. Компаниите се должни да испорачуваат вредност за своите потрошувачи како што државите во принцип се должни истото да го сторат кога се работи за понуда на деловни локации.

Конкурентските пазари им овозможуваат на државите значително да го унапредат производството на добра и услуги. Тоа го потврдуваат и емпириските студии, коишто ја потенцираат динамиката на суштинските придобивки што се резултат токму на постоењето на конкуренцијата (Cook, 2007). Пазарната моќ на конкуренцијата исто така може да влијае и на конкурентноста на самата држава во насока на стимулирање на домашните компании, да се натпреваруваат на странските пазари или преку штитење на конкурентската позиција, да партиципираат на домашните пазари. Според Porter (1990), проблематично е тоа што доколку конкуренцијата се сведува стриктно на домашно ниво, профитабилноста на компаниите ќе биде најмногу погодена, пред сè поради силната купувачка моќ на потрошувачите и силното ривалство на пазарот. Дури и во рамките на домашната конкуренција, стекнувањето конкурентска предност им овозможува на компаниите да го надминат просекот на самата индустрија. Оттаму, компаниите не мора да се фокусираат да ги опслужуваат единствено потрошувачите со најголеми побарувања ниту пак се присилени да се натпреваруваат со клучните ривали. Целта во справувањето со притисоците и предизвиците на пазарот е да се создадат услови во коишто конкурентската предност може да се зачува. Со други зборови, краткорочниот притисок доведува до долгорочна одржливост на пазарот. За разлика од домашната конкуренција, глобалната конкуренција е постојано притисната од локалните потрошувачи, добавувачи и агресивното домашно ривалство. Овие фактори сè уште позначајни за долгорочна профитабилност на компаниите, поради

фактот што тие придонесуваат за генерирање одржлива конкурентска предност и долгорочна профитабилност на пазарот.

Според *Lewis* (2004, стр. 288), силното конкурентско окружување на домашните пазари се смета за еден од најзначајните фактори за унапредување на меѓународната интеграција на различните индустрии во државата. Тоа придонесува стратешки да се изменат менаџерските политики на управување, гледано од аспект на корпоративно и економско уредување.

Во суштина, 'конкурентноста' како поим претставува збир на институции, политики и фактори коишто го одредуваат нивото на продуктивност на земјата (*The Global Competitiveness Report*, 2014-15, стр. 20). Од друга страна, нивото на продуктивност го детерминира степенот на просперитет, којшто може да го генерира одредена економија, односно ја индицира стапката на повраток на инвестираниот капитал. Поинаку кажано, конкурентна економија е онаа којашто има потенцијал побрзо да расте прекувремено. Статична и динамична природа на концептот 'конкурентност' го прави истовремено релевантен за различните сфери на економијата, и тоа не само од аспект на анализирање на глобалната конкурентска слика, туку и во контекст на продлабочување на индустриите како посебни општествени ентитети. Конкуренцијата во поединечните индустрии всушност го претставува суштинскиот концепт на стратегијата – на ова ниво практично се детерминира профитабилноста на индустријата, преку креирање или губење на конкурентската предност на пазарот.

Развојот на секоја економија зависи од растот и напредокот на самите компании на пазарот. Независно дали се анализираат националните или мултинационалните економии, степенот на конкуренција во индустријата или пак менаџментот на самата компанија, важно е да се одреди како индустриите реагираат на промени и на влезот на нова конкуренција на пазарот. Во таа насока, секоја индустрија има тенденција да поставува свои правила на дејствување, особено кога се работи за регулација на прашањата што се поврзани со цените, квалитетот и дистрибуцијата на производите. Оваа констатација е широко применлива за оние индустрии каде што дејствуваат голем број компании коишто нудат стандардизирани производи и услуги, што се прилагодени според соодветни правила и норми, со цел за поефективно да му служат на пазарот. Оттаму, стратешките менаџери се должни најпрвин суштински да ја разберат структурата на индустријата и областа во којашто нивните компании дејствуваат, пред да одлучат како успешно

да се натпреваруваат на пазарот. Преку јасна евалуација на атрактивноста на индустријата, компаниите ќе можат одблизу да го одредат степенот на концентрираност на самата индустрија и преку внимателно следење на движењето на конкуренцијата, концептуално да ја дизајнираат својата стратегија.

Во денешно време, речиси и да не постои индустрија во светот којашто наметнува поразновиден сет на човечки, механички, технолошки, истражувачки и производни капацитети од нафтената индустрија, којашто не би можела да се замисли без постоењето на конкуренцијата. Симптоматично е тоа што нафтената индустрија е најчесто портретирана од симплистичен аспект како монолитна, кога впрочем во истата постои евидентна варијација во поглед на големината и улогата на компаниите. Како противтежа на претходното гледиште, нафтената индустрија претставува сложена и динамична индустрија, примарно поради комплексната содржина на оперативните сегменти (Mansell *и др.*, 2012).

Деловната структура на нафтената индустрија и тежината на активности дополнително го усложнуваат конкурентскиот карактер на различните сегменти во нафтената индустрија. Како доминантен извор за задоволување на енергетските потреби во последните неколку децении – суровата нафта, споредбено со останатите стоки за широка потрошувачка, сè уште има клучно влијание врз структурирањето на политичките и економски стратегии на земјите во светот. За тоа посочува и континуираната борба за зголемување на нафтените капацитети, каде што повеќе од евидентни се случувањата коишто го компромитираат процесот за легитимно присвојување на овој толку значаен ресурс. Поради важноста на нафтата за светската економија и поттикнувањето на конкуренцијата, голем број од општествените истражувачи започнале постепено да го анализираат конкурентскиот аспект на нафтената индустрија. Според *Danabayeva* и *Shedenov* (2014), нафтената индустрија, како една од најконкурентните во светот, претставува глобална арена во рамките на којашто преживуваат единствено најголемите компании со моќна финансиска платформа.

Конкуренцијата во глобалната нафтена индустрија се наметна како еден од главните предизвици, особено во последнава декада, каде што постојано се зголемува бројот на нафтени корпорации, чишто развојни капацитети се зголемуваат со исклучително силна динамика. Традиционалните компании продолжуваат да се натпреваруваат меѓу себе со цел да обезбедат поголем прилив на потрошувачи, односно да генерираат поголем економски раст. Но она што евидентно

ја забавува нивната подлабока пенетрација на пазарот е секако влезот на нови и моќни конкуренти, коишто ја менуваат сликата на глобалната нафтена индустрија. Според тврдењата на научниците, ова е всушност еден од највозбудливите настани во историјата на нафтената индустрија, пред сè поради фактот што секој нов конкурент на пазарот е воедно и потенцијален партнер (Morris и Meiners, 2012).

Притисокот да се биде конкурентен во окружување каде што постои голема ценовна варијација ги присили компаниите во нафтената индустрија да ги занемарат старите правила на дејствување, со цел да изнајдат нови начини за надминување на своите ривали на пазарот. Можноста да се справат со новите приоритети и предизвици во нафтената индустрија бара од нафтените компании соодветна комбинација на вештини и способности. Иако техничките капацитети остануваат да бидат главен приоритет на компаниите во нафтената индустрија, потребата од конкурентските стратегии е речиси повеќе од неопходна. Тие не само што помагаат во справувањето со варијабилниот карактер на екстерното окружување, туку и за одржување на долгорочноста на стратешките активности и за градење конкурентска предност. На тој начин, нафтените компании ќе бидат во можност на поефикасен начин да ги раководат стратешките активности, преку следење на трендовите на пазарот и градење политика на долгорочни односи со потрошувачите. Сплотеноста на оперативната и маркетиншка експертиза е неопходна за успешно да се реализираат активности во рамките на сите сегменти во вредносниот синџир.

1.2. Конкурентски стратегии во нафтената индустрија

На формален или неформален начин, рационално или интуитивно, компаниите се присилени да ги усвојуваат најмодерните типови практика за натпреварување со останатите компании на пазарот. Според *Porter* (2006, стр. 1), секоја индустрија има дистинктивна структура, којашто всушност го обликува карактерот на конкурентската интеракција што се развива меѓу самите компании. Токму разбирањето на основната структура на самата индустрија, сега и во иднина, е фактички фундаментален чекор во формулирањето на стратегијата. Конкурентските стратегии го претставуваат диферентниот карактер на функционирање на компаниите, преку свесен избор на различен сет активности, наменети за реализација на уникатна комбинација на вредности. Со други зборови, конкурентските стратегии се конципираат за градење конкурентска позиција на

пазарот, преку целосна диференцијација на своите производи и услуги во очите на потрошувачите, и преку креирање различна композиција на вредности, различни од оние на конкуренцијата (Porter, 2008). Во таа насока, Aosa (1992) аргументира дека конкурентските стратегии претставуваат креирање своевидна компатибилност помеѓу надворешните карактеристики и внатрешните услови на една компанија, со цел за ефикасно решавање на стратешките проблеми коишто се последица на токму овој диспарат. Важно е да разграничime дека моќните конкурентски стратегии првенствено се темелат на одржлива конкурентска предност. Конкуренцијата, како природен феномен, всушност го поттикнува процесот на градење конкурентска предност, додека стратегијата претставува рамка во којашто длабоко се интегрирани идните насоки на компаниите (Oduol, 2012). Но со цел, компаниите да изградат конкурентска предност, тие треба да креираат моќен содржински концепт врз којшто ќе почиваат конкурентските стратегии, во насока на јасно анализирање на проблематиката на внатрешното и надворешно окружување.

Следејќи го основниот принцип на конкурентските стратегии – успешните компании инвестираат интензивно во создавањето одржлива конкурентска предност, којашто воедно претставува единствениот релевантен двигател за генерирање натпросечна профитабилност во индустријата – потрагата по најдобар пристап, погоден за секоја компанија, е во суштина константна, и доколку се пронајдат адекватни методи, таа би можела да ги поедностави стратешките процеси на самата компанија (Weber и Polo, 2008). Конкурентските стратегии не само што им укажуваат на менаџерите како на најдобар начин да го перципираат конкурентското окружување, од гледна точка на идентификување на факторите за градење конкурентска предност, туку им овозможуваат и да ги ублажат недостатоците во контекст на трошочната политика.

Во нафтената индустрија, делотворноста на компаниите од аспект на профитабилноста, растот и финансискиот повраток на акционерите, во целост зависи од супериорното извршување на овие стратегии. Тековните предизвици во нафтената индустрија ја прават примената на конкурентските стратегии повеќе од потребна за успешно натпреварување на меѓународните пазари. Нафтата е фундаментален ресурс за успешното функционирање на светот. Таа не спаѓа во групата на обновливи ресурси и е исклучително тешко да се пронајде. Пристапот до нафта не ги засега само владите и државите во светот, туку е круцијален елемент и за самите нафтени компании, од причина што ја дефинира основата на производните активности на

компаниите. Тоа го потенцира и *Porter* (1990, стр. 5), притоа акцентира дека иако компаниите, а не државите, се на чело на меѓународната конкуренција, сепак моќта на домашната економија има централна улога во меѓународниот успех на компаниите.

Карактерот на конкурентските стратегии во нафтената индустрија, во голема мера зависи од сложеноста на самата индустрија, и истите се предмет на промена којашто се јавува како резултат на турбулентните движења на факторите на производство. Промената на цените на суровата нафта, проследена со различен тип производи, па сè до напредните синџири за производство, коишто започнуваат од интензивните фази на истражување и експлорација, се само дел од варијаблите коишто ја конструираат оперативната сфера на глобалните нафтени компании (*Mirani*, 2009). Зависноста од суровата нафта, којашто најчесто е контролирана од државите коишто во изобилство го поседуваат и управуваат со овој ресурс, предизвикува своевидна несигурност во поглед на понудата на суровата нафта.

Со оглед на моменталната нестабилност на пазарот, идниот облик на светската економија ќе има значително влијание врз побарувачката на сурова нафта, и генерално побарувачката на хидрокарбонатите. Ваквите претпоставки не само што ја компромитираат долгорочната стратешка политика на нафтените компании, туку истовремено го стимулираат и менаџментот на нафтените компании да се фокусира кон трансформирање на елементарниот концепт на конкурентските стратегии, со цел да креираат одржлива конкурентска позиција на пазарот, којашто нема да поткликне секогаш кога нов бран на промени е на повидок. Адекватната примена на конкурентските стратегии може значително да го подобри целокупниот перформанс на самите компании. На тоа укажува и истражувањето што е спроведено од *Robert* и *Loice* (2014), во коешто е научно потврдена позитивна корелација помеѓу конкурентските стратегии и перформансот на самите компании. Компаниите коишто имаат соодветно планирани и применети конкурентски стратегии имаат тенденција да забележат релативно повисок перформанс во споредба со оние коишто не ги применуваат воопшто. Во истражувањето е утврдено дека покрај зголемените перформанси на компаниите, конкурентските стратегии можат да доведат до висок степен на задоволство на потрошувачите, и најважно од сè, зголемена конкурентност, споредено со останатите ривали на пазарот. Идентична поврзаност на варијаблите се јавува и во студијата што е спроведена од *Yasar* (2010), во којашто, покрај тоа што квантитативно е обелоденета позитивната врска помеѓу

конкурентските стратегии и перформансот на компаниите, исто така е потенцирана и релевантноста на активностите на вредносниот синџир, коишто можат да влијаат врз перформансот на компаниите.

Концептот на конкурентските стратегии е релативно различен за секоја индустрија, и тој се менува и прилагодува во зависност од видовите на конкурентските стратегии што ги применуваат во нафтените компании. Токму оваа проблематика била предмет на екстензивното истражување, спроведено од *Singh* (2010). Врз основа на нафтените компании коишто биле цел на истражувањето, претставени се две групи стратегии. Првата група се однесува на оние стратегии коишто се широко применети, односно на стратегиите на недиференцирање, коишто практично ги користат сите нафтени компании (види слика 1.1). Втората група се однесува на стратегиите на диференцирање, коишто ги користат само мал дел од нафтените компании (види слика 1.2). Во продолжение, најпрвин ќе зборуваме за првата група (недиференцирани стратегии), при што систематски ќе елаборираме за секоја стратегија поединечно, нагласувајќи ја нивната применливост во нафтената индустрија.

Слика 1.1. Стратегии на недиференцирање во нафтената индустрија



Извор: Singh, A. (2010). “*Strategies for Oil and Gas Companies to Remain Competitive in The Coming Decades of Energy Challenges*”, MBA Thesis, MIT University, p. 19.

Стратегиите на **Портфолио менаџмент** се однесуваат на балансираното портфолио на средствата поврзани со разновидноста на геолошките и географските ризици. Во таа насока, важно е да нагласиме дека всушност не постои ниту еден регион којшто повеќе придонесува отколку самата процентуална вклученост на производството и резервите на нафта. Постојат голем број геолошки локации коишто обезбедуваат соодветна комбинација на резервни капацитети, коишто ја

манифестираат урамнотеженоста и времетраењето на повратокот на инвестициите. Стратегиите на портфолио менаџмент ја засегаат и балансираната комбинација на хидрокарбонати (нафта и гас), и овозможуваат да се спроведат мерки на безбедност против намалувањето на цените на одреден производ, преку одржување на развојниот потенцијал во нагорниот сегмент и значителен пораст на цените на добрата за широка потрошувачка. Овие стратегии се однесуваат на јасно дефинираното портфолио на суштинските области коишто генерираат долгорочен пораст преку стратешката аквизиција. Со оглед на тоа дека во нафтената индустрија, управувачката економија полесно започнува да го менува својот фокус – од намалување на трошоците кон присвојување нови типови практика за ефикасно управување со средствата – оптимизацијата на портфолиото претставува уште еден ефективен начин за анализирање и унапредување на севкупната вредност на средствата (Adams *и др.*, 2001). Успешните нафтени компании постојано вршат вредносна евалуација, со цел на најефективен начин да ги оптимизираат вкупните перформанси на своите средства во портфолиото. Овие активности, меѓутоа, наметнуваат сериозен стратешки пристап при менаџирањето на неизвесноста на пазарот, притоа искористувајќи ја меѓусебната синергија со цел да се обезбеди разновидна и балансирана комбинација на средства во самото портфолио.

Стратегиите на **Оперативна ефикасност** се трошошно ориентирани и се однесуваат на: истовремено зголемување на нафтените резерви и контролирање на трошоците за пронаоѓање сурова нафта; зголемување на производството и контрола на трошоците за развој; и одржливо производство и контрола на оперативните трошоци. Од друга страна, стратегијата на оперативна ефикасност им овозможува на нафтените компании да докажат дека ги раководат своите средства на начин којшто е сигурен, одржлив и рентабилен. Клучни активности коишто ја стимулираат оперативната ефикасност на нафтените компании се поврзани со адекватна интерпретација на сеизмички податоци, динамично управување со резервоарите на нафта и проширување на нивниот животен век, како и ефективна оптимизација на производството преку консолидирање на оперативните бази на податоци. Обезбедување јасни деловни цели со краен фокус на крајните резултати е клучен елемент којшто ја придвижува стратегијата на ефикасност, преку зголемување на продуктивноста на геолошко-научната заедница и подобрување на соработката меѓу акционерите во рамките на вредносниот синџир на хидрокарбонати.

Стратегиите на **Финансиски менаџмент** ја вклучуваат финансиската флексибилност којашто се постигнува со максимизирање на приходите и паричните текови, додека се контролираат трошоците, одржливите капитални расходи и деловниот раст, висок повраток за акционерите, изразен преку дивиденди и повторно купување на акциите, солиден биланс на состојба, којшто може да се потврди со низок долг во однос на капиталот. Важно е да потенцираме дека висината на приходите и нето добивката на нафтените компании е примарно условена од глобалните цени на добрата за широка потрошувачка. Овие варијабли постојано флукутираат и се раководени од фактори чијашто природа не може да се контролира, како што се глобалната понуда и побарувачка на нафта, политичката стабилност, пазарните сили и владината регулација на пазарот.

Стратегиите на **Одржливост** ја поддржуваат парадигмата, поврзана со корпоративната општествена одговорност. Некои од стратегиите за корпоративна општествена одговорност ги опфаќаат следниве елементи: стратегии на вработените и на заедницата, коишто индиректно го поддржуваат квалитетот на животот, безбедноста и различноста; стратегии на климатските промени во насока на намалување на емисиите на стакленички гасови, складирање јаглерод и подобрување на енергетската ефикасност на процесите; стратегии за заштита на животната средина во правец на ограничување на влијанието на нафта и гас врз воздухот, водата, почвата и биодиверзитетноста воопшто.

Сублимирано, стратегиите на 'портфолио менаџмент', 'оперативна ефикасност' и 'финансиски менаџмент', во суштина се составен дел на стратегиите на недиференцирање, врз основа на коишто компаниите во нафтената индустрија генерираат добивка, одржуваат раст и остваруваат финансиски повраток за акционерите. Единствено стратегијата на 'одржливост', по својата структура, нема диферентен карактер, односно се смета дека претставува деловен императив за нафтените компании, поради фактот што оваа стратегија не претставува интегрален дел од корпоративната стратегија.

Втората група стратегии се однесуваат на стратегиите на диференцирање во нафтената индустрија, и тоа се (Singh, 2010, стр. 27):

Слика 1.2. Стратегии на диференцирање во нафтената индустрија



Извор: Singh, A. (2010). “Strategies for Oil and Gas Companies to Remain Competitive in The Coming Decades of Energy Challenges”, MBA Thesis, MIT University, p. 27.

Стратегијата **Диференцијација на средства** е сеприсутна во нафтената индустрија. Таа е суштински елемент на структурниот емпиризам, поради фактот што компаниите во нафтената индустрија се присилени да ги диференцираат своите производи со цел да се избегне разурнувачката ценовна конкуренција. Физичките производи на компаниите можат да бидат диференцирани врз основа на елементи коишто не ги поседуваат останатите нафтени компании, како што се моќта и перформансите на самите производи, професионалниот кредибилитет итн. Од друга страна, нафтените компании можат да ги диференцираат своите производи и врз основа на физичките атрибути како што се иновативност, конзистентност, издржливост и сигурност. На пример, нафтената компанија *Total Ghana* ги диференцира своите производи со воведувањето на иновативниот производ *Total Effimax*, којшто воедно е позициониран како производ што значително ги подобрува перформансите и издржливоста на моторните возила. Оттаму, неопходно е стратегијата на нафтените производи да биде соодветно дизајнирана со цел за да може да генерира задоволително ниво на приходи. Но придобивките од диференцијација на пазарот не секогаш се интерпретираат врз призма на пари и финансиски надоместок, туку тие можат да произведат одредени предности коишто ќе го засилат процесот на креирање вредност на самите компании. Кога се става

акцент на активности како што се истражување и развој, сè со цел да се идентификуваат и задоволат потребите и желбите на потрошувачите, тогаш компаниите можат да констатираат дека целите на диференцијација се всушност постигнати.

Стратегијата **Обновување на нафтата** е подеднакво значајна за креирање диферентна слика во нафтената индустрија. Со помош на оваа стратегија, компаниите се идентификуваат себеси како лидери во примената на напредна технологија, со цел за зголемување на производството на сурова нафта. Како на домашните така и на меѓународните пазари, нафтените компании континуирано се вклучени во рентабилно зголемување на производството на сурова нафта, преку експлорација на тешко пристапните нафтени полиња, преку примена на напредни технологии како што се *3D* визуелизација на резервоарите, хоризонтално дупчење итн. Екстрактирањето нафта од веќе постојните полиња бара значително помалку средства отколку поставувањето нова инфраструктура и инсталирање опрема на нови локации. На тој начин, нафтените компании ги надополнуваат и прошируваат резервите на сурова нафта и преку стратешка аквизиција на нови нафтени полиња, тие го зајакнуваат процесот на обновување нафта. Покрај широката примена на техниките за обновување на суровата нафта и максимизирање на производството од зрелите нафтени полиња, стратегијата на обновување на нафтата е подеднакво значајна и за животната средина. Обновувањето нафта мошне често се смета како средство за постојано геолошко складирање на јаглерод диоксид, со потенцијал значително да ја редуцира емисијата на стакленички гасови.

Стратегијата **Развој на тешко обновливите средства** е една од најпредизвикувачките стратегии со коишто нафтените компании се соочуваат денеска. Големите конвенционални полиња постепено се празнат и влегуваат во фаза на опаѓање. Како што стапката на резервите на нафта се намалува, паралелно доаѓа до зголемување на побарувачката за енергија во светот. Освен тоа, квалитетот на преостанатите резерви на конвенционалните полиња се намалува, што дополнително го отежнува процесот на рафинирање. Овие случувања ги принудуваат нафтените компании да започнат со развој на комплексни полиња, коишто наметнуваат примена на нова технологија за производство на хидрокарбонати и рафинирање. Процесот на развој на тешко обновливи средства ги опфаќа следниве карактеристики: низок фактор на обновување нафта во ситуација кога се користи конвенционалната технологија за развој на нафтените полиња; високи финансиски и

материјални трошоци за работна сила; висока температура на резервоарите (1.000 степени Целзиусови); резерви коишто можат да бидат лоцирани на површина, подлабока од 4 километри; присуство на нафта со висок вискозитет во нафтените базени; и потреба од користење нетрадиционални технологии, коишто изобилуваат со специјално дизајнирана опрема. Мноштво од резервите коишто се екстрактираат од неконвенционални извори спаѓаат во групата на тешко обновливи средства: битуменозна нафта, нафта од шкрилци, гас хидрати (гас од мраз) итн. Преку оваа стратегија, компаниите во нафтената индустрија фактички ја демонстрираат својата дистинктивна позиција на пазарот, односно свесно се насочуваат кон експлоатација на неконвенционални извори, коишто воедно се клучни за иднината на нафтената индустрија во светот.

Стратегијата **Еволутивна одржливост** ја претставува одржливоста на човековото постоење преку внимателно балансирање на социјалниот, економскиот и еколошкиот капитал во контекст на постојаните промени во светот. Во рамките на одржливиот развој, улогата на нафтената индустрија е да ги задоволи потребите за нафта на глобалното општество, со умерени трошоци, безбедно и со минимално влијание врз животната средина, сè додека не се достапни соодветни алтернативни извори на енергија. Нафтените компании ја користат одржливоста со цел да се разликуваат од останатите конкуренти на пазарот, притоа имајќи ги предвид следниве параметри: економски перформанс, општествен придонес и квалитет на животна средина врз основа на одржлив развој; вклучување на *Dow Jones* индексот за одржливост; учество на глобалниот договор на Обединетите нации; доброволно учество во пленарната група за принципите за безбедност и човекови права; и учество во проект за откривање јаглерод.

Во изминатава деценија, нафтените компании ја интегрираат одржливоста како важен сегмент во своите управувачки политики, и продолжуваат да креираат програми коишто се базираат на принципите на етика, здравје и безбедност на луѓето. Неопходно е нафтените компании да не го фрагментираат спроведувањето на менаџерските активности, во контекст на промените на целокупната менаџерска парадигма, што укажува на потребата од системски решенија за проблемот на еволутивната одржливост. На тој начин, нафтените компании ќе ја изменат досегашната слика којашто ги проектираше како конгломерати, загрижени единствено за растот на приходите, занемарувајќи ја притоа важноста на концептот за еколошки и одржлив развој. Новите движења во економијата наметнуваат

повисока општествена и социјална свесност за окружувањето и животната средина, што во глобални рамки се преточува како задолжителен тренд на она што се нарекува развиена корпоративна општествена одговорност. Токму компаниите од нафтената индустрија се во центарот на развој на корпоративната општествена одговорност, при што еколошките предизвици имаат директна корист од специфичната експертиза што ја поседуваат нафтените компании. Вообичаено, иницијативите за заштита на животната средина придонесуваат за поуспешна програма, во рамките на којашто влијанието на нафтените компании врз животната средина се намалува, додека компаниите имаат корист од пониските оперативни трошоци, подобра технологија и опрема и напредни иновации.

1.3. Модели на конкуренција во нафтената индустрија

Во рамките на денешните модерни економии, оперираат различни видови индустрии. Економските анализи на самите индустрии, компаниите ги поедноставуваат преку сегрегација на различни модели, дизајнирани врз основа на интензитетот и волуменот на конкуренција во самата индустрија. Според тврдењата на економистите, односот помеѓу структурата на пазарот и конкуренцијата значително еволуирал во последниве пет децении (Berry и Reiss, 2006). Теоретските и емпириски студии од 1950 до 1970 година испитувале како варијаблите, како што се профитот, рекламирање, истражување и развој и цените, се разликуваат помеѓу концентрираните и неконцентрираните пазари. Најголем дел од нивната истражувачка работа, имплицитно или експлицитно, била заснована врз претпоставката дека пазарните структури се всушност егзогени. Првичните напори да се објасни зошто некои пазари се помалку концентрирани од другите, се потпираше на теоретските аргументи поврзани со цената, коишто ги нагласувале технолошките и производни разлики на пазарот. Од друга страна, од 1970 до 1980 година, зголемената достапност на производните пописи и базите на податоци на останатите компании генерирала мноштво студии во рамките на коишто биле документираны богати и разновидни модели во контекст на индустриската структура на компаниите. Постои изразена хетерогеност во опстанокот на самите компании, особено ако таа се набљудува од аспект на влезот на нови конкуренти на пазарот и значителна крос индустриска корелација во поглед на стапките за влез и излез на пазарот. Обемноста на овие емпириски истражувања дополнително ја продлабочила потребата за дизајнирани нови емпириски модели, коишто ќе можат да направат

разлика во веќе постојните економски модели на конкуренција на пазарните структури. Во литературата, моделите на конкуренција се исто познати како пазарни структури коишто се однесуваат на бројот на компаниите и нивните карактеристики. Многу индустрии денеска се раководени од само неколку компании, додека останатите се преплавени од голем број продавачи. Од една страна, некои пазари нудат хомогени производи, каде што продавачите можат подеднакво да ги задоволат потребите на потрошувачите, додека од друга страна, одредени пазари нудат хетерогени производи, каде што различни потрошувачи имаат различни преференции, како што се брендирани производи и слично. Во суштина, постојат четири основни модели на конкуренција на пазарот и тоа се (Bag, стр. 24):

Табела 1. Модели на конкуренција

Пазарна структура	Пример	Број на производители	Видови производи	Влијание на компаниите врз цените	Бариири за влез	Неценовна конкуренција
1. Совршена конкуренција	Земјоделски производи	Многу	Стандардизирани	Никакво	Ниска	Нема
2. Монополистичка конкуренција	Трговија на мало	Многу	Диференцирани	Минимално	Ниска	Промоција и диференцијација на производите
3. Олигополска конкуренција	Компјутери, нафта, железо, алуминиум	Неколку	Стандардизирани или диференцирани	Минимално	Висока	Промоција и диференцијација на производите
4. Монопол – конкуренција	Јавни комунални добра	Еден	Уникатни производи	Значително	Многу висока	Промоција

Извор: Bag, S. (2013). *Economics of Regulation*. Delphi School of Economics, p.24.

Совршена конкуренција

Совршената конкуренција претставува теоретски концепт којшто пазарот го проектира преку идеализирана слика. Карактеристично за совршената конкуренција е фактот што егзистираат голем број компании коишто произведуваат стандардизирани производи. За разлика од останатите модели, совршената конкуренција е конципирана по образец на полиберална законодавна рамка, којашто овозможува слободно движење на конкуренцијата на пазарот.

Широката структура на совршените конкурентски пазари овозможува влез на огромен број купувачи и продавачи, меѓутоа ниту еден од нив не располага со толкава моќ на пазарот, којашто би му овозможила целосно да ги искористи предностите што ги нуди токму овој модел на конкуренција. Во контекст на понудата на производите не постои евидентна разлика, при што потрошувачите не демонстрираат особена наклонетост кон ниту еден добавувач. Сите компании имаат еднаков пристап до ресурси, при што не постојат екстерналии во производството и потрошувачката. Во рамките на моделот на совршена конкуренција, не постојат бариери за влез и излез на пазарот, што индиректно ги ослободува компаниите од креирање договори, со цел да ја изменат позицијата на пазарот. Овие компании уште се нарекуваат и прифаќачи на цени – *price takers*, од причина што се присилени да ги прифатат пазарните цени без притоа да влијаат врз нивното формирање. Компаниите се присилени да наплаќаат по цена што е еднаква на маргиналните трошоци за производство. Откако цените ќе бидат утврдени на пазарот, секоја компанија е ослободена да произведе онолку количества добра, што ѝ овозможува да ја максимизира својата добивка. Без оглед на тоа колкав број производи ќе продадат компаниите, цената на пазарот останува иста. Како резултат на ова, компаниите не можат да ги зголемат цените на пазарот, поради фактот што секое надминување на пазарните цени генерира директна загуба за самите компании – потрошувачите ќе се свртат кон оние компании коишто продаваат идентични производи по пазарна цена. Ваквите услови неретко се среќаваат на пазарите и тие најчесто служат како пример за оценка на останатите модели на конкуренција. Кога се работи за нафтената индустрија, совршената конкуренција е карактеристична само за помалите нафтени компании, коишто се најчесто незабележливи на пазарот и немаат апсолутно никакво влијание врз структурирањето на цените.

Монополистичка конкуренција

Основите на теоријата за монополистичката конкуренција биле концептуализирани од еминентниот американски економист *Edward Chamberlin*, кој своевремено бил незадоволен од постоењето на само две теории – совршена конкуренција и монопол – сакајќи да дизајнира пореален концепт којшто ќе претставува синтеза на двете веќе постоечки теории. Парадигмата на монополистичката конкуренција сама по себе претставува пазарна структура во којашто постојат голем број компании коишто меѓусебно се натпреваруваат на

пазарот, со крајна цел да креираат монопол преку производна диференцијација, и на тој начин да остварат висока економска добивка. Степенот на иновација и развојот на нови производи е генерално детерминиран од маргиналните трошоци и маргиналните приходи за иновација и развој. Монополистичките компании издвојуваат огромни средства за маркетинг и промоција на своите производи, со цел за подигање на свесноста кај потрошувачите за своите брендови. Поради фактот што постојат голем број компании коишто произведуваат слични производи, односно компании коишто произведуваат повеќе варијации на истиот производ, потрошувачите имаат на располагање мноштво од производи или супститути, коишто може да ги задоволат нивните желби и потреби. За монополистичките компании, производната диференцијација всушност генерира повисок степен на лојалност на потрошувачите, што значи дека и да дојде до благ пораст на цените, потрошувачите ќе продолжат да ги купуваат производите. Изразената лојалност кон брендовите ги прави монополистичките компании релативно независни, кога станува збор за поставувањето на цените на производите при што тие уште се нарекуваат и формирачи на цени или *price makers*.

По образец на совршената конкуренција, монополистичката конкуренција не наметнува ригорозни бариери за влез и излез на пазарот. Производите и услугите можат лесно да се реплицираат од останатите конкурентски компании на пазарот. Поинаку кажано, компаниите индиректно ги креираат овие бариери преку создавање силна препознатливост на своите производи на пазарот, задоволство на потрошувачите и поттикнување повторени купувања и поголемо влијание врз мрежата на дистрибутивните канали. Во рамките на монополистичката конкуренција, компаниите се натпреваруваат врз основа на квалитетот и цената на производите. Кога нова компанија влегува на монополистичкиот пазар или воведува поквалитетни производи, кривата на побарувачка за сите останати компании се поместува нагоре, намалувајќи ја цената на сите нивни добра. Воведувањето нови производи индиректно ја намалува цената и квантитетот на продадени добра на останатите компании на пазарот. Од друга страна, ако компаниите ги зголемат цените на своите производи, потрошувачите ќе престанат да ги купуваат нивните производи, односно колку помала е еластичноста на супституција меѓу производите/брендовите толку поизразена ќе биде кривата на побарувачка со којашто се соочуваат монополистичките компании. Оттаму, колку се поуспешни

компаниите, толку поголема моќ можат да генерираат на пазарот, поради фактот што еластичноста на побарувачката за нивните производи ќе биде релативно пониска.

Кога станува збор за нафтените компании коишто оперираат во рамките на монополистичкиот пазар, позиционираноста на пазарот е таа којашто им дозволува делумно да влијаат во поставувањето на цените на пазарот. На монополистичките пазари, нафтените компании се во принцип приоритетни снабдувачи на помалите компании, коишто го нудат истиот производ на пазарот.

Олигополска конкуренција

Олигополскиот модел на конкуренција, којшто спаѓа во групата на несовершена пазарна структура, претставува модел во рамките на којшто дејствуваат мал број големи компании, коишто имаат огромна моќ на пазарот и се присилени континуирано да ги земаат предвид активностите на останатите ривали при развивањето на конкурентските стратегии. Покрај основните карактеристики на олигополскиот модел на конкуренција – мал број компании коишто нудат стандардизирани или диференцирани производи и високи бариери за влез на пазарот – клучен елемент којшто го отсликува овој модел на конкуренција е секако високиот степен на меѓузависност на компаниите. Секоја компанија може да влијае на пазарот, односно квалитетот на одлуките на секоја компанија може значително да влијае врз одлуките на останатите компании на пазарот. Релевантноста на оваа меѓузависност се согледува во тоа што таа може да иницира состојба на варијабилни одлуки на пазарот. Секоја компанија мора да интегрира адекватен систем на стратешко планирање и координација, којшто ќе биде концептуализиран со цел да ги следи тековните и идни активности на останатите компании. Олигополските пазари се одликуваат со висока концентрација којашто најчесто се јавува како резултат на изразената економија од обем – којашто е присутна во производството на одредени добра – интензивирање на деловните циклуси преку елиминирање на послабите конкуренти на пазарот, придобивките од припојување на компаниите и други пречки како што се технолошкиот развој, рекламирањето итн.

Олигополскиот модел на конкуренција опфаќа две форми на пазарот, и тоа *картел* – каде што повеќе компании дејствуваат како да се инкорпорирани во една, поставувајќи монополски цени на пазарот – и *конкурентскиот модел на пазарот* – којшто претставува олигополски модел на конкуренција каде што бариерите за влез и излез на пазарот, а не пазарната структура, се оние коишто ја детерминираат

цената и волуменот на финални производи. Олигополскиот модел на конкуренција е карактеристичен за компаниите коишто произведуваат добра за широка потрошувачка. Во овој случај, нафтената индустрија по својот карактер е целосно олигополска, односно претставува олицетворение на картел (Bockem, 2004).

Адекватен пример за картел во нафтената индустрија е организацијата на земјите што извезуваат нафта (*Organization of Petroleum Exporting Countries – OPEC*). Доколку *OPEC* ефикасно ги координира производните квоти за извоз, сите членови ќе произведуваат според предвидените квоти за алокација. По основа на оваа проблематика дебатираше голем број економисти, чиешто аргументи јасно го отсликуваат степенот на незадоволство од ригорозната политика, пред сè поради енормно големите профити што ги генерираат членовите на *OPEC* (Al-Qahtani и др., 2008; Huppmann и Holz, 2010). Како дополнителен пример за олигополски нафтени компании коишто оперираат на глобално ниво се: *ExxonMobil*, *Royal Dutch Shell*, *British Petroleum*, *PetroChina*, *Chevron*, *Total*, *Gazprom*, *Petrobras*, *ConnocoPhillips* и *Sinoproc*. Овие компании, коишто мноштвото се во приватна сопственост, воедно се издвојуваат како едни од најуспешните глобални вертикално интегрирани нафтени компании на пазарот. Оваа проблематика е подетално елаборирана во понатамошното истражување, каде што е претставена релацијата помеѓу приватните и националните нафтени компании, преку анализа на конкурентскиот позиција на овие две групации.

Монопол-конкуренција

Монопол-конкуренцијата, којашто го претставува последниот модел на пазарна структура во економијата, воедно е и еден од најзатворените конкурентски модели на пазарот. За разлика од претходните три модела на конкуренција, каде што изобилуваат огромен или мал број продавачи, кај монополот постои само еден клучен продавач на пазарот. Од таа причина, купувачите се едноставно присилени да купуваат од само еден продавач, со цел да ги задоволат своите потреби.

Монополите на пазарот се формираат како резултат на три основни механизми. Прво, кога одреден производ е претставен на пазарот а може да го произведува само една компанија, поради сопственоста на патентот или поради високите бариери за влез на пазарот, поради фактот што само тие поседуваат соодветно знаење и технологија за негово производство. Второ, секоја индустрија изобилува со голем број конкуренти. Меѓутоа, интензитетот на конкуренцијата е тој

што практично ги истиснува останатите компании на пазарот, освен една компанија или група компании коишто функционираат сплотено. Трето, владата може да ѝ обезбеди ексклузивни права на една компанија да произведува одредени добра, иако таа не поседува адекватни капацитети ниту патент за спроведување на истата. Ставовите на научниците во поглед на постоењето на монополите на пазарот се критички настроени, аргументирајќи дека монополите и воедно картелите се најголеми непријатели на слободните пазари. Нивното уништување би требало да биде прв приоритет на оние влади коишто сакаат нивните општества да ги искористат предностите од пазарната економија. Во нафтената индустрија, монополите најчесто се компании коишто имаат координирана програма за производство, којашто се шири прогресивно во рамките на глобалната сфера, почнувајќи од мрежата за производство, транспорт, продажба, истражување и развој итн. Овие компании впрочем ги контролираат сите оперативни активности – експлорација и екстракција на нафта, производство и транспорт на нафта и петрохемиски производи. Таквите компании обезбедуваат висок степен на флексибилност во случај на промена на економските услови на пазарот, притоа алоцирајќи ги сите приходи од различни производни дивизии во индустријата, во т.н. заеднички корпоративни записи.

1.4. Историски развој на конкуренцијата во нафтената индустрија

Влијанието што конкуренцијата го има врз компаниите нема универзална форма и се менува во зависност од структурата на самата индустрија и од ригорозноста на легислативната политика. Нафтената индустрија, којашто е и главен предмет на истражување во оваа докторска дисертација, претставува една од најактуелните теми на научно истражување во науката за менаџментот. Фактот дека економијата на нафтениот бизнис е втемелена врз еден единствен концепт – конкуренција, дополнително ја оправдува и причината поради којашто борбата за нафта сè уште претставува главен приоритет на голем број нации ширум светот.

Историскиот развој на нафтената индустрија и глобалната трансформација на конкурентските пазари значително го промениле развојниот тек на индустријата за широка потрошувачка. Фундаменталните промени во економијата и рапидниот процес на глобализација придонеле да се измени конкурентското окружување, овозможувајќи влез на нови компании со силна конкурентска предност да учествуваат на пазарот. Нафтената индустрија, како суштински дел од глобалната

економија, била и сè уште е предмет на континуирани промени, коишто се евидентни преку различните трендови на економската глобализација. Гледано од хиерархиски аспект, интензитетот на конкуренција во нафтената индустрија во светот се менувал континентално, при што динамиката на деловното окружување најчесто зависела од моделот на конкуренција и од влијанието на макроекономските фактори.

Традиционално, развојот на нафтената индустрија бил проследен со многубројни фази во рамките на коишто борбата за нафта претставувала примарна цел на државите што се натпреварувале да обезбедат доминантна позиција. Со оглед на тоа дека во општествената литература, еволутивниот развој на нафтената индустрија – како на регионално така и на меѓународно ниво – подлежи на низа различни интерпретации, во продолжение ќе се фокусираме на шесте клучни фази низ коишто поминала нафтената индустрија, од своите зачетоци, па сè до денеска. Според *Stevens* (2010, стр. 2), шесте фази низ коишто се развивала нафтената индустрија се: 1) *нафтата во XIX век*; 2) *подемот на нафтата 1901 – 1914 година*; 3) *постимперијалистички период 1940 – 1970 година*; 4) *нафтените шокови 1970 – 1986 година*; 5) *развојот на нафтените пазари 1986 – 1999 година*; и 6) *пазарни варијации и несигурност на нафтениот пазар – период по 2000 година*. Централната идеја врз основа на којашто хронолошки се претставени развојните фази на нафтената индустрија е главно концептуализирана со цел да се претстави конкурентскиот аспект на нафтениот бизнис, односно да се потенцира ривалството на компаниите и промената на конкурентските позиции на пазарот.

Прва фаза – нафтата во XIX век, го индицира фундаментот на нафтената индустрија и е воедно фаза во којашто всушност започнала историјата на нафтената индустрија. Во средината на XIX век, мноштво од случувањата во нафтената индустрија биле производ на она што се случувало во САД. Според тврдењата на научниците, за официјален почеток на нафтената индустрија се смета 1859 година, кога американскиот поручник *Edwin Drake*, за првпат започнал со ископувањето нафта во Пенсилванија, САД. Но покрај оваа констатација, постојат и цврсти докази дека почетните ископувања на нафта биле спроведени уште во 1849 година во Баку, Азербејџан, од рускиот инженер *F. M. Semyenov*. Почетните активности на нафтената индустрија во САД биле проследени со интензивна конкуренција и ривалство, пред сè поради проблемот со правата на сопственост со коишто се соочувале пронаоѓачите на нафта. Меѓутоа, со примената на т.н. Закон за присвојување (*Law of*

Capture), којшто бил основан во Англија, а подоцна применет од речиси сите легислативни тела на САД, дошло до драстична промена во поглед на правата на сопственост на нафта. Со примената на овој закон, целосно се гарантирале сопственичките права на оној субјект кој ќе ја пронајде нафтата. Поинаку кажано, оној субјект кој прв ќе ја пронајде нафтата, автоматски ја поседува. Ваквиот закон индиректно ги охрабрил сопствениците/производителите да екстрактираат што е можно поголемо количество нафта од сопствените нафтени базени, со цел да креираат конкурентска предност пред своите ривали во контекст на рапидно исцрпување на нафтените резерви. Исходот од оваа производна дисторзија креирал силна ценовна нестабилност на пазарот, од причина што енормно големите извори на нафта не само што креирале дисконтинуитет на пазарот туку и предизвикале сериозни оштетувања на стапката на повраток на нафта на самите резервоари. Конечно, во периодот помеѓу 1873 и 1882 година, *J. D. Rockefeller* – тогашен сопственик и раководител на американската нафтена компанија *Standard Oil* – преку формирањето на т.н. *Standard Oil Trust*, успеал ефикасно да ја консолидира нафтената индустрија, преку целосно потиснување на конкуренцијата на пазарот.

Во истоимениот период, САД имале водечка улога во рамките на сите меѓународни пазари за нафта. За тоа зборува и фактот што кон крајот на 1860 година, повеќе од половина од производството на керозин било наменето за извоз. Кон крајот на 1880 година, нафтените производи биле четвртиот најголем извозен ресурс во САД. За разлика од САД – каде што нафтата своевремено имала значајна улога во зголемување на БДП на САД – нафтената индустрија во останатите земји во светот започнала да се развива токму во тој период. Во Европа, доминантна позиција во поглед на нафтената индустрија имала руската нафтена компанија *Branobel*, со седиште во Баку, Азербејџан, во линија со други помали руски нафтени групации. Меѓутоа, со оглед на високите трошоци за транспорт на нафтата, концентрацијата на овие пазари била насочена единствено на локално ниво. Конкуренцијата во рамките на овие пазари била релативно мала, од причина што мноштво од пазарите за нафта биле монополски.

Втора фаза – Подемот на нафтата 1903 – 1914 година, бил одбележан со прогресивен развој на нафтената индустрија на Блискиот Исток. Во 1901 година, владата на Персија (Иран) легитимно му доделила концесија за експлорација на нафта на англискиот инженер *William D'Arcy*, кој воедно се смета за основач на нафтената индустрија во Иран. По седумгодишна интензивна експлорација, во 1908

година, во градот *Masjed Soleyman* била пронајдена нафта. Во суштина, овој период го сигнализира и почетокот на една нова ера, чијашто главна карактеристика била достапноста на евтина нафта надвор од САД. Овој период бил одбележан со низа сериозни конфликти, коишто биле поттикнати од превласта за обезбедување што поголеми количества нафта.

Конкурентските активности во тоа време биле детерминирани од осум клучни приватни нафтени компании: *British Petroleum* (Велика Британија), *CFP* (Франција), *Chevron* (САД), *Exxon* (САД), *Gulf* (САД), *Mobil* (САД) и *Texaco* (САД). Борбата за нафта започнала да опфаќа поекстензивни размери кога владите на државите започнале да ја перципираат нафтата како значаен стратешки ресурс. Во целина, овие конфликти биле поттикнати од неколку значајни настани, чиешто резултати имале негативни последици врз конституирањето на идниот конкурентски поредок во нафтената индустрија. Прво, со потпишувањето на Версајскиот договор (*Treaty of Versailles*) и со формирањето на Лигата на народите (*League of Nations*), Велика Британија и Франција добиле мошне значајни овластувања и неопределен мандат врз мноштво од нафтените полиња на Блискиот Исток. Ваквата констелација придонела дополнително да се зголеми конкурентскиот натпревар меѓу владите, чијашто примарна цел била да обезбедат релевантни концесии за нивните нафтени компании. Резултатот од овие интеракции бил креирањето на клучните концесии/договори, коишто доминирале во меѓународната нафтена индустрија сè до 1970 година. Тоа се: договорот потпишан во Иран – 1901 година, со којшто бил формиран *British Petroleum*; договорот потпишан во Ирак – 1928 година, со којшто била формирана нафтената компанија *Iraq Petroleum Company* (IPC); договорот потпишан во Кувајт – 1933 година, со којшто била формирана нафтената компанија *Kuwait Oil Company* (KOC) и договорот потпишан во Саудиска Арабија, со којшто била формирана нафтената компанија *Arabian American Oil Company* (Aramco). Второ, растечката конкуренција за поголем удел на пазарот – меѓу осумте нафтени компании споменати претходно – предизвикала драстична промена на цените, коишто биле очекувани пред сè поради олигополската структура на нафтениот пазар и поради тенденцијата на самите компании да ги надминуваат производните капацитети на нафта. Нафтената индустрија сè уште се одликува со релативно висока трошочна структура, којашто се карактеризира со ниски маргинални трошоци. Со други зборови, маргиналните приходи речиси секогаш ги надминуваат маргиналните трошоци, притоа поттикнувајќи ги компаниите да произведуваат поголемо

количество нафта (Stevens, 2008). Во целина, конфликтната состојба меѓу нафтените компании генерирала негативни импликации, коишто биле најмногу евидентни во профитабилноста на самите компании. Ваквиот притисок го мотивирал менаџментот на нафтените компании да се фокусира кон изнаоѓање поефективни решенија, коишто ќе го следат принципот на заедничка соработка. Првата заедничка соработка била остварена во 1928 година во Шкотска, кога раководството на нафтените компании *Exxon*, *BP* и *Shell* ефективно го конципирал т.н. *As-is* меѓународен договор за нафта. Овој договор – којшто подоцна ги вклучил и останатите пет нафтени компании – се држел во тајност сè до 1952 година. Договорот бил креиран со цел да ја одржи линеарноста на постојниот удел на пазарот, и најмногу од сè, да ја елиминира ценовната војна. Оваа одлука се смета за една од најважните одлуки во нафтената индустрија во XIX век, поради фактот што индиректно го стимулирала развојот на останатите нафтени индустрии во светот, поради ниската цена на нафтата на Блискиот Исток.

Трета фаза – Постимперијалистички период 1940 – 1970 година, започнал со интензивна соработка помеѓу владите на најголемите потрошувачи на нафта, земјите од *OECD*, и водечките нафтени компании, коишто во тој период биле подобни да ги задоволат исклучително високите побарувања за нафта. Со оглед на тековната состојба на пазарот, владите на САД и Велика Британија одлучиле контролата за прашањата, поврзани со нафтата, целосно да им ја препуштат на нафтените компании. Меѓутоа, неконтролираното производство на нафта придонело до предвремено исцрпување на веќе постојните извори на нафта. Оваа состојба во нафтената индустрија, позната како *Oil Peak*, била дизајнирана врз основа на теоријата на *M. King Hubbert*, во рамките на којашто развојниот пат на нафтата е претставен следејќи едноставна циклична структура. По основа на оваа претпоставка, сосема е очекувано и нивото на екстракција на нафта да кулминира (*Oil Peak*), при што, потоа се очекува овој процес да се движи во надолна линија. По основа на оваа констатација, којашто инаку се покажала како научно релевантна во 1962 година, производството на нафта го доживеало својот максимум, па консеквентно започнало да опаѓа (Hughes и Rudolph, 2010).

Силната позицијата на водечките нафтени компании започнала постепено да слабее, поради појавувањето на новите нафтени компании на пазарот, коишто географски, доаѓале од различни економски пазари. Првиот бил Советскиот Сојуз, којшто започнал да извезува нафта во Западна Европа, автоматски намалувајќи го

влијанието врз цените на нафтата што дотогаш го имале водечките нафтени компании. Вториот биле новите нафтени компании, исто така познати како независни коишто претставувале мешавина од неколку американски независни нафтени компании како *Phillips*, *Amoco* и *Occidental*, и биле фокусирани кон изнаоѓање евтина сурова нафта, лоцирана во Средниот Исток – и неколку нафтени компании од Европа, како *Eni*, *Repsol* итн. Откако САД го ограничиле увозот на нафта во 1959 година, овие компании, со цел за ефективно да ги пласираат големите количества нафта на европските пазари, биле присилени значително да ги намалат цените на своите производи. Ваквиот потег имал силни импликации врз профитабилноста на рафинериските активности во Европа. Гледајќи го присуството на независните нафтени компании како сериозна закана, менаџментот на водечките нафтени компании се обидува да ја компромитира пазарната пенетрација на независните нафтени компании, особено на пазарот во Либија, којшто воедно претставувал единствен извор за нафта на независните нафтени компании. Водени од претпоставката дека високите цени на нафтата со сигурност ќе имаат негативно влијание врз независните нафтени компании, раководството на водечките нафтени компании едногласно ги прифатило барањата на Либија за повисоки цени на нафтата, притоа не водејќи сметка за можните последици.

Четврта фаза – нафтените шокови 1970 – 1986 година, впрочем е директна последица од претходните превирања на двете водечки нафтени групации, коишто освен што ја зацврстиле позицијата на владите како главни производители на нафта, не генерирале апсолутно никаква конкурентска предност. За тоа зборува и фактот што во 1970 година, водечките нафтени компании прифатиле производителите на нафта да бидат вклучени во структурирањето на цените на нафтата, преку силен билатерален и преговарачки процес. Во контекст на нафтеното ембарго во Саудиска Арабија, во 1973 година, владите најавиле зголемување на цените на нафтата. Ваквиот исход комплетно ја изменил дотогашната политика на управување со нафтата во рамките на меѓународните пазари. Во историјата на нафтата, оваа состојба всушност била претставена како првиот нафтен шок. Со започнувањето на иранската револуција, следена од војната помеѓу Иран и Ирак, во 1978 година се случил вториот нафтен шок, односно дошло до четворократно зголемување на цените на нафтата. Двата нафтени шокови генерирале рекордно зголемување на приходите на владите – производители на нафта. Покрај евидентното зголемување на националните ресурси – коишто во случајов го направиле одвишно присуството

на водечките нафтени компании – нафтените шокови придонеле и да се зголеми улогата на самите производители на нафта во рамките на домашната економија, преку зајакнување на владините политики во поглед на соодветна алокација на ресурсите. Сега како главен снабдувач на сурова нафта, производителите на нафта самостојно одлучувале каде ќе ги лоцираат рафинериите за нафта. За разлика од периодот помеѓу 1950 и 1960 година, кога мноштвото од рафинериите за нафта биле лоцирани на главните пазари во рамките на *OECD*, фокусот на националните нафтени компании (*NOCs*) бил ставен исклучиво на градење рафинерии за извоз. Сепак, драматичниот раст на резервните капацитети за рафинирање и падот на побарувачката за нафта, предизвикан од двата нафтени шокови, ја направиле оваа инвестиција комерцијално неисплатлива за националните нафтени компании. Дополнително, во 1974 година била формирана Меѓународната агенција за енергетика (*International Energy Agency – IEA*), чијашто цел била да егзистира како противтежа на *OPEC*. Преку креирање шеми за поделба во итни случаи, целта на *IEA* била хипотетички да ги заштити увозниците на нафта од земјите на *OECD* уште од едно нафтено ембарго.

Судирот меѓу националните нафтени компании се јавувал најчесто поради континуираниот суфицит на нафта, којшто изникнал уште од самите зачетоци на нафтената индустрија. Проблемот со несоодветното менаџирање на волуменот на прекумерните капацитети на нафта креирал политички дисбаланс меѓу раководството на националните нафтени компании. Во контекст на ова прашање, во 1985 година се случила фундаментална промена во политиката на Саудиска Арабија, во правец на стабилизирање на цените на нафтата. Суштината на оваа политика била да се одржи резервен капацитет на нафта, не поголем од 2 милиона барели на ден, со цел за благовремено да се елиминира секоја неконзистентност којашто во иднина би можела да доведе до раст на цените на нафтата.

Петта фаза – *Развојот на нафтените пазари 1986 – 1999 година*, започнал со енормен пад на цените на нафтата во 1986 година. Овој период бил проследен со низа суштински промени во програмата за национализација на природните ресурси на главните производители на нафта. Намалените приходи од нафтата ги поттикнале владите на националните нафтени компании да побараат помош од приватните нафтени компании (*IOCs*), во надеж дека нивната вклученост – од аспект на повисок волумен на нафта – би можела своевидно да ги покрие ниските цени на нафтата. Исходот од оваа состојба бил зголемување на понудата на нафта, што воедно

претставувало продолжување на борбата против производните квоти, наметнати од *OPEC*. По завршувањето на војната помеѓу Иран и Ирак во 1988 година, следувал период на периодична либерализација на пазарот, каде што било неопходно да се донесат важни одлуки што ќе бидат значајни за развојот на останатите нафтени пазари во светот.

Глобалниот феномен којшто ги изменил досегашните правила за тргување со нафта и нафтени деривати е појавата на пазарните хартии од вредност во нафтената индустрија. Хартиите од вредност во нафтената индустрија за првпат се појавиле во почетокот на 1980 година, во форма на неформален пазар. Во почетокот, тие не биле доволно распространети, од причина што на меѓународно рамниште, цените на нафтата биле детерминирани од водечките нафтени компании и *OPEC* по 1973 година. Меѓутоа, по 1987 година во САД, Њу Јорк, била формирана и првата берза за тргување со добра за широка потрошувачка *NYMEX* (*New York Mercantile Exchange*), којашто била базирана на американската одредница/бенчмарк за сурова нафта *WTI* (*West Texas Intermediate*). Набргу, во 1988 година била отворена и втората берза *IPE* (*International Petroleum Exchange*) во Лондон, базирана на европската одредница/бенчмарк на сурова нафта *Brent*. Постојат индикации дека со формирањето на овие две одредници, симултано започнала да се влошува и ценовната стабилност на суровата нафта на пазарот. Ваквото гледиште било третирано како контровечно од земјите-увозници на нафта од *OECD*, коишто неадекватната понуда на сурова нафта на *OPEC* ја оцениле како главна причина за варијабилноста на цените на нафтата. Како што ќе забележиме подоцна, причините за раст на цените на нафтата се покажале како елементарен повод за расправа, и тоа не само меѓу производителите на нафта туку и меѓу општествените научници ширум светот.

Овој период исто така сведочи и за подемот на растечката конкуренција меѓу глобалните нафтени компании. Најголемиот проблем со којшто се соочувале приватните нафтени компании (IOCs) е фактот што нивните финансиски стратегии биле структурирани врз основа на системот на вредност, базирана на управување (*Value based management*). Од поедноставен аспект, доколку одредена нафтена компанија не успее да генерира повратна стапка на инвестираниот капитал или стапка којашто е во линија со останатите во секторот, должна е да ги врати инвестираните средства на акционерите. Проблемот со максимизирањето на вредноста за акционерите дополнително ја влошил позицијата на приватните

нафтени компании, особено од аспект на обезбедување легитимна пристапност во сегментот за експлорација и екстракција на нафта, каде што доминантна улога имале националните нафтени компании. Како резултат на ваквата поставеност на пазарот, се појавиле серија припојувања и аквизиции меѓу нафтените компании. Почетната фаза во врска со аквизицијата на приватните нафтени компании на пазарот била демонстрирана преку аквизиција на американската нафтената компанија *Amoco* од *British Petroleum*. Во нафтената индустрија, припојувањето како концепт изникнало во почетокот на 1998 година, период кога цените на нафтата драстично се намалиле на пазарот. Своевремено, тоа значело дека нафтени компании биле во состојба да ги откупат своите конкуренти по релативно ниски цени, имајќи предвид дека трошоците за барел нафта биле пониски од самиот процес на екстракција на нафта. Со цел да се стабилизираат цените на нафтата, во 1999 година бил потпишан нов договор од земјите-членки на *OPEC*, коишто биле присилени да се придржуваат на нови производни квоти. Овие производни квоти, подоцна повторно биле надминати како резултат на зголемената побарувачка на сурова нафта во Азија, којашто се смета дека до 2004 година апсорбирала значаен дел од резервните производни капацитети на сурова нафта на *OPEC*. Со почетокот на светската економска криза во 2008 година, којашто по големата депресија од 1928 година се смета за една од најлошите во историјата на САД, побарувачката на нафта драстично се намалила, и тоа за 0,2% во 2008 година, односно 0,4% во 2009 година. Свкупно, падот на светската побарувачка на нафта е всушност последица на намалената потрошувачка на нафта на земјите во развој (OECD), пред сè во 2008 година, кога бил забележан пад на побарувачката од 2,9% и 1,8% респективно (ESCWA, 2009).

Шеста фаза – Пазарни варијации и несигурност на нафтениот пазар, период по 2000 година, којашто воедно ја претставува и развојната фаза на нафтената индустрија во XXI век, започнала со интензивна национализација на домашните ресурси. Одбранбената позиција на водечките национални ентитети како што е Русија била пред сè поттикната од продажба на државните нафтени интереси, притоа единствено креирајќи концепт на различни олигархиски структури, коишто биле контрапродуктивни и предизвикале негодување кај обичните луѓе. Зголемувањето на цените на нафтата, проследено со растечката национализација на ресурсите, генерирала високи приходи за националните нафтени компании. Притоа минимизирајќи ја зависноста од приватните нафтени компании во насока на заеднички инвестиции и реализирање проекти. Во меѓувреме, забавувањето на

инвестициите на приватните нафтени компании, во контекст на развој на нови капацитети, во голема мера придонеле и нагло да се зголеми и цената на нафтата, којашто во јули 2008 година го достигнала својот врв од 147 долари на американската берза *NYMEX*. Ваквата ценовна ескалација предизвикала несогласувања меѓу главните, земји-потрошувачи на *OECD* и земјите-членки на *OPEC*, коишто и ден денеска континуирано се обидуваат да го консолидираат варијабилниот карактер на цените на нафтата.

Подоцнежниот пад на цените на нафтата во декември 2008 година, којшто бил најзабележителен во рамките на *OPEC Basket* одредницата (38,60 долари), автоматски го затворил и процесот на национализација на ресурсите, предизвикувајќи сериозни финансиски последици за владите на националните нафтени компании. Глобалната економска рецесија и рапидниот раст на резервните капацитети за производство на нафта уште еднаш го покренала прашањето околу реструктурирањето на производните квоти на *OPEC*. Денешниот контекст на конкурентско натпреварување е концептуално сличен на оној којшто ги одбележал фазите на трансформација во нафтената индустрија, со релативно поизразена ригорозност на легислативните типови на практика.

ГЛАВА II – ВЕРТИКАЛНА ИНТЕГРАЦИЈА ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА

2.1. Вертикална интеграција и нејзиното значење во нафтената индустрија

Во рамките на денешното деловно окружување, потребата од вертикална и хоризонтална интеграција се наметна како исклучително значајна компонента за успешно раководење на глобалните нафтени корпорации. Екстензивниот раст на производните активности и концептуалното соединување на оперативни сегменти придонесоа целосно да се измени и тековната перцепција на менаџерите во нафтената индустрија. Варијабилноста на пазарот за тргување со добрата за широка потрошувачка (*commodity trading*) како што се: нафтата, гасот, јагленот, златото, железото, алуминиумот итн., и ценовните флукуации се неразделна компонента на оваа тематика. Овие два исклучиво важни елементи имаат нужен ефект врз нафтените компании и врз структурирањето на нивните стратегии. Без поставувањето адекватна стратешка и аналитичка рамка во процесот на интегрирање на активностите, компаниите во денешно време не би можеле да опстојат на пазарот.

Како посебен индустриски ентитет, нафтената индустрија претставува една од најсложените сфери за анализирање, посебно кога се работи за следење и квантификација на глобалните економски трендови и континуираните промени во цените на нафтените деривати. Влијанието што нафтените корпорации го имаат врз глобалната економија е енорно, посебно во поглед на одржување на финансиската моќ на пазарот. Преку идентификување соодветни стратегии на интеграција и конкурентска предност, нафтените компании ќе можат да остваруваат и поголема нето добивка. Вертикалната интеграција како поим, години наназад го привлекува вниманието на голем број истражувачи ширум светот. Во тој контекст, постојат различни видувања и перцепции за тоа што всушност претставува вертикалната интеграција. Според Шуклев и Дракулевски (2001, стр. 159), вертикалната интеграција претставува стратегија на раст, којашто означува вклучување на компаниите во нови бизниси, преку коишто се снабдува со сировини, или пак, во бизнис којшто придонесува за унапредување на продажбата. Од друга страна, хоризонталната интеграција означува ширење на активностите на компаниите во други географски подрачја или проширување на асортиманот на производите и услугите што се нудат на постојниот пазар. Според *Riordan* (1987), вертикалната интеграција претставува комплексен систем на последователни процеси во рамките

на една компанија којашто произведува добра и услуги. Одредена компанија може да фигурира како универзален сопственик на средствата што се користат во производството или пак, може да оперира по пат на договор за поврзување на сопствениците на факторите за производство. Од поширок аспект, вертикалната интеграција претставува спојување на две или повеќе компании коишто работат во различни фази на процесот на производство. Вертикалната интеграција се користи за да ја поткрепи од стратешки аспект долгорочната перспектива на компаниите. Од појавата на модерните индустриски претпријатија во доцните 1880-ти години па сè до 1970 година, вертикалната интеграција претставува интегрална компонента на корпоративната стратегија. Пресвртната точка во вертикалната интеграција се случила кон крајот на 1970 година, кога симултано започнал процесот на т.н. вертикална дезинтеграција (Katie, 2003). Во литературата за вертикална интеграција, постојат два различни ставови во контекст на ова прашање. Од една страна, некои научници сметаат дека вертикалната интеграција сè уште се третира како растечки феномен, со помош на којшто компаниите можат да го засилат деловниот перформанс на пазарот (McAfee, 1999). Од друга страна, корисноста на вертикалната интеграција доживеала силна критика во литературата за стратегија, каде што мнозина од истражувачите препорачуваат компаниите да го напуштат концептот на вертикална интеграција, односно да се насочат целосно во правец на т.н. девертикализација или раслојување на производните сегменти (Quinn *и др.*, 1990; Bargeur, 1988). Независно за која индустрија станува збор, вертикалната интеграција изобилува со низа предности и недостатоци. Од стратешки аспект, предностите на вертикалната интеграција се (Porter 1980, стр. 303): намалени трошоци за маркетинг, стабилност на оперативните активности, засилена производна диференцијација, подобра контрола над производната дистрибуција, строга контрола на квалитетот, подобра контрола на залихи и можност да се наплаќаат пониски цени на готови производи. Како недостатоци на вертикалната интеграција би можеле да се издвојат (Blois, 1972, стр. 254): диспаритет меѓу производните капацитети во различни фази на производство, политички и владин притисок, нефлексибилност на деловните операции и проширување на менаџерскиот тим.

Имајќи ги предвид клучните процеси во нафтената индустрија – експлорација, екстракција, рафинирање и 'маркетирање' на финалните производи – вертикалната интеграција е насочена токму во контекст на нивно соединување, преку демонстрирање т.н. унифицираност во поглед на контролата и сопственоста на

средствата. Гледано низ историјата, најголемите нафтени компании во светот биле и сè уште се вертикално интегрирани по својата структура. Тие учествуваат во мноштво од активностите во вредносниот синџир, почнувајќи од екстракција и производство на нафта, па сè до рафинирање и малопродажба на нафтени деривати (Marchak, 2003). Развојната патека на новоформираните нафтени компании од т.н. нови независни држави (New Independent States – NIS) и земјите од Централна и Источна Европа (Central and Eastern Europe – CEE) е релативно идентична со онаа на светски познатите нафтени компании како *ExxonMobil* и *Royal Dutch Shell* – вертикална интеграција „од нафтените полиња до малопродажните бензински станици“. Во таа насока, вертикалната интеграција го детерминира степенот до којшто одредена компанија го контролира производството на своите 'инпути' и распределбата на финалните производи или 'аутпути' (Zhang, 2013, стр. 1). Тоа подразбира и различни одлуки за тоа дали компаниите треба да се снабдуваат со добра и услуги, произведени во рамките на самата компанија или преку нивно купување од надворешни компании. Од тие причини, нафтените компании се фокусирани кон спроведување високо ниво на вертикална интеграција, со цел да имаат целосна контрола врз изворите на снабдување, да ги реализираат економиите од обем и конечно, да ги редуцираат трошоците за трансакции на пазарот. Водечката филозофија на вертикалната интеграција, гледано од аспект на менаџментот на нафтените компании, е секако повисоката нето добивка којашто интегрираните компании ја остваруваат, како од краткорочен така и од долгорочен аспект. Економските анализи индицираат дека ефектите на вертикалната интеграција зависат директно од структурата на нагорниот (*upstream*) и надолниот (*downstream*) сегмент (PWC, 2011). Со други зборови, колку се повисоки цените на 'инпутите' толку поголема е и добивката што ја продуцира вертикалната интеграција. Покрај оваа констатација, ефектот на вертикална интеграција врз цените на 'инпутите' е релативно дискутабилен во науката. Од една страна, ја зголемува големопродажната цена на компаниите коишто не се вертикално интегрирани. Од друга страна, ја намалува цената на компаниите коишто се вертикално интегрирани. Како што *ex ante* степенот на вертикална интеграција се зголемува, паралелно се намалуваат трошоците на интегрираната компанија, притоа овозможувајќи ѝ да произведува поголем 'аутпут' (Loertscher и Reisinger, 2011). Вертикалната интеграција ги елиминира можностите за двојна маргинализација и цената на 'инпутите' се поставува на ниво на маргиналните трошоци (Sandonis и Oller, 2003).

Како најрелевантен елемент којшто ја детерминира деловната структура на пазарот се разбира е пазарната моќ на самите компании. Во целина, пазарната моќ претставува способност на менаџментот да ја подигне цената над трошоците, со цел да ја исклучи конкуренцијата. Најчесто се применува во услови кога постои видно ниво на концентрираност во индустријата или висока производна диференцијација. Одржливата пазарна моќ, којашто неретко генерира исклучително висока добивка за нафтените компании, поткрепена е со високи бариери за влез на нови конкуренти на пазарот, на тој начин лимитирајќи го влезот на нови играчи на пазарот.

2.2. Теорија на вертикална интеграција

Теориите на вертикална интеграција генерално ги анализираат постапките и начините на коишто компаниите се занимаваат со различните форми на несовершеност на пазарот (*market imperfection*). Научните истражувања во целата историја укажуваат дека сама по себе ниту една теорија не одговара во целост на приложените факти. Во рамките на литературата за вертикална интеграција, доминираат три главни пристапи (Dreyer и др., 2001, стр. 1): економија на трансакциски трошоци (*transactional cost economics*), индустриска организација (*industrial organization*) и стратегиски менаџмент (*strategic management*).

Слика 2.1. Теоретска рамка на вертикална интеграција



Извор: Dreyer, B., Isaksen, J. R., and Gronhaug, K. (2001). “*The Art of Vertical Integration – profitability considerations*”, Centre of Economics and Marketing, Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture, p. 2.

Трите пристапи, обелоденети во сликата 2.1 се релативно значајни за развојот на теоријата на вертикалната интеграција, и тие неретко се предмет на различна интерпретација во општествените науки.

Економија на трансакциски трошоци

Пред воведувањето на концептот „Економија на трансакциски трошоци“, мноштво од дискусиите коишто се поврзани со вертикалната интеграција

разработувале единствено проблематики, поврзани со технологијата и технолошките фактори. Во таа насока, научниците сè повеќе се потпираат на економските теории во обид да ја објаснат суштината на стратегиите на вертикалната интеграција. Теоријата на трансакциски трошоци (*Transactional Cost Theory – TCT*), иницијално започнал да ја разработува *Coase* во 1937, притоа поставувајќи ги темелите на *TCT*. Имено, *Coase* ги категоризирал трансакциските трошоци како едни од најважните и највлијателните во објаснувањето на факторите што водат до вертикална интеграција. Трансакциските трошоци, спротивно на трошоците за производство, се однесуваат на вредноста на размената. Оттаму, трансакциските трошоци воедно служат како трошоци за откривање на цените на пазарот. Внатрешните трошоци на размена и трошоците за користење на пазарите, всушност ја дефинираат оптималната големина на компаниите од аспект на вкупниот обем на производство. Подоцна, *Coase* ги опишал трансакциските трошоци како трошоци за пазарни трансакции, коишто ги вклучуваат трошоците за водење преговори, изготвување договори, итн. Кога административните трошоци за преуредување на законските права на средствата за производство се пониски од самите трансакциски трошоци, тогаш пазарните трансакции се заменуваат со административна одлука во рамките на компанијата.

Williamson (1971), кој интензивно работел кон развивање и продлабочување на поставените тези од *Coase*, констатирал дека клучна детерминанта на вертикалната интеграција е намалената можност од надворешни опции во билатералните односи. Доколку компанијата не може да најде соодветен број добавувачи или купувачи во одредени фази од производството, можноста за вертикално интегрирано производство автоматски ја зголемува и можноста за избегнување прекин во производството. Малиот број добавувачи и купувачи е резултат на недостигот од конкретни средства – кога средствата за производство тешко можат да се искористат во останатите процеси на производство. На пример, конкретни (специфични) средства можат да се однесуваат на одреден физички капитал кога инвестициите имаат пониска надворешна рентабилност (рафинерии за нафта, нафтоводи, терминали за нафта), специфичен човечки капитал (висококвалификувана работна сила), специфично подрачје кога компанијата може да ги намали трошоците за транспорт и инвентар (рафинерија за нафта лоцирана во близина на терминал за нафта) или капитал во форма на специјални права,

интелектуална сопственост или човечка специфичност (квота за транспорт и извоз на нафта, патенти).

Во суштина, *TCT* се фокусира на организација на трансакциските трошоци, коишто се јавуваат секогаш кога одредени добра или услуги се пренесуваат од снабдувачот до корисникот преку користење одделен технолошки механизам. Кога трансакциските трошоци се јавуваат во рамките на една организација, тие можат да вклучуваат управување и следење персонал, набавка на 'инпути' и капитална опрема итн. Трансакциските трошоци за купување на истиот производ или услуга од екстерен добавувач можат да ги вклучуваат трошоците за селекција на изворот, управување со договори, мерење на ефикасноста и решавање спорови. Симптоматично е тоа што мноштво од истражувањата поврзани со вертикална интеграција се стриктно концептуални. Емпириските истражувања коишто се базираат на *TCT*, имаат тенденција да потврдат дека присуството на факторите – внатрешните трошоци за управување, специфични инвестициски трансакции, склучување договори и пазарната неизвесност – имаат влијание врз степенот на ефективност на вертикалната интеграција во рамките на индустријата (Tomassen, 2004). Почетна опсервација на *TCT* е дека пазарните договори се инхерентно нецелосни, од причина што инволвираните страни, во ситуација на неизвесност, не секогаш можат да ги планираат своите обврски. Ова значи дека во голем дел од трансакциите ќе има простор за опортунистичка и неефективна варијација, особено кога трансакциите се пролонгираат. Загрижувачки е тоа што сложеноста на оваа ситуација го прави уште понеизвесно и дефинирањето на договорните заштитни мерки или кога засегнатите страни не можат да си заминат без притоа да генерираат дополнителни трошоци (Bresnahan и Levin, 2012).

TCT наоѓа примена во неколку различни, но контекстуално поврзани полиња, како што се: вертикална интеграција, вертикална интерорганизација и хоризонтална интерорганизација (Rindfleisch и Heide, 1997). Основното гледиште е дека *TCT* ја перципира секоја компанија како засебна управувачка структура, а компаниите и пазарите ги класифицира како алтернативни управувачки модели, коишто меѓусебно се разликуваат по нивните трансакциски трошоци (Zhang, 2013). Во контекст на анализирањето на вертикалната интеграција, *Coase* и *Williamson* – во рамките на својата истражувачка практика – континуирано ги испитувале факторите што влијаат на организацијата на производните системи, гледано од аспект на пазарната хиерархија. Основен критериум на секоја организација е да ги минимизира

производните и трансакциските трошоци. Од друга страна, значаен елемент на анализата на трансакциски трошоци е тоа што обемот на потенцијални одговори во контекст на трансакциските недоразбирања е исклучително голем. Кога се работи за целосна вертикална интеграција или т.н. *Spot contracting*, карактерот на одговорите може да вклучува договори со различно времетраење и спецификација. Тие можат да бидат во форма на заеднички вложувања, делумна сопственост преку финансиски инвестиции, заедничка сопственост на средства, интелектуална сопственост итн. Предвидувања на *TCT* се дека трансакциските карактеристики, како што се специфичноста, несигурноста и комплексноста, можат да бидат од корист за вертикално интегрираното производство. Рамката на *TCT* подеднакво ги идентификува како добивките така и трошоците од примената на вертикална интеграција. Избраните управувачки структури – вертикална интеграција, нестандартните вертикални договори или едноставните ‘spot markets’ трансакции – го изразуваат напорот на компаниите со цел да ја намалат неефикасноста, којашто од друга страна би можела да биде поврзана со *ex ante* инвестициските договори и *ex post* перформансот на трговските релации. Според *TCT*, кога една компанија се двоуми дали да произведува сопствени добра и услуги или тие да ги набавува од самиот пазар, пазарните цени не претставуваат единствената пречка којашто менаџментот треба да ја земе предвид. Наместо тоа, постојат низа трансакциски трошоци коишто ги вклучуваат следниве елементи: оперативни трошоци, договорни трошоци, како и трошоци за мониторинг и координација. Врз основа на тврдењата на *TCT*, во литературата постои фактичка и теоретска оправданост за придобивките коишто ги генерира имплементацијата на вертикална интеграција. Преку примена на вертикалната интеграција, одредена компанија може да ги намали трошоците или преку редуцирање на трансакциските трошоци или со намалување на несигурноста и асиметричноста на информациите, што би резултирало со поефикасно користење на ‘инпутите’ (Riordan и Sappington, 1987), и преку заштита на сопствената технологија, каде што *TCT* тврди дека вертикалната интеграција може да биде ефикасен одговор кога овие карактеристики се присутни (Bresnahan и Levin, 2012).

Индустриска организација

За разлика од теоријата на трансакциски трошоци (*TCT*), теоријата на индустриска организација (*IO*) го тврди токму спротивното. Според ова гледиште, вертикалната интеграција претставува важен инструмент за компаниите во процесот

на градење конкурентска предност, особено кога се работи за несовршените пазари. Преку елаборација на различни стратешки цели на вертикалната интеграција, *Porter* (1980) аргументира дека примарна цел на вертикалната интеграција е разумно да ги користи различните форми на економијата, како што се: заштеда на трошоци, економии на комбинирани деловни операции, економии на внатрешна контрола и координација, економии на информации, економии на избегнување на пазарот и економии на стабилна врска. *Porter* (1980) тврди дека вертикалната интеграција може да биде значаен метод за намалување на надворешната пазарна неизвесност и сигурна понуда на критичните 'инпутни' параметри. Во рамките на економијата на индустриска организација, примарна детерминанта е пазарната структура или подобро кажано, асиметричноста на пазарната структура. Гледано од аспект на индустриската организација, примената на вертикалната интеграција би требало да го намали ризикот на пазарите, каде што постои високо ниво на несигурност од аспект на обемот на побарувачката (*Isaksen и др.*, 2007).

Еден од најрелевантните претставници на теоријата на индустриска организација, *Joe Bain*, го перципирал производниот тек на компаниите од аспект на стеснување на активностите коишто се физички поврзани меѓусебно. Факт е дека вертикалната интеграција во повеќе наврати била констатирана како одвишна, за компаниите да можат да произведуваат со најниски трошоци, во отсуство на реална технолошка платформа којашто практично би фигурирала како мост меѓу производните фази. Теоријата на *IO* се занимава со функционирањето на пазарите и индустриите, односно со начинот на којшто компаниите се натпреваруваат меѓусебно на пазарот. Клучна причина поради којашто теоријата на *IO* треба да се констатира како засебен предмет е фактот што таа има значително влијание врз студиите за стратегија, коишто ја карактеризираат пазарната интеракција, ценовната конкуренција, позиционирањето на производите, промоцијата, истражувањето и развојот итн. Исто така, истражувањата на вертикалната интеграција, во контекст на рамката на индустриска организација, се фокусирале првенствено на техниките за мерење и евалуација. Во рамките на литературата за мерење, посебно внимание било посветено на релативната споредба на индустриите една со друга, односно поединечно испитување на компаниите прекувремено.

Она што ѝ дава специфичен карактер на теоријата на индустриска организација е фактот што таа е и воедно една од ретките којашто во целост ги испитувала вертикалните припојувања. Оттаму, вертикалната интеграција се јавува

само во ситуација кога нето добивката на припоената компанија го надминува збирот на вкупната нето добивка, којашто ја генерирале двете компании пред самото припојување. Но кога интеграцијата е делумна и кога целната компанија – снабдувачот во нагорниот сегмент под делумна интеграција наназад или компанијата во надолниот сегмент под делумна интеграција нанапред – е во надлежност на повеќе од еден акционер, тогаш горенаведената констатација е неважечка, од причина што припојувањето индиректно ќе влијае и врз останатите акционери. Ова укажува дека првичната управувачка структура на компанијата има значителни импликации за поттикнување делумна интеграција и своевидно исклучување на ривалските компании по интеграцијата (Levy и др., 2016).

Индустриската организација ја користи вредноста на производните фази во синџирот како единица за анализа, со цел да ја објасни вертикалната интеграција како резултат на постоењето на фазите во производниот процес. Оттаму, теоријата на индустриска организација прокламира дека одредена компанија ќе се интегрира вертикално со цел да ја намали пазарната моќ на добавувачите и клиентите. Доколку при купувањето сурови материјали, компанијата е присилена да плати високи цени или да ги продаде своите производи под цените на конкуренцијата, тогаш таа се одлучува да се интегрира вертикално. Таквиот потег не само што им овозможува на компаниите значително да ја намалат моќта на добавувачите и клиентите на пазарот, туку исто така им овозможува и да генерираат предност врз ривалските компании што не се интегрирани. Ваквите услови на пазарот продуцираат прекумерна концентрација на моќ во рамките на производниот циклус, со што наместо да се зголемува, фактички се намалува приливот на реализирани приходи (Vial, 2005). На пример, кога одредена компанија поседува пазарна моќ во една фаза во производството, односно вклучува интерна фаза во производниот процес, тогаш таа автоматски станува и снабдувач и клиент на своите конкуренти. Ова двојно присуство во производниот циклус ѝ овозможува на интегрираната компанија да ги зголеми трошоците на своите ривали и индиректно да го намали нивното присуство на пазарот.

Стратешкиот поттик за вертикално интегрираните компании да ја зголемат цената на интермедијарните добра е во фокусот на речиси сите модели на конкурентско подигање на трошоците во литературата (Gilbert и Hastings, 2001). Меѓутоа, успехот на стратегијата за зголемување на трошоците на конкуренцијата зависи не само од желбата на вертикално интегрираните компании да ја зголемат

цената во надолниот сегмент, туку и од балансираните услови коишто го одредуваат капацитетот на компанијата да ја зголеми цената за интермедијарните добра и од генерираната ефикасност од вертикално интегрираната пазарна структура. Во овој случај, изненадувачки ефект на супституција е намалената побарувачка на интермедијарни добра, којашто се јавува како резултат на избегнувањето двојна маргинализација на пазарот на вертикална интеграција. Во суштина, ефектот на супституција најчесто се користи за да ја намали цената на интермедијарните добра. Антиконтурентски стратегии коишто интегрираните компании можат да ги користат со цел да ги зголемат трошоците на нивните ривали на пазарот се следниве: 1) зголемување на цената на сировините; 2) исклучување значителен дел од сировините на пазарот; 3) ублажување на судирот меѓу неинтегрираните компании – снабдувачи на пазарот; и 4) создавање несообразност помеѓу сопствената технологија и онаа на ривалите на пазарот.

Стратегиски менаџмент

Што се однесува до пристапот на стратегиски менаџмент (SM), се среќаваат повеќе различни аспекти коишто се применуваат за олеснување на раководните процеси, во ситуации кога постои висока несигурност на пазарот. Во целина, пристапот на стратегиски менаџмент е длабоко интегриран во темелите на менаџерската и организациската практика. За разлика од претходните два пристапа (Економија на трансакциски трошоци – *TCT* и Економија на индустриска организација – *IO*), гледано од концептуален и теоретски аспект, пристапот на стратегиски менаџмент е релативно статичен и неконзистентен кога се работи за истражувањата во вертикалната интеграција. Единствено за релевантен се зема пристапот којшто се базира на ресурсите на самата компанија (*Resource – based view of the firm – RBV*). Овој пристап го потенцира создавањето хетерогени, вредни и автентични, комбинации на ресурси коишто доведуваат до градење конкурентска предност и дистинктивна позиција, којашто тешко може да се емитира од останатите ривали на пазарот. За секоја одлука, поврзана со вертикалната интеграција, компаниите се должни да ја земат предвид фактичката состојба на пазарот, преку детална анализа на тековниот проблем и неговата контекстуална природа. Во рамките на *RBV* пристапот, ресурсите се однесуваат меѓу другото, на средствата, капацитетите, организациските процеси, атрибути, информации, знаење итн., контролирани од една компанија, со цел да имплементира стратегии коишто ја

подобруваат нејзината ефективност и ефикасност. Вредните ресурси и нивната правилна стратешка употреба помагаат да се искористат можностите, односно да се неутрализираат заканите во окружувањето (Foss и Knudsen, 2003).

Edith Penrose била една од првите научници која успеала да ја препознае важноста на ресурсите во контекст на градењето конкурентска предност на пазарот. Уште во 1959 година, таа аргументирала дека растот на компанијата, внатрешен и надворешен, преку припојување, аквизиција и диверзификација, се должи токму на начинот на којшто ресурсите се распределени. Во тој контекст, *Penrose* дебатираше дека компанијата се состои од колекција на продуктивни ресурси, предлагајќи дека истите овие средства можат да придонесат за конкурентската позиција на компанијата само доколку бидат експлоатирани на начин кој ќе овозможи вредносните услуги што произлегуваат од нив да бидат достапни за самата компанија. Од друга страна, *Eisenhardt* и *Martin* (2000) нагласуваат дека поседување ретки, неповторливи и тешки за имитација ресурси е важен, но не и доволен фактор за објаснување на конкурентската позиција на компанијата. Тие сугерираат дека ресурсите можат единствено да придонесат само доколку тие бидат поврзани со соодветни динамични капацитети или адекватна организациска структура.

Пристапот на *RBV* ги нагласува ресурсите на компанијата како фундаментална одредница за градење конкурентска предност и засилен деловен перформанс. При анализата на изворите за конкурентска предност, истоимениот пристап тргнува од две претпоставки (Peteraf и Barney, 2003). Прво, овој модел тргнува од претпоставката дека компаниите во рамките на индустрија (или одредена стратешка групација), можат да бидат хетерогени во однос на обемот на ресурси коишто тие ги контролираат. Второ, овој модел претпоставува дека хетерогеноста на ресурсите може да опстои прекувремено, затоа што ресурсите коишто биле користени за имплементација на стратегијата на компаниите не се целосно мобилни во контекст на останатите компании (некои од ресурсите не можат да бидат тргувани на факторските пазари и тешко може да се акумулираат и имитираат). Хетерогеноста на ресурсите (уникатноста) е неопходен услов за да може целокупниот обем на ресурси да придонесе за градење конкурентска предност.

Во повеќето случаи, квалитетот на ресурсите и капацитетите на компанијата ја претставуваат основата на долгорочните стратегии. Според *Cool и др.* (2002, стр. 57), клучниот аргумент овде укажува дека доколку сите компании на пазарот поседуваат ист сет ресурси, во тој случај не постои стратегија којашто ѝ е достапна

на една компанија, којашто притоа нема да им биде достапна и на останатите компании на пазарот. Неодамна има оживување на интересот за улогата на ресурсите на компанијата како основа за формулирање на стратегијата. Меѓутоа, научниот интерес во голема мера го рефлектира незадоволството од статичната рамка на рамнотежа (Equilibrium Framework) на економијата на индустриската организација. Оваа рамка впрочем имала доминантна улога во современиот начин на размислување за стратегијата и *RBV* пристапот и обновениот интерес за застарените теории на профит и конкуренција, портретирани преку научните дела на *David Ricardo*, *Joseph Shumpeter* и *Edith Penrose* (Grant, 2001). Во таа насока, напредоци биле забележани во неколку различни сегменти. На ниво на корпоративна стратегија, теоретскиот интерес поврзан со економијата од обем и економијата на трансакциски трошоци бил насочен кон улогата на корпоративните ресурси во одредување на индустриските и географските граници на активностите на компанијата. На ниво на деловна стратегија, истражувањата на односите меѓу ресурсите, конкуренцијата и профитабилноста, ја вклучуваат анализата на конкурентска имитација, повраток на иновации, улога на несовершените иновации во креирањето профитабилни разлики меѓу конкурентските компании, како и начините со коишто процесот на акумулација на ресурси може да одржи конкурентска предност. Покрај тоа што овие перспективи фактички ја структурираат основата на *RBV* пристапот, сепак, импликациите за теоријата, базирана на ресурси, во стратешкиот менаџмент се релативно нејасни, пред сè од две причини. Прво, на различните придонесувања им недостасува соодветна интегрирана рамка, и второ, мошне мал напор е направен за да се развијат и практичните импликации на оваа теорија.

Покрај претходно споменатите пристапи, во литературата мошне често се среќава и т.н. пристап за исклучување на пазарната моќ (*Exclusionary Market Approach*), којшто е поврзан со анализата на феноменот на вертикално затворање. Целта на овој пристап е да се образложи како вертикалната интеграција влијае на структурата на индустриските трошоци и на конкуренцијата во надолниот сегмент. Според овој пристап, вертикалната интеграција се користи како метод за да се промени структурата на индустриските трошоци за сметка на компанијата којашто го врши процесот на интегрирање. Оваа теорија прокламира дека интеграцијата всушност ги отстранува сите конфликти на засегнатите страни во рамките на

компанијата, којашто им овозможува повеќе да се фокусираат на стратешката интеракција со останатите учесници на пазарот.

Гледано од научноистражувачки аспект, севкупно, трите теоретски пристапи заедно ја формираат основата за спроведување на следниве анализи. Прво, *TCT* теоријата укажува конкретно на придобивките коишто ги нуди вертикалната интеграција. Второ, теоријата за *IO*, елаборира како конкурентското окружување ја прави стратегијата на вертикалната интеграција, нужна за компаниите и како да се дизајнираат соодветни мерки за спроведување на вертикалната интеграција. Трето, теоријата на *SM* и *RBV* пристапот, ја нагласуваат релевантноста на внатрешните ресурси – особено кога се работи за спроведувањето на вертикалната интеграција – како и комплексноста и внатрешните бариери на компанијата, коишто можат да ја направат вертикалната интеграција релативно скапа стратегија.

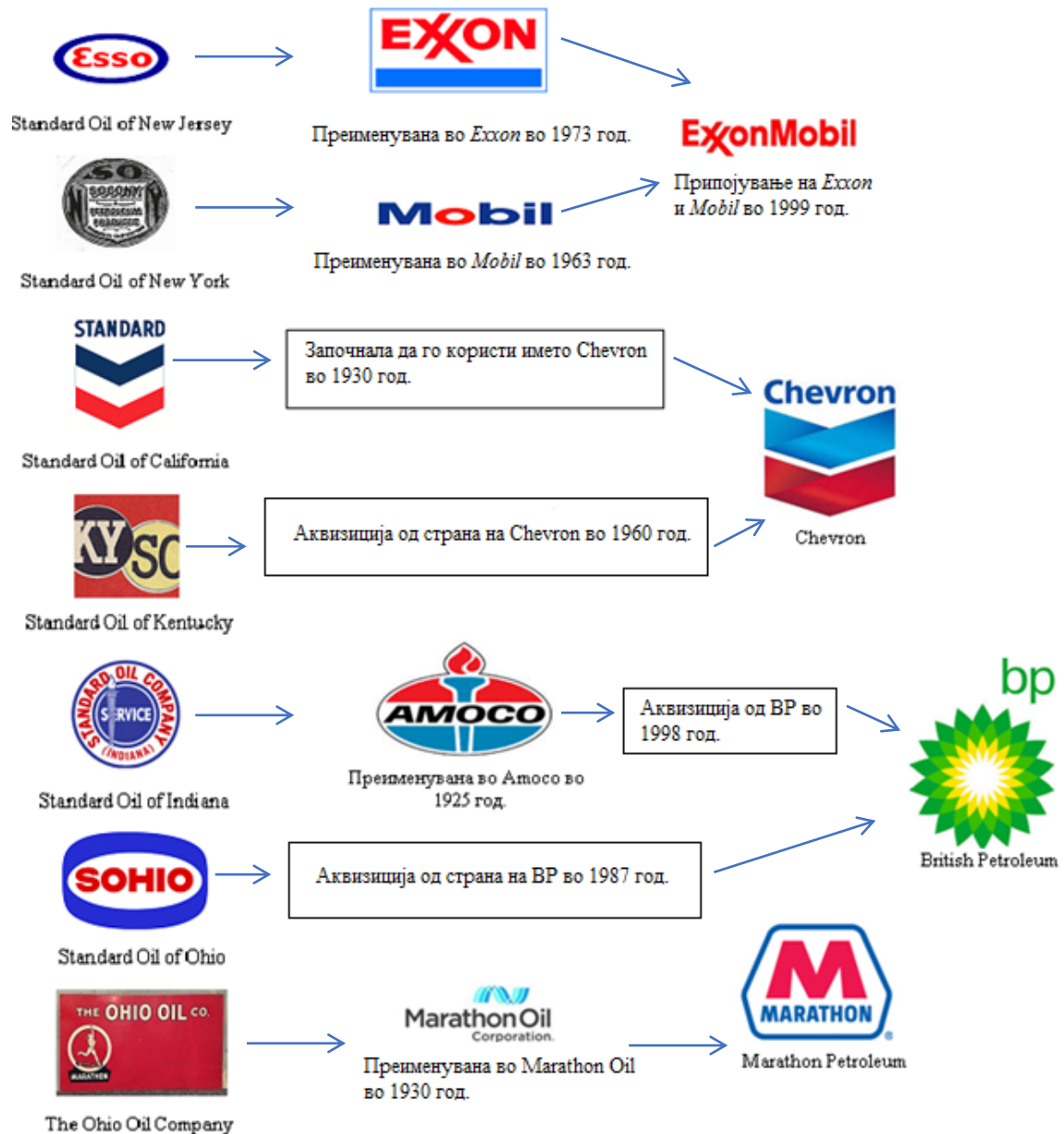
2.3. Развој на вертикалната интеграција во нафтената индустрија

Во рамките на академската заедница, кога се покренува прашањето за рангирање на индустриите по нивниот степен на интеграција, неретко научниците консензуално ѝ даваат приоритет на нафтената индустрија. Ваквото верување тргнува од фактот дека интеграцијата и големината се тесно поврзани. Со текот на годините, вертикалната интеграција им служела на нафтените компании за исполнување различни стратешки цели. Трговијата со нафта започнала во 1880 години и пред развојот на широката нафтена индустрија, суровата нафта била процесирана единствено од малите трговци. Во принцип, нафтата како ресурс била обновувана на различни начини. Благодареејќи на развојот на технологијата за масовно производство, транспортот и комуникациските канали – коишто се сметаат дека целосно го револуционизирале производството во нафтената индустрија – дошло и до промена на функционалноста на сегментите. Оваа трансформација им овозможила на компаниите поефикасно да оперираат, и во контекст на поголемиот обем на производство, да ги намалат трошоците за различните производи. Како што предностите на вертикалната интеграција заземале различна економска димензија, голем дел од помалите индустрии го прошириле обемот на своите оперативни активности. Компании од САД биле меѓу првите коишто започнале практично да го применуваат концептот на вертикална интеграција, преку примена на нова методологија во различни индустрии за широка потрошувачка. Од нафтената индустрија, како посебна гранка на енергетската сфера, можеби произлегле едни од

најдобрите практични примери во историјата за вертикална интеграција. Во нафтената индустрија, вертикалната интеграција како процес започнала практично да се применува уште кон крајот на XIX век, од *John D. Rockefeller* – тогашен сопственик на најголемата нафтена компанија во САД, *Standard Oil*. Гледано од аспект на структурната ориентираност, оваа компанија почетно оперирала како хоризонтално интегрирана, односно била присутна единствено во рафинирачкиот сегмент, каде што своевременно контролирала повеќе од 90% од рафинериите во САД. Како што *Standard Oil* се развивал, ги проширил и своите оперативни активности вдоль целиот синџир на снабдување – целосна вертикална интеграција, од експлорација на нафта, до дистрибуција и маркетинг на финалните производи. Корпоративната експанзија на *Standard Oil* во САД се препишува пред сè на т.н. монополизација на нафтениот пазар и присилната аквизиција на речиси сите конкурентски нафтени компании, коишто во тоа време дејствувале во САД (Montague, 2003). Доминацијата на *Standard Oil* била прекината во 1911 година, кога воедно компанијата била поделена на повеќе нафтени компании коишто функционирале независно. На сликата 2.2 се прикажани поранешните клучни компании коишто дејствувале во склоп на *Standard Oil* и процесот на раслојување, односно трансформација на денешните водечки нафтени компании. Интересно е тоа што најголем дел од историјатот на овие нафтени компании е испишан по образец на нивната меѓусебна конкуренција. Од друга страна пак, контрадикторно е тоа што истите оние компании коишто своевременно меѓусебно се поттикнувале да ги прошират своите активности на глобално ниво се впрочем оние коишто денеска дејствуваат сплотено во рамките на една компанија. Резултатот на оваа дихотомија била и континуираната реконфигурација на нафтените компании, преку припојувања, заеднички вложувања и создавање заеднички друштва. Секоја нафтена компанија била подложна на серија промени, коишто се јавиле како резултат на систематското реструктурирање, коешто не секогаш било присутно во рамките на сите фази на оперативното дејствување. Предноста на нафтената индустрија се огледала во физичкиот карактер на секоја фаза, којашто откако ќе биде соодветно комбинирана, можела да произведе единствена мерка на интеграција. Ова зборува дека релевантноста на сплотеното дејствување била далеку од занемарлива и придонесувала да се зајакне целокупниот капацитет на стратегијата како целина. Ефективноста на сегментите зависела од фокусот на менаџментот и неговите тенденции за евентуално идно проширување. Ова впрочем укажувало на изразената

резервираност на самите управувачки политики и недоволна стручност во поглед на управувањето со ризиците. На пример, при припојувањата на нафтените компании, еден дел од малопродажниот нафтен сегмент (бензинските станици) останува *de facto* непроменет, од причина што нафтените компании, поради маркетиншки цели, настојуваат да го задржат препознатливото лого на својот бренд и да ја одржат лојалноста на потрошувачите константна (Falola и Genova, 2005).

Слика 2.2. *Standard Oil* (1911 год.)



Извор: Worldct (2015), достапно на: <<https://worldct.wordpress.com/2015/03/12/the-saga-of-saudi-aramco/>> (пристапено на 14.4.2015)

Мноштво од водечките компании на *Standard Oil* биле преименувани и биле предмет на припојување и аквизиција. Компанијата *Standard Oil of New Jersey* била

преименувана во 1973 во *Exxon*, а компанијата *Standard Oil of New York* биле преименувана во *Mobil*. Во 1999 година, дошло до спојување на двете компании – *Exxon* и *Mobil* – формирајќи ја една од најмоќните нафтени компании на денешницата, *ExxonMobil*. Компаниите *Standard Oil of California* и *Standard Oil of Kentucky* биле преземени од нафтената компанија *Chevron* во 1960 год. Исто така, нафтените компании *Standard Oil of Indiana* и *Standard Oil of Ohio* биле преземени од *British Petroleum*. Нафтената компанија *The Ohio Oil Company* била преименувана во *Marathon Oil*, односно *Marathon Petroleum*, под чиешто име оваа нафтена компанија и денеска функционира во глобални рамки. За тоа колку била значителна доминацијата на *Standard Oil* во XIX век зборува и фактот што од раслојувањето на истата произлегле едни од водечките глобални вертикално интегрирани нафтени компании во светот. Интегрираната структура на нафтената индустрија доживеала значителни промени во средината на 1970 година и крајот на 1980 година, кога повремено дошло до т.н. 'девертикализација' на нафтената индустрија, односно производството и нафтените резерви ги контролирале националните нафтени компании (*NOCs*), а рафинирањето на нафтата и маркетингот – приватните нафтени компании (*IOCs*). Ваквото сценарио се јавува како резултат на соединување на седумте клучни нафтени компании: *Standard Oil - New Jersey* (САД); *Royal Dutch Shell* (Англија – Холандија); *Anglo-Persian Oil* (Иран); *Standard Oil – New York* (САД); *Standard Oil – California* (САД); *Gulf Oil* (САД); *Texaco* (САД), познати како **Seven Sisters**, коишто своевремено контролирале 70% од вкупното производство на нафта во светот (Rasheed, 2009, стр.39).

Слика 2.3. Поранешни членки на *Seven Sisters*



Извор: "New and Old Leaders in the Upstream Oil Industry", достапно на:

<<http://www.ypenergy.org/history/>> (пристапено на 17.4.2015)

Идејата за формирање на овој конзорциум била иницирана уште во 1950 година од италијанскиот енергетски патријарх *Enrico Mattei*. Успехот на компаниите коишто ја сочинувале тогашната структура на *Seven Sisters* бил експлицитно голем, пред сè поради добро смислената стратегија за преговарање, којашто имала неприкосновен мандат се до формирањето на *OPEC* во 1960 година, којшто целосно ја презел контролата врз производството на нафта. Оттогаш, листата на компаниии-членки на *Seven Sisters* претрпела серија промени, истиснувајќи ги тогашните лидери од игра и вклучувајќи нови компании, коишто од моментот на нивното интегрирање сè уште фигурираат и се актуелни членки на *Seven Sisters* (Ypenergy, 2007): *Saudi Aramco* (Саудиска Арабија); *Gazprom* (Русија); *CNPC* (Кина); *NIOC* (Иран); *PDVSA* (Венецуела); *Petrobras* (Бразил); и *Petronas* (Малезија).

Слика 2.4. Сегашни членки на *Seven Sisters*



Извор: “*New and old leaders in the Upstream Oil Industry*”, достапно на:

<http://www.ypenergy.org/history/> (пристапено на 22.4.2015)

Евидентно е дека новиот состав на *Seven Sisters* е значително поразличен од почетната структура на оваа групација, посебно кога зборуваме за управувачката структура, природа и видот на сопственост. Долгата доминација на приватните нафтени компании, коишто ја сочинувале групата *Seven Sisters*, денес е заменета со нова група во којашто водечка улога имаат националните нафтени компании, коишто во суштина, функционираат како вертикално интегрирани.

Примена на вертикалната интеграција во нафтената индустрија

Зачетоците на тргувањето со нафта биле проследени со еден т.н. хаотичен редослед односно, нафтените производи биле тргувани без притоа да бидат запазени унифицираните стандарди. Поради отсуство на соодветни закони, регулаторна

неизвесност воопшто не постоела на пазарот и нафтените компании ретко се договарале во контекст на запазување на стандардите за производство. Симултанно, со пронаоѓањето нови извори на нафта, цената на суровата нафтата нагло се намалувала, и обратно, кога на пазарот постоеле шпекулации дека нафтените капацитети се намалуваат, цените на суровата нафта растеле брзо. Во таа насока, нафтените компании најчесто биле присутни во еден сегмент во нафтената индустрија и ретко се случувало одредена нафтена компанија да оперира во повеќе сегменти. Благодарение на рапидната економска и социјална индустријализација, којашто се чини дека имала највидливи импликации токму во нафтената индустрија, дошло и до промена на структурниот аспект во нафтената индустрија. Во желба да го контролираат целиот процес на производство и снабдување, нафтените компании започнале да ги соединуваат фундаменталните фази во производството на нафта, односно преминале кон целосна вертикална интеграција. Во текот на 1970 и 1980 години, мноштво од нафтените компании коишто се занимавале со експлорација и екстракција на сурова нафта одлучиле своите оперативни активности да ги прошират и во рафинирачкиот и дистрибутивен сегмент во нафтената индустрија (Hindle, 2008). Ова проширување влијаело позитивно врз нафтените компании како што се *Royal Dutch Shell* и *British Petroleum*, коишто успеале да ги искористат предностите од вертикалната структура во контекст на поголема контрола врз сите производни сегменти. Интересно е тоа што во почетокот на 1970 година, голем број од рафинериите функционирале како компоненти на вертикално интегрираните нафтени компании. Цените на нафтата не биле поставувани како резултат на интеракцијата помеѓу понудата и побарувачката, туку биле детерминирани од приватните нафтени компании (*IOCs*), на начин којшто најдобро ќе им одговара на нивната даночна политика и другите економски интереси. Во отсуство на реална конкуренција во тој сегмент, рафинериите биле третирано единствено како составна компонента во вредносниот синџир на вертикално интегрираните нафтени компании, а не како независен и релевантен проект. Основна причина поради којашто нафтените компании одлучиле да се интегрираат во малопродажниот сегмент, преку развивање современи бензински станици и ефективен маркетинг на производниот асортиман, била да се обезбеди адекватен пристап до потрошувачките пазари. Оваа менаџерска идеологија датира уште од пред да бидат целосно развиени и глобалните пазари за тргување со нафта, во ситуација кога западните нафтени компании имале потреба да обезбедат соодветни локации за нивните малопродажни

објекти. Целосната контрола на синцирот на снабдување им овозможила на нафтените компании да создадат 'брендови' со силна препознатливост, коишто и ден денеска опстојуваат на нафтениот пазар (Ernst и Young, 2012).

Придобивки од вертикалната интеграција во нафтената индустрија

Покрај тоа што вертикалната интеграција во нафтената индустрија најчесто се применува со цел да се надминат одредени пречки во развојот на пазарните договори, сè поевидентен станува и фактот дека вертикално интегрираната структура генерира повеќекратни, понекогаш и неочекувани, менаџерски и оперативни предности во процесот на донесувањето на одлуките. Постоењето на овие предности претставува дополнителен поттик за интегрирање на нафтените компании. Некои од поважните предности за менаџирање и планирање, коишто произлегуваат од вертикалната интеграција и ефикасната размена на информации во нафтената индустрија, можат да бидат сублимирани од два поединечни аспекти (Теесе, 1998, стр. 140). Гледано од долгорочен аспект, вертикалната интеграција во нафтената индустрија може да генерира значителни предности во поглед на координацијата и планирањето на капиталните инвестиции. Менаџерските предности од вертикалната интеграција во нафтената индустрија се огледаат во можноста систематски да се планираат и координираат капиталните инвестиции долж различните фази во нафтената индустрија. Со цел за ефикасно да се искористат капиталните ресурси во нафтената индустрија, инвестициите во експлорација и развој на нафтени полиња, поврзување на нафтоводите, рафинирање и маркетинг, истите мора да се спроведуваат на начин, координиран со времето и физичката комплементарност.

Рафинериите коишто се интегрирани по својата структура, се во позиција да ги засноваат своите инвестициски одлуки на конкретни информации поврзани со понудата на сурова нафта – гледано од аспект на обем и тип на суровата нафта – и очекуваната побарувачка за нивните производи. Стабилната понуда на сурова нафта го намалува ризикот за рафинирање и обезбедува релативно посигурна платформа за експлорација и производство на нафта. Маркетиншките активности во нафтената индустрија може да добијат поатрактивна форма доколку тие бидат проследени со континуиран раст на понудата на производи. Меѓутоа, придобивките коишто интегрираните нафтени компании се во можност да ги генерираат, неретко можат да се квантифицираат објективно. Тие најчесто се манифестираат во рамките на

целокупниот перформанс, во контекст на зајакнување на конкурентската позиција на вертикално интегрираните нафтени компании.

Гледано од краткорочен аспект, вертикално интегрираните нафтени компании, споредено со неинтегрираните нафтени компании, имаат предност во однос на менаџирањето на логистичките операции во производството, рафинирањето и дистрибуцијата на нафта. На пример, нафтена компанија којашто поседува неколку центри за рафинирање, најчесто е вклучена во управувањето на поголем број оперативни процеси, при што таа е во состојба да произведе огромни количества нафтени производи, проследени со различна оценка на нафта – *API* гравитација и количество на сулфур. Стабилниот пристап до суровата нафта и ефективното управување со побарувачката во маркетиншкиот оддел, им овозможува на нафтените компании адекватно да ги организираат своите оперативни активности. Во нафтената индустрија, синтезата помеѓу рафинирањето и маркетингот е релевантна, пред сè поради т.н. *marketing hedging effect* – кога маргините за рафинирање се намалуваат, маргините за маркетинг се зголемуваат и обратно. Од тие причини, вертикалната интеграција генерира економска стабилност на паричните текови. Рафинериските активности се најчесто раководени од силната експертиза на самите нафтени компании и неизмерното знаење во контекст на производниот и снабдувачки сегмент. Флексибилноста на рафинериските операции е таа којашто го поддржува производниот процес и обезбедува своевидна заштита на активностите на целокупниот маркетиншки сектор.

Вертикална интеграција и профитабилност во нафтената индустрија

Примената на вертикалната интеграција може да има значително влијание врз целокупниот перформанс на нафтените компании. За тоа зборува и фактот дека нафтената индустрија е една од ретките индустрии во рамките на којашто мноштво од нафтените компании сè уште ја применуваат стратегијата на вертикална интеграција. Сосема е оправдано нафтените компании да се фокусираат на еден оперативен сегмент, благодарение на алтернативни стратегии. Со цел, нафтените компании да продолжат да фигурираат како вертикално интегрирани, најпрвин неопходно е квантитативно да го оправдаат финансискиот повраток од самата стратегија, односно да ги детерминираат клучните ризици од стратегијата на вертикална интеграција. Двете форми на оваа финансиска оправданост се користат од менаџерите во нафтената индустрија. Во контекст на оваа проблематика,

најсилниот аргумент е поврзан со флукуирачката природа на цените на суровата нафта во рамките на светскиот пазар за широка потрошувачка (Ward, 1992, стр. 196). Доколку цените на суровата нафта се високи, тогаш краткорочната добивка од експлорација и производство на нафта ќе се зголеми драматично, бидејќи ова зголемување на нето приходите не се совпаѓа со ниту едно зголемување на оперативните трошоци. Високите цени на суровите материјали вообичаено резултираат со зголемување на продажните цени на готовите производи. Од друга страна, кога цените на суровата нафта се ниски, оперативните активности во надолниот сегмент можат да ги подобрат профитните маржи, пред сè поради ниските трошоци за 'инпути', коишто во овој случај, можат единствено да го ублажат, но не и целосно да го неутрализираат негативниот ефект врз финалната добивка. Од тие причини, нафтените компании коишто се вертикално интегрирани, се во подобра позиција да ја намалат нестабилноста од аспект на профитабилноста на нафтените сегменти, а со тоа да го намалат и ризикот од соединување на сегментите, споредено со оние нафтени компании коишто дејствуваат само во еден сегмент.

Голем број економисти аргументирале дека ефикасноста во производството и трансакциските трошоци се елементи коишто од финансиски аспект ја оправдуваат примената на вертикалната интеграција во нафтената индустрија, додека другите сметаат дека вертикалната интеграција единствено може да ја подобри пазарната моќ на нафтените компании. По основа на ова прашање, објаснување е дадено во студијата што е спроведена од *Levin* (1981), каде што симултано била тестирана импликацијата од двата приложени аргументи, врз основа на структурата и перформансот на најголемите американски нафтени компании во САД. Контрадикторно е тоа што исклучително мала поврзаност била детектирана помеѓу примената на вертикалната интеграција и растот на профитабилноста на нафтените компании, во контекст на производство и рафинирање на нафта. Врз основа на еволутивните историски докази, во студијата било констатирано дека моделот на вертикална интеграција во голема мера бил адаптиран врз основа на екстерните околности, во период кога вертикалната интеграција била привремено фаворизирана поради ефикасноста којашто ја генерира.

2.4. Анализа на вредносниот синцир во нафтената индустрија

Теоретскиот концепт на 'Вредносен синцир' (Value chain) е воведен како генерична алатка за бизнис менаџмент од *Michael Porter* (1985). Оттогаш, објавени се бројни научноистражувачки студии коишто ја засегаат токму проблематиката за вредносниот синцир. Според *Porter* (1985), вредносниот синцир претставува систем на внатрешни активности коишто ги врши компанија со цел да ги дизајнира, произведе, промовира и испорача своите производи. Анализата на вредносниот синцир им овозможува на компаниите на ефективен начин да ги евалуираат стратешките предности и недостатоци на нивните активности, и таа е од суштинско значење за градење конкурентска предност. Во контекст на глобалната нафтена индустрија, компаниите се постојано под силен притисок, со цел да се задоволи светската побарувачка за нафта и да се демонстрира конзистентност во поглед на снабдувањето со енергија (*Weijermars*, 2010). Нафтената индустрија опфаќа голем број различни активности и процеси коишто заеднички придонесуваат за трансформација на суровите нафтени ресурси во употребливи финални производи. Целта на анализата на вредносниот синцир е на систематски начин да ги идентификува последователните активности што се потребни да се донесе одреден производ или услуга, од концептуална фаза во краен производ. Таквата анализа може да се спроведе за поединечни или повеќе компании, чиишто вредносни синцири се меѓусебно поврзани и вклучуваат снабдувачи, дистрибутери, продавачи и купувачи.

Теорија на вредносна конфигурација

Теоријата за вредносна конфигурација ја проширува веќе постојната рамка на вредносниот синцир на *Michael Porter* за анализа и развој на конкурентската предност. Развојот на теоријата бил мотивиран пред сè од проблемите во примената на вредносниот синцир во услужната индустрија. Денеска, теоријата не само што се применува на ниво на цела компанија – кога се работи за анализата на конкурентска предност – туку и на ниво на цели индустрии. Теоријата на вредносна конфигурација подлежи на релативно иста платформа како и вредносниот синцир. Воведувањето различни конфигурации со повеќе вредности (вредносен синцир, вредносна мрежа) укажува на ставот дека компаниите се разликуваат систематски во начинот на којшто активностите се поврзани меѓусебно.

Невозможно е да се разбере како функционира концептот на конкурентска предност доколку компанија ја набљудуваме единствено како целина. Конкурентската предност избива од голем број дискретни активности коишто компанијата генерално ги изведува, како што се: дизајнирање, производство, маркетинг и дистрибуција (Magretta, 2012, стр. 64.). Во таа насока, Porter (1985) формулирал генерална рамка за вредносни активности, исто така позната во литературата како *Value – chain activity template*, под претпоставка дека таа би можела да се применува во секоја индустрија.

Слика 2.5. Рамка на вредносни активности



Извор: Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York, p.37.

Од сликата 2.5 евидентно е дека конфигурацијата на вредносниот синџир е систематизирана во две генерични нивоа, во рамките на коишто се интегрирани активности за создавање вредност (Porter, 1985).

Примарните активности се директно вклучени во создавањето и испорачувањето вредност за потрошувачите, додека, активностите за поддршка се конципирани со цел да се подобри ефикасноста на примарните активности. Активностите за поддршка се креирани со цел да влијаат на квалитетот на вредноста што ја добиваат потрошувачите.

Во табелата 2.1 се претставени одделно примарните активности и активностите за поддршка, при што фокусот е ставен на нивна елаборација.

Табела 2.1. Примарни активности и активности за поддршка

Примарни активности	
Внатрешна логистика	Активности поврзани со прием, складирање и дисеминација на <i>инпути</i> за производи.
Операции	Активности поврзани со трансформирање <i>инпути</i> во финални производи.
Надворешна логистика	Активности поврзани со собирање, складирање и физичка дистрибуција на производот до потрошувачите.
Маркетинг и продажба	Активности поврзани со обезбедување средства со коишто купувачите можат да го купат производот.
Услуга	Активности поврзани со обезбедување услуги за подобрување или одржување на вредноста на производот.
Активности за поддршка	
Набавка	Активности коишто се вршат при купувањето <i>инпути</i> коишто се користат во вредносниот синџир.
Развој на технологија	Активности за подобрување на производните процеси.
Менаџмент на човечки ресурси	Активности за регрутирање, вработување, обука и развој на вработените.
Инфраструктура	Активности поврзани со генерален менаџмент – планирање, финансии, сметководство, право, менаџмент на квалитет.

Извор: Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York, p.39.

Употребата на вредносната конфигурација – како алтернативна метода на вредносниот синџир – е експлицитно елаборирана во студијата, спроведена од *Fjeldstad* и *Ketels* (2006). Тие заклучиле дека со воведувањето повеќе модели на вредносни конфигурации, компаниите систематски креираат висок степен на диференцијација, логички усогласен со нивната фундаментална политика за креирање вредност, при што додаваат дека ваквите одлуки можат да имаат сериозни импликации врз општиот развој на бизнис стратегијата. Неопходно е да нагласиме дека постои разлика во поглед на тоа како создавањето вредност се јавува во вредносниот синџир, а како во вредносната мрежа.

Кога се работи за вредносниот синцир, создавањето вредност произлегува од фактот дека производите мора да одговараат на потребите на потрошувачите. Од друга страна, кога се работи за вредносните мрежи, создавањето вредност се јавува како резултат на деловните размени. Во таа насока, креирањето вредност во нафтената индустрија зазема различни аспекти, и во зависност од степенот на интегрираност на нафтените компании, може да генерира различна вредност за нафтените компании.

Креирање вредност преку интеграција во нафтената индустрија

Придобивките од интеграцијата веќе долго време претставуваат предмет на анализа на вредносниот синцир во нафтената индустрија. Во таа насока, се поставува прашањето: „Дали вертикалната и хоризонталната интеграција генерираат вредност за нафтените компании?“

Во основа, придобивките од хоризонталната интеграција се воочуваат во изразената економија од обем, којашто е евидентна во речиси сите активности во вредносниот синцир. Проектите во нафтената индустрија се исклучително скапи и инхерентно ризични, со долг временски период на реализација. Кога се работи за проектите поврзани со експлорација и екстракција на сурова нафта, економијата од обем во голема мера помага да се обезбеди пристап до релевантни извори на финансирање, диверзификација на инвестицискиот тек, како и да се обезбеди долгорочна конзистентност на деловните партнери на пазарот. Како резултат на високите финансиски и оперативни ризици, нафтените компании креираат партнерства, особено за проектите во нагорниот сегмент. Техничката експертиза и контролата на проектите се сметаат за пресудни за градењето вредност во нафтената индустрија, и тие можат да се прошират преку интензивирање на активностите во сегментот за истражување и развој и проширување на протокот на инвестиции и за реализирање на пошироко оперативно искуство. На национално ниво, ограничувањата на природните ресурси и прашањата за соодветна стратегија за испразнување (*depletion*), за којашто подоцна ќе дискутираме, може да ги спречи компаниите од изградба на поширока платформа во нагорниот сегмент. Во други сегменти во вредносниот синцир, некои земји, како што се Холандија и Сингапур, во насока на рафинирање, складирање и трговија со сурова нафта, успеале да привлечат значителни инвестиции коишто во целост ги надминуваат барањата на домашниот

пазар. Двете земји оствариле добивка во поглед на инфраструктурните предности, вклучувајќи ги големите природни пристаништа и прометните трговски патишта.

И покрај тоа што во последниве неколку години подлежи на концептуални промени, вертикалната интеграција сè уште е една од најзначајните карактеристики на нафтената индустрија. Вертикалната интеграција зазема две клучни форми и тоа: 1) *финансиска вертикална интеграција*, којашто се јавува кога една компанија ги поседува сите последователни фази во вредносниот синџир и воедно го контролира паричниот тек на средствата; и 2) *оперативна вертикална интеграција*, којашто се јавува кога постои физичка размена меѓу нафтените производи во рамките на последователни фази во вредносниот синџир (Stevens, 2005). Пред бранот на национализација во 1970 година, голем дел од нафтените компании биле финансиски и оперативни интегрирани. Главната причина за интеграција била да се обезбеди соодветна поддршка, да се креираат бариери за влез на пазарот, да се избегнат високите даноци, да се елиминираат профитните маржи на посредниците и да се неутрализира дискриминацијата врз цените (Bindermann, 1999). Исто така, интеграцијата ги координирала логистичките операции, како што е складирање, и пред нафтените шокови, значително намалување на трансакциските и информациските трошоци, од причина што нафтените пазари биле релативно неефикасни во тоа време. По национализацијата на главните области на Блискиот Исток и двата нафтени шокови, приватните нафтени компании продолжиле да ја применуваат интеграцијата, но преку примена на интермедијарни пазари, коишто во суштина се повеќе транспарентни и ликвидни. Со оглед на долговечноста на приватните интегрирани нафтени компании, финансиската и оперативната интеграција се сметаат за продуктивни во нафтената индустрија. Владата може самоволно да продолжи со примената на индустриските политики коишто поттикнуваат т.н. диверзификација на вредносниот синџир, со цел: 1) да се креира ценовна диверзификација и ризици на побарувачка во економијата; 2) да се опфати поголем дел од процесот на креирање вредност преку примена на даноци и директна вклученост во индустриските активности; и 3) да одговорот на променливата побарувачка на домашните и меѓународни пазари. Економската литература сугерира дека вертикалната интеграција е релативно поприменлива кога се работи за поспецифични средства, отколку за пазарите за широка потрошувачка. На пример, кога сопствениците или производителите на слатка сурова нафта или кисела сурова нафта не можат да обезбедат доволна побарувачка за рафинирање на

слободните пазари, се вели дека постои поттик за вертикална интеграција на пазарот. Во линија со оваа констатација, би можеле да ја наведеме стратегијата на Кувајт за рафинирање и аквизиција (Marcel, 2006). Присуството на евтини ресурси коишто тешко можат да се транспортираат, каков што е случајот со природниот гас во Катар, постои можност да се поместат корисниците во надолниот сегмент директно до изворот на гас, од причина што заштедата на сировини чини повеќе од компензацијата за повисоки транспортни трошоци (и потенцијално повисоки трошоци за производство) на финалниот производ. Ваквата индустриска реалокација има капацитет да ги поддржи поголемите количества на производство, а со тоа да придонесе за поизразена хоризонтална концентрација на ниво на цела држава.

Вредносен синџир во нафтената индустрија

Во секоја индустрија постојат различни активности, коишто сплотени водат кон своевидна трансформација на 'инпутите' во финалните производи, купени од потрошувачите. Во таа насока, вредносниот синџир најчесто се применува за идентификување на независните и економски исплатливите сегменти на секоја индустрија. Вредноста се однесува на она за коешто корисниците се подготвени да платат, независно дали се работи за производ или услуга. Речиси сите индустрии имаат свои оперативни сегменти врз основа на коишто ги вршат своите деловни активности. Глобалната нафтена индустрија во себе инкорпорира дузина нафтени компании коишто под влијание на силното макроекономско окружување, постојано се приморани да ја менуваат конкурентската позиција на пазарот.

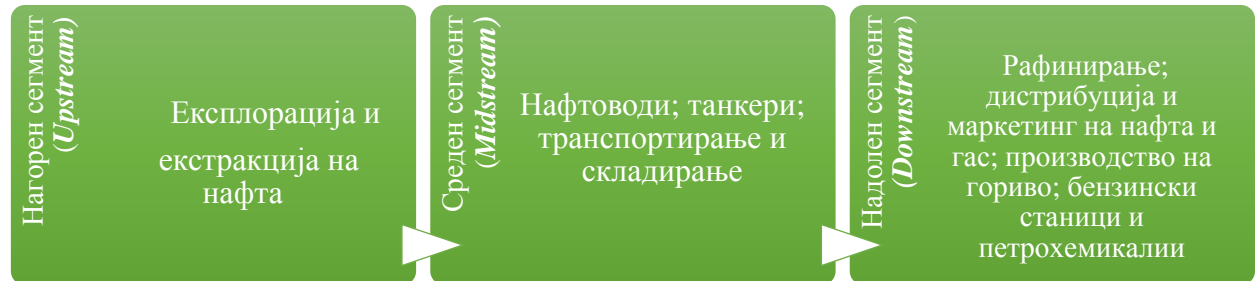
Историски гледано, компаниите коишто го практикувале вертикалниот систем на интеграција, воедно и доминирале со нафтената индустрија. Вредносниот синџир на компанијата започнува со идентификување соодветни области, адекватни за вршење експлорација на нафта. По завршувањето на иницијалната фаза, компаниите започнуваат со селектирање компатибилни нафтени полиња, проследени со фазите на оценка, развој и производство. Инфраструктурните активности и складирањето имаат критично влијание долж различните фази во вредносниот синџир, сметајќи ја и врска што постои помеѓу производствените и функционалните оддели, како и помеѓу процесирањето и крајниот потрошувач. Рафинирањето на нафтата како процес е нужно, поради потребата да се конвертираат екстрактираните хидрокарбонати во финални производи, коишто подоцна се дистрибуираат на пазарите за лична или индустриска потрошувачка.

Со цел да се здобијат со конкурентска предност, нафтените компании мора да демонстрираат конзистентност во поглед на испорачувањето поголема вредност за потрошувачите од останатите ривали на пазарот. На пример, *Lukoil*, втората најголема приватна нафтена компанија во Русија, незадоволна од застарените и традиционални модели на управување, во 2009 година целосно ја променила својата менаџерска стратегија (Ciopi, 2010, стр. 109). Од производно ориентирана компанија, *Lukoil* започнала со целосно имплементирање на концептот на испорачување вредност. Главните причини поради коишто го притиснале менаџментот на *Lukoil* да ги ревидира клучните параметри за успех на пазарот, се поврзани со глобалната финансиска криза, порастот на ризиците, растечката несигурност на светскиот пазар за хидрокарбонати, како и недостигот на релевантна побарувачка, имајќи ја предвид актуелната состојба на пазарот. Новата стратегија на *Lukoil* била симултано фокусирана на креирање и испорачување поголема вредност и одржување финансиска стабилност на нафтениот пазар, како и оптимизација на процесот на производство на хидрокарбонати, поради променливите услови на пазарот и редуцирањето на планираните капитални трошоци (Lukoil Annual Report, 2013). Со цел да произведат финални добра, неопходно е вертикално интегрираните компании да имаат фиксен 'инпут' на капацитети коишто конкурентно се нудат на високорастечка крива на понуда (Loertscher и Reisinger, 2011). Колку повеќе компаниите ги зголемуваат своите капацитети на пазарот, толку пониски се и нивните маргинални трошоци за производство на финалните производи.

Вертикалната интеграција, на ниво на национална стратегија, импрегнирана во индустриските политики за насочување и охрабрување на диверзификацијата вдоль вредносниот синџир, во минатото била спроведувана со делумен успех. Ваквиот резултат се јавува како последица на зголемениот фокус за неутрализирање на ризиците во економијата, со цел да преземе поголем удел во процесите коишто генерираат вредност и да се одговори на променливата домашна и меѓународна побарувачка. Карактеристично во овој случај е тоа што процесот на градење конкурентска предност нема универзална форма, односно во целост зависи од структурата на самата индустрија и од условите на пазарот (Porter, 1998). Според својата структура, нафтената индустрија се состои од три клучни сегменти, инкорпорирани во вредносен синџир (Crain и Abraham, стр. 30): нагорен сегмент (*upstream*), среден сегмент (*midstream*) и надолен сегмент (*downstream*) (види слика 2.6). Дека овие три сегменти воедно ја конституираат сржта на нафтената

индустрија, зборува и фактот што тие постоеле уште пред конципирањето на концептот на вредносниот синџир, којшто се појавил во средината на 80-тите години (Inkpen и Moffet, 2011, стр. 20).

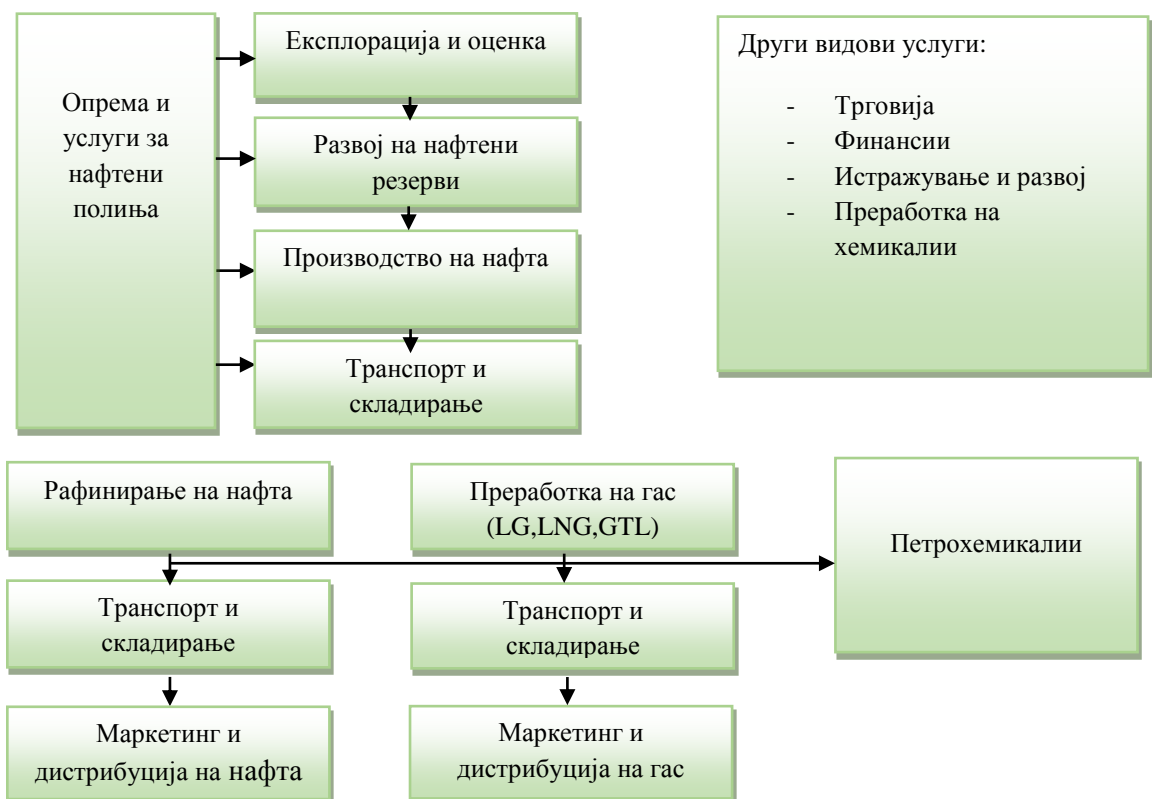
Слика 2.6. Вредносен синџир во нафтената индустрија



Извор: Crain, D.W. and Abraham, S. (2008). “Using value – chain analysis to discover customers’ strategic needs”, *Strategy & Leadership*, vol. 36, No. 4, p. 30.

Од друга страна, Wolf (2009, стр. 6) подетално ги претставува клучните активности, вклучени во вредносниот синџир во нафтената индустрија (види слика 2.7).

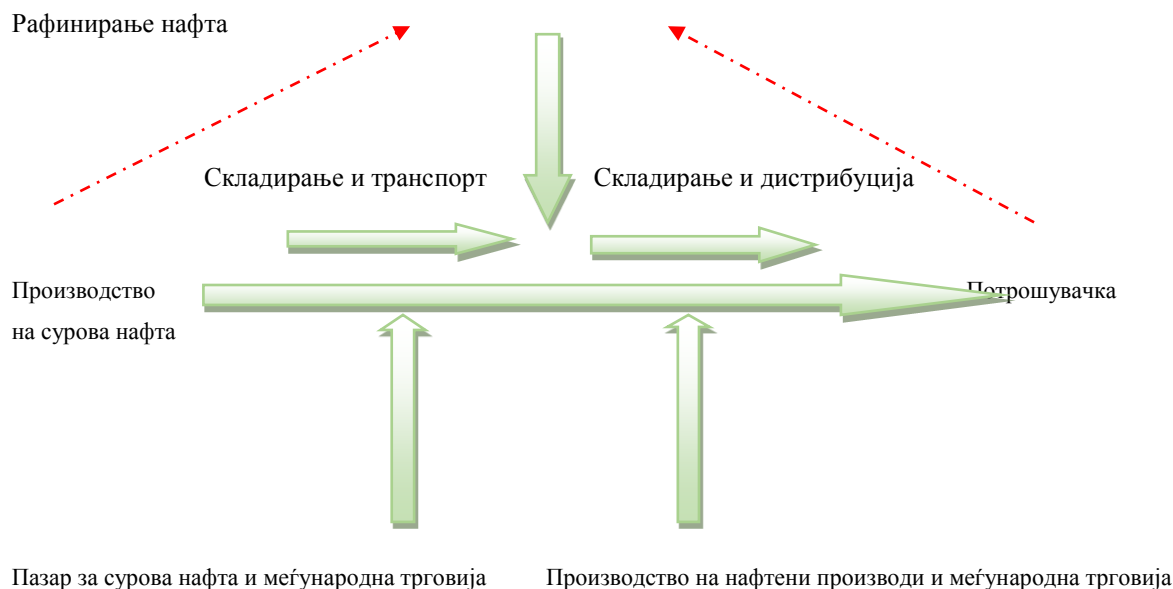
Слика 2.7. Вредносен синџир во нафтената индустрија



Извор: Wolf, C.O.H. (2009). “The Petroleum Sector Value Chain”, *World Bank Group Working Paper*, p. 6.

Pietersen и Correlje (2008, стр.11), претставуваат поедноставен концепт на елементите коишто го сочинуваат вредносниот синџир во нафтената индустрија.

Слика 2.8. Вредносен синџир во нафтената индустрија

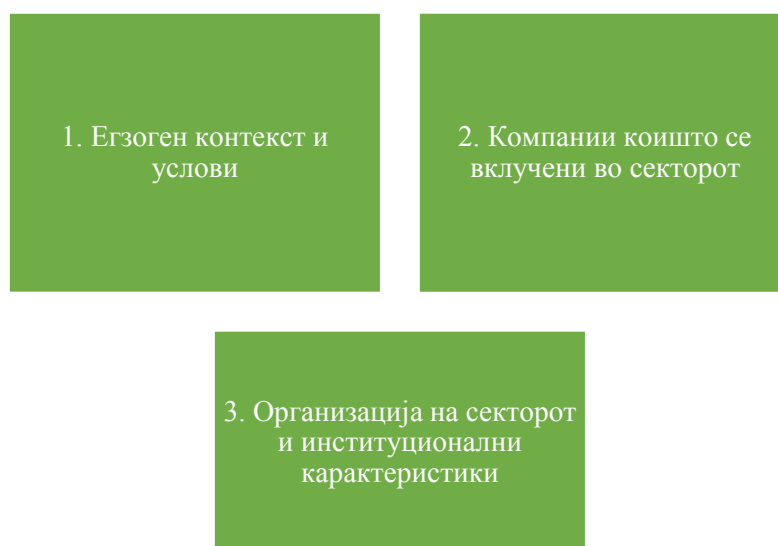


Извор: Pieterse, W. and Correlje, A. (2008). “Crude oil demand, refinery capacity and the product market: Refining as a bottleneck in the petroleum industry”, *Clingendael Energy paper*, p. 2

Како што можеме да забележиме од приложените слики погоре, постојат различни видувања во поглед на структурата на вредносниот синџир во нафтената индустрија. Она што е заедничко за сите три оперативни сегменти е фактот што тие се континуирано насочени кон развивање, управување и оптимизација на комплексни инфраструктурни процеси, коишто овозможуваат полесно да се движат нафтените производи во рамките на вредносниот синџир, поблиску до крајните потрошувачи (KMPG, 2013).

Во таа насока се поставува прашањето како нафтените компании, користејќи ја вертикалната интеграција, креираат вредност во рамките на вредносниот синџир? Следејќи го формалниот критериум за креирање вредност – вредноста на агрегатните 'аутпути' во континуитет да ја надминува вредноста на агрегатните 'инпути' (Wolf, 2009). Но оваа општа констатација секако дека не е доволна, со цел за суштински да се објасни овој процес. Гледано од поширок аспект на нафтените операции, можат да бидат идентификувани три потенцијални извори за создавање општествена и социјална вредност, и тоа (Tordo и др., 2011, стр. 11):

Слика 2.9. Извори за креирање вредност во нафтената индустрија



Извор: Tordo, S., Tracy, S.B., and Arfaa, A. (2011). “National Oil Companies and Value Creation”, *The World Bank Working Paper*, vol. 1, p. 11.

Првиот елемент – *Егзоген контекст и услови*, тргнува од гледиштето дека и покрај тоа што многу варијабли, во процесот на донесување одлуки, се егзогени (надворешни) по својата природа, тие можат материјално да влијаат на создавањето вредност. Меѓу другото, овие фактори ги вклучуваат следниве елементи: квалитетот и квантитетот на субвенционирањето на ресурсите, којшто ја одредува достапноста, техничката комплексност и структурата на трошоците во нагорниот сегмент; географската позиционираност на земјата (ресурсите во земјата), којашто ја детерминира пристапноста до домашните и извозните пазари и квалитетот на природното окружување (морски пристаништа, реки итн.); и структурата на домашната економија, вклучувајќи ја тука и нејзината зависност/интеракција со нафтениот сектор.

Вториот елемент – *Компаниите коишто се вклучени во секторот* ги вклучуваат националните нафтени компании (*NOCs*) и приватните нафтени компании (*IOCs*). Исто така, компаниите коишто оперираат со нафтените инсталации имаат значителна улога во создавањето вредност во нафтената индустрија, вклучувајќи ги тука и неоперативните инвеститори кои обезбедуваат голем капитал и адекватна експертиза. Како клучни извори за креирање вредност би можеле да ги издвоиме: трошочната ефикасност на водечките операции (експлорација, производство, рафинирање и маркетинг), вклучувајќи ги тука и индиректните трошоци; техничка подготвеност, којашто има капацитет да ја

поддржи замената на големите резерви на нафта, стапките за обновување на нафтените полиња, намалени трошоци за гориво, повисока вредност на производите итн.; потенцијални придобивки од хоризонтална концентрација (економија од обем) и вертикална интеграција (трансакциски трошоци); и корпоративни и стратешки одлуки, како што се избор на средства, насочување домашни наспроти извозни пазари.

Третиот елемент – *Организација на секторот и институционални карактеристики*, којашто се однесува на способноста и подготвеноста на компаниите соодветно да ги спроведуваат своите обврски што се под влијание на прашањата поврзани со управувачката структура на секторот. Овие елементи во голема мера се резултат на конкретни политички одлуки, вклучувајќи ги следниве: механизам/режим за одлуките поврзани со алокација на капиталот во различните фази во вредносниот синџир; политика на лиценцирање со цел за соодветно да се управуваат активностите во секторот, во насока на минимално/максимално ниво на експлорација, производство, рафинирање итн.; даночен систем – вклучувајќи субвенции со цел да се генерира релевантен и вредносен удел за државата; идентитетот, одговорноста и надлежностите на регулаторните органи; правни и регулаторни одредби, вклучувајќи ја тука пазарната и трговска регулатива; и националната нафтена и индустриска политика, разграничување помеѓу комерцијалните и некомерцијалните цели и развој на индустрии за локално снабдување.

Во практичната сфера, сложеноста на овие елементи е таа којашто го пролонгира текот на бирократските процедури и строгите институционални политики, коишто се евидентни не само во нафтената туку и во целокупната енергетска индустрија. За тоа зборува и фактот што секоја држава има различни принципи и административни насоки, врз основа на коишто ја гради политиката на нафтениот сектор. Политиката е особено евидентна во транзициските економии и земјите во развој, особено на монополските пазари, каде што сè уште бавно се одвива усогласувањето на домашните и европските типови практика. Стандардизацијата во поглед на законодавните политики и глобализацијата од аспект на управувачките стратегии се двата клучни елементи од коишто зависи интензитетот на прилагодување на актуелностите во глобалната нафтена индустрија. Тие се јавуваат како главни двигатели на економскиот просперитет на нафтените компании во светот.

Табела 2.2. Водечки нафтени компании во нагорниот сегмент за периодот од 2006 до 2012 година

Компанија		Држава	Вкупна актива (во милијарди долари)	Повраток од инвестираниот капитал (ROCE) (%)	Оперативна маргина во нагорниот сегмент (%)	Продуктивност на капиталот во нагорниот сегмент
1. Ecopetrol	NOC	Колумбија	64.521	71%	55%	1,30
2. Statoil	NOC	Норвешка	140.515	57%	63%	0,90
3. Total	IOC	Франција	227.215	55%	66%	0,84
4. ENI	IOC	Италија	184.578	47%	54%	0,88
5. PTT	IOC	Тајланд	53.747	46%	87%	0,53
6. Shell	IOC	Холандија	350.294	42%	57%	0,75
7. Chevron	IOC	САД	232.982	42%	55%	0,75
8. PDVSA	NOC	Венецуела	218.424	41%	30%	1,36
9. Imperial Oil	IOC	Канада	29.464	40%	63%	0,64
10. Inpex	IOC	Јапонија	32.566	40%	63%	0,63
11. BHP Billiton	IOC	Австралија	129.273	39%	55%	0,70
12. Novatek	IOC	Русија	15.215	37%	59%	0,63
13. MOL	IOC	Унгарија	21.696	37%	60%	0,62
14. PetroChina	IOC	Кина	344.207	35%	41%	0,87
15. Marathon Oil	IOC	САД	35.306	34%	59%	0,58
16. OMV	IOC	Австрија	40.340	33%	42%	0,79
17. CNOOC	NOC	Кина	72.379	32%	53%	0,60
18. Petrobras	NOC	Бразил	331.645	32%	47%	0,68
19. ExxonMobil	IOC	САД	333.795	32%	34%	0,93
Просечна вредност на водечките компании				38%	54%	0,75
Просек на индустријата				21%	38%	0,51

Извор: PWC (2013), “Driving value in upstream Oil & Gas”, достапно на:

<http://download.pwc.com/ie/pubs/2013_driving_value_in_upstream_oil_and_gas.pdf> (пристапено на 17.6.2015)

Националните нафтени компании (NOCs) и приватните нафтени компании (IOCs) неретко ја користеле интеграцијата во вредносниот синџир за генерирање поголема вредност. Додека во контекст на хоризонталната интеграција, придобивките од економијата од обем се широко признати и евидентни, предностите од вертикалната интеграција долж вредносниот синџир сè уште се следат со доза на резервираност од некои земји во светот. Истражувањата континуирано индицираат дека функционирањето со полн капацитет – лесен пристап до пазари и адекватна техничка, како и менаџерска и маркетиншка експертиза – се неопходни со цел за вертикално интегрираните проекти да бидат економски исплатливи. Од друга страна,

ваквото гледиште објективно ја оправдува и долгогодишната одбивност на *NOCs* во контекст на примената на токму оваа стратегија. Со цел и практично да го претставиме процесот на креирање вредност во нафтената индустрија, во табелата 2.2 се прикажани водечките нафтени компании во нагорниот сегмент. Врз основа на вредноста којашто тие ја генерираат од инвестираниот капитал, обелоденето е како нафтените компании креираат вредност.

Како што можеме да забележиме од табелата 2.2 погоре, водечките нафтени компании (*NOCs* и *IOCs*) забележале просечна вредност на повраток од инвестираниот капитал (*ROCE*) од 32%. Евидентно е и дека водечките нафтени компании, за периодот од 2006 до 2012 година, генерирале двапати поголем *ROCE* (38%), споредено со вкупниот просек на целата индустрија (21%). Со други зборови, водечките нафтени компании значително ги надминале останатите нафтени компании во индустријата. Кога на ова ќе се додаде фактот дека истите овие компании оперирале во време на глобална финансиска криза, севкупната ефикасност на нафтените компании во нагорниот сегмент е повеќе од задоволителна. Водечките нафтени компании подлежат на две одделни димензии на *ROCE* – оперативна маргина и продуктивност на капиталот. Компаниите коишто се позиционирани на врвот на табелата се воедно и компании коишто имаат силни резултати во контекст на двете димензии на *ROCE*. Во таа насока, потребно е нафтените компании истовремено да генерираат силна оперативна маргина и висока продуктивност на капиталот, бидејќи успешноста само во еден сегмент е недоволна за генерирање поголема вредност.

Влијание на политиката врз вредносниот синџир

Во нафтената индустрија, политичките одлуки во голема мера ја одредуваат организацијата на секторите и насоките на менаџментот, коишто за возврат влијаат врз способноста и подготвеноста на компанијата да управува соодветно. Менаџерската идеологија на управување со глобалните нафтени компании се издига над основните економски правила, за сметка на надворешните притисоци, коишто се нужни за прогресивен раст на економијата на нафтениот бизнис. Темелна дискусија за секоја алтернатива е надвор од опсегот на истражувачкиот контекст на оваа глава. Во понатамошната дискусија, фокусот е ставен на четири клучни елементи, чијашто целисходност во целост зависи од политиката (Tordo и др., 2010, стр. 3):

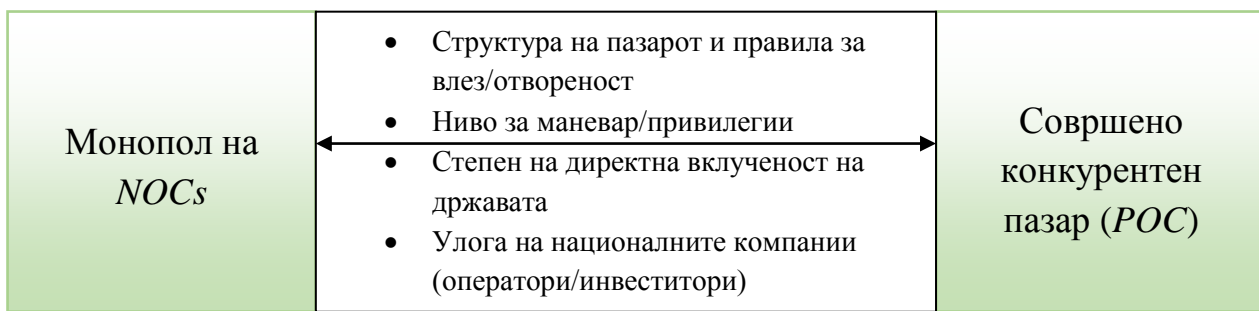
1. Учество во индустријата;
2. Лиценцирање и договори за сурова нафта;
3. Даночна политика; и
4. Политика на испразнување.

Политиката е неразделна компонента на нафтената индустрија и како таква има пресудно влијание во рамките на глобалните оперативни активности на компаниите. Во продолжение, покрај елаборацијата на четирите клучни сегменти, фокусот е ставен на нивната поврзаност со процесот на градење вредност во нафтената индустрија.

Учество во индустријата

Изборот на секоја политика има значително влијание врз способноста на учесниците и нивната подготвеност да создадат вредност во нафтената индустријата. Тоа го покажува и сликата 2.10 каде што се претставени можните опции на политиката во однос на нивото на конкуренцијата и учеството во нафтениот сектор.

Слика 2.10. Ниво на конкуренција и учество во нафтениот сектор



Извор: Tordo, S., Tracy, S.B., and Arfaa, A. (2011). “National Oil Companies and Value Creation”, World Bank Working Paper, No. 218, p. 4.

На едниот крај од континуумот е позициониран чистиот монопол, којшто функционира како ентитет во државна сопственост, без никаква надворешна вклученост. На другиот крај се наоѓа совршено конкурентскиот пазар, којшто не го ограничува влезот на нови конкуренти на пазарот, односно истиот е ослободен и дејствува без никаква интервенција од државата. Во принцип, ниту една земја не ги имплементирала двете претходно споменати опции. На пример, Саудиска Арабија и Мексико имаат монопол на сопственичкиот капитал во нагорниот сегмент. Оттаму, приватните нафтени компании коишто дејствуваат во истото подрачје, се соочуваат

со тешкотии кога се работи за активности во нагорниот сегмент, поради фактот што тие имаат ограничени можности за учество во капитални проекти. Дури и во конкурентските и пазарно ориентирани земји, се поставуваат соодветни критериуми за предквалификација и учество на аукции, што неретко влијае врз намалувањето на конкуренцијата и натпреварувачкиот карактер на пазарот. Како последица на ова, земјите најчесто употребуваат различна политика за различните фази во вредносниот синџир. Оние земји коишто располагаат со обемни ресурси се категоризираат како целосно отворени, делумно отворени и целосно затворени за надворешна соработка, а особено за делот којшто е поврзан со пристапот до резервите на нафта. Политиката за пристап до резервите може да биде различна во зависност од тоа дали се работи за резерви на сурова нафта или гас. Општо кажано, земјите во принцип имаат полиберален пристап кога се работи за овозможувањето пристап до резервите на гас, поради потребата од софистицирана технологија и соодветен капитал, со цел, истата континуирано да се наградува.

Лиценцирање и договори за сурова нафта

Содржината (условите и роковите) на договорите за сурова нафта, во значајна мера ја одредуваат основата на мноштво од одлуките што се поврзани со комерцијалниот и технички карактер на нафтените компании. Со цел да го дизајнира обликот и структурата на самата индустрија, државата може да го искористи и сопствениот систем на лиценцирање. Државата може засебно да одлучува за фреквенцијата и степенот на територијална покриеност за секаков вид лиценцирање – без разлика дали се работи за аукциско лиценцирање со наддавање или за непосреден договор – да постави економски стимуланти со цел да поттикне поголемо учество или да наметне дополнителни услови како што се задолжителна вклученост на државата. Во речиси сите држави надвор од САД, земјиштето (почвата) или е во сопственост на државата (независно од сопственоста на површината на земјиштето) или државата може да стави вето врз неговата употреба. Во случај кога земјиштето е во сопственост на државата, владата може да му обезбеди монополски права на еден субјект или да развие адекватен систем за лиценцирање, со цел да овозможи и стимулира учество на повеќе субјекти. Правата за експлорација обично се доделуваат по пат на аукција или се доделуваат врз основа на соодветни понуди од заинтересираните компании. Наддавањата најчесто се во

форма на обврска на земјата-домаќин, како што се: развој на инфраструктура, трошење минимални средства за експлорација, обука и градење капацитети, користење услуги на локални добавувачи, дупчење оптимален број бунари итн. Во последниве неколку години, лиценцирањето и даночните режими заземале сериозни размери коишто се одраз на одредени историски или регионални констелации. Неопходно е тие да се анализираат врз основа на суштинска содржина, а не од аспект на формалниот дизајн. Во таа насока, *Waelde* (1995) укажува на тоа дека 'формата' на договорот има релативно помало значење од вистинската содржина, односно од тоа како и на кој начин основните функции и прашања – менаџирање и контрола, евалуација на ризици, поделба на приходи – се регулирани во практиката.

Оданочување

Нафтената индустрија е една од ретките индустрии каде што стапките на оданочување се на многу високо ниво. Оданочувањето подеднакво влијае како врз склучувањето на договорите и изборот на средства, така и врз динамиката на снабдување, побарувачката и конечно на финансиската состојба на вклучените страни. Оданочувањето не треба да го измени процесот на донесување одлуки. Доколку фискалниот режим е во глобала поткопувачки (креира дестимулација/ намалување на трошоците или го поттикнува вишокот на инвестиции), тој ќе генерира сериозни нето загуби за нафтените компании. На пример, во нагорниот сегмент (*upstream*), вкупниот удел на Владата (паричен тек на располагање на Владата од одреден проект во нафтената индустрија) во глобални рамки се движи од 40% до речиси 90% (*Ahmad и Jha*, 2008). Со зголемувањето на цените на добрата за широка потрошувачка во периодот од 2002 до 2008 година, голем дел од државите ги зголемиле побарувањата во речиси сите проекти за нафта во нагорниот сегмент. Фискалната терминологија, којашто се употребува во одредена земја, може да се менува на различен начин: а) по пат на договор; б) во ситуација кога се доделуваат нови концесии под различни услови; в) преку објавување конкурс каде што нафтените компании, по пат на аукција, ги одредуваат условите и ја потпишуваат висината на бонусите што тие се подготвени да ги исплатат однапред; и г) преку примена на соодветен закон. При определувањето на висината на побарувањата на Владата, важно е да се земе предвид степенот на потенцијална размена помеѓу краткорочниот закуп на државата и долгорочното креирање вредност. Со оглед на

неизвесниот карактер на процесот на експлорација и производството на сурова нафта, максимизирањето на нето вредноста на тековните закупи може индиректно да влијае негативно врз текот на долгорочните инвестиции, од којашто директно зависи и развојната динамиката на идните закупи (Tordo, 2007). Во надолниот сегмент (*downstream*), мноштво од индустријализираните земји воведуваат високи даноци на потрошувачка (Данок на додадена вредност – ДДВ) врз веќе постојните даноци за сурова нафта. Гледајќи ја пондерираната вредност на главните производи коишто подлежат на рафинирање, во 2003 година, само 28% од финалната продажна цена се припишува на трошоците за сурова нафта, додека 62% од финалната цена се припишуваат на даноците, а останатите 10% се припишуваат на трошоците за рафинирање и нето добивката на компаниите (ОПЕС, 2006).

Политика на испразнување

Владите на државите се тие што одлучуваат дали да се започне со експлорација на нафта. Тие одлучуваат со која динамика треба да се движи процесот на истражување, и кој треба да започне со експлорацијата на сурова нафта. Доколку постојат потврдени сознанија за постоење потенцијален извор на сурова нафта, тогаш максимизирањето на општествената помош може да биде реализирано преку примена на соодветен модел на производство (преку планирање на инвентарот) прекувремено. Експлоатацијата на веќе постојните резерви се мери врз основа на стапката на производство (годишно производство во однос на просекот на докажаните резерви), којашто воедно претставува и основа на политиката на испразнување. Одлуките во состав на портфолиото – дали да се задржат резервите на нафта недопрени како 'богатство во земја' или како средство надвор од земјата – може да се издвојат од трошочните одлуки. Но во практиката, овие две прашања се релативно поврзани. Воспоставување соодветна политика на испразнување, најчесто ги вклучува следниве фактори (Stiglitz, 2007, стр. 15):

- *Добра практика на нафтените полиња* – отстапувања и девијации од адекватна практика на нафтени полиња, може трајно да го оштети резервоарот на сурова нафта;
- *Политика* – државите може да имаат меѓународна обврска поврзана со продуктивните капацитети и нивото на 'аутпут', со којашто се ограничува дискрецискиот процес на донесување одлуки;

- *Државен буџет* – јавните финансии можат да диктираат планови за подинамично производство. Подобро познавање на големината на нафтените резерви генерира соодветен 'инпут' во дизајнирањето одржлива макроекономска политика и за подобрување на интергенерацискиот капитал, преку избор на тековната стапка на потрошувачка;
- *Притисок на јавноста врз трошењето* – зголемените јавни приходи може да резултираат со притисоци коишто наметнуваат трошење на тие средства, без оглед на достапноста и можностите за реинвестирање;
- *Домашна економија* – соодветните можности за реинвестирање на приходите од нафта можат да поттикнат планови за забрзано производство. Недостатокот на можностите за реинвестирање, страв од хиперинфлација, негативни промени на девизниот курс или недостаток на соодветно вмрежување за потенцијално производство во контекст на домашната економија, може да ја ослаби и политиката на испразнување;
- *Институционална рамка/Државна власт* – во недостаток на соодветна евалуација на фондовите, владите може да бидат ставени во искушение да ги префрлат средствата од производството на нафта во насока на реализирање нелегални цели. Во такви случаи, 'земјата' можеби е најбезбедно место за чување на нафтените резерви;
- *Проклетство на ресурсите* – симултаната поврзаност на домашната економија и институционалните рамки е воедно причина за неуспехот на државите практично да го трансферираат богатството на природните ресурси во контекст на одржливиот економски развој;
- *Ценовни очекувања* – промените во цените на суровата нафта значително влијаат врз вредноста на подземните ресурси;
- *Трошоцни очекувања* – во случаите кога трошоците за екстракција се високи, при што постои можност, со напредокот на технологијата, прекувремено да бидат намалени. Периодот на чекање може да биде поголем дури и од која било друга инвестиција на владата;

- *Временска вредност на парите* – нафтата во земјата не генерира никаква добивка ниту камата (освен доколку цените или трошоците не се променат); во зависност од повратокот на потенцијалните инвестиции коишто не се поврзани со суровата нафта, како и врз стапката на општествен попуст, временската вредност на оствареното производство може значително да се разликува. Колку е порано времето на екстракција, толку се повисоки и потенцијалните придобивки, *ceterisus paribus*.

Управувањето со процесот на испразнување (*depletion management*) може да се однесува на поединечни резервоари на сурова нафта, на поврзани области за производство или на агрегатното национално ниво. Истоимениот процес може да биде директно наметнат од Владата, преку користење различни инструменти како што е систем на лиценцирање, примена на развиени методи на екстракција преку избор на поединечни оператори за реализација на проекти. Постојат големи разлики во стапките на производство меѓу државите-производители на нафта во светот (Eller и др., 2007; Wolf, 2008).

Структура и сегменти на нафтената индустрија

Структурата на нафтената индустрија, споредено со останатите индустрии, е една од најсложените во светот. За разлика од минатото, каде што мноштво од нафтените компании биле хоризонтално интегрирани, денеска ситуацијата е сосема поинаква. *Хоризонталната интеграција* укажува на фактот дека нафтените проекти се исклучително скапи и ризични, особено кога се работи за активностите во нагорниот сегмент, каде што економијата од обем има пресудна улога. Од тие причини, хоризонтално интегрираните нафтени компании најчесто се одлучуваат за заеднички инвестирања и склучување партнерства во проекти, поврзани со експлорација на нафта. Од друга страна, *вертикалната интеграција* претставува целосна контрола на сите фази во производството на нафта, почнувајќи од експлорација и екстракција на нафта, до рафинирање, маркетинг и дистрибуција на нафта до малопродажните бензински станици.

Нафтените компании не ја практикуваат вертикалната интеграција со цел да креираат монополска позиција на пазарот или да остварат профит како резултат на авторитетната позиција, туку едноставно да ги минимизираат своите расходи,

коишто во случајов се префрлуваат на потрошувачите. Поинаку кажано, доколку одредена нафтена компанија е вклучена и во нагорниот сегмент, автоматски се намалува и вкупниот број 'инпути', потребни да се произведе финалниот 'аутпут' во надолниот сегмент (Rey, 1995). Со адекватна примена на вертикалната интеграција, нафтените компании – преку подигање на капиталните трошоци за влез во индустријата – симултано вршат инхибиција на нови ривали на пазарот, притоа ограничувајќи го проширувањето на конкуренцијата (Waterson, 1993).

Нагорен сегмент (*Upstream*)

Нагорниот сегмент (*Upstream*) се состои од две есенцијални компоненти – **експлорација и екстракција** на нафта, во состав на коишто волуменот и интензитетот на конкурентските активности е најизразен (Stabell, 2001, стр. 36). Во суштина, нагорниот сегмент се смета како главен двигател на стопанството и генерално економијата на секоја држава. Почетните фази во процесот на експлорација на нафта биле спроведувани од мал број корпорации, коишто всушност ги вршеле овие истражувања. Сепак, благодарение на експлозивниот раст и профитабилноста на нафтениот бизнис, оваа бројка постепено се зголемувала. Отпочнувањето со експлорација зависи од политиките на владата, без чијашто законска дозвола – во смисла на одобрување грантови и концесии – е невозможно да се започне со оваа клучна фаза во нагорниот сегмент. Компаниите коишто се финансиски подобни да се натпреваруваат во нафтената индустрија, треба да вложат дополнителен напор и да изнајдат најдобро решение во врска со геополитичките перспективи, поради фактот што тие апсолутно не можат да го предвидат капацитетот, односно да востановат колкаво количество нафта ќе биде пронајдено (Speight, 2011, стр. 5). Правилото во нафтената индустрија, коешто вели дека „нафтата му припаѓа на оној кој ќе ја пронајде“, постепено ја губи својата глобална и општествена применливост (Oil и Gas, 2012). Во спротивно, доколку субјектот – сопственикот на земјиштето не поседува минерални права за ископување, истото може да биде одземено од претходниот сопственик на тоа земјиште. Важно е да нагласиме дека експлорацијата исцрпува дури и до 70% од финансиските ресурси, потребни да се реализира целокупната инвестиција, но истовремено генерира и најголема добивка од сите три сегмента.

Со оглед на различниот тип на технологија, којшто секоја нафтена компанија го поседува, особено во сегментот на експлорација, се поставува прашањето, кои се

клучните двигатели на диференцијација во нагорниот сегмент, односно кои фактори се сметаат за круцијални за постигнување и одржување оптимален степен на експлорација? Истражувањето спроведено од *Olmstead* (2001) укажало дека постојат три категории на успех, коишто покриваат дури 85% од сите фактори вклучени во истражувањето: средства, поддршка од менаџментот и луѓе. Првиот фактор – средства (*assets*) се однесува на ефективно најнапредните технологии, адекватно портфолио на лиценци, креативна култура на управување и широка база на знаење. Вториот фактор – поддршка од менаџментот (*management support*) е поврзан со начинот на финансирање, подготвеноста за преземање ризици, конзистентноста на конкурентските стратегии и квалитетот на краткорочните одлуки. Третиот фактор – луѓе (*people*) се однесува на високо обучен и компетентен кадар, мотивиран, со стручно знаење и експертиза од областа на нафтената индустрија.

Технолошкиот аспект, исто така ја обележува егзистенцијата на нагорниот сегмент, и во суштина ја прави природата на овој процес зависна од расположливиот капитал на компанијата, којашто фактички го врши ископувањето. Како последица на ова, компаниите или пронаоѓачите во нагорниот сегмент, мора да останат во врска со издавачите на лиценци за производство, за да ја задржат нивната ингеренција во поглед на мерењето на квантитетот на произведената нафта. Ваквите ризични осцилации, менаџментот на нафтените компании може на најдобар начин да ги консолидира преку употреба на својата портфолио експертиза. Неопходно е таа да биде адекватно структурирана, започнувајќи од снабдувањето со капитал и контакт со инвеститори, до искористување на деловните контакти за ангажирање ефикасни и релативно напредни технологии за дупчење.

Доколку првичните сознанија за постоењето извори на нафта бидат поткрепени од геолошки експерти, автоматски се заменува опремата за дупчење со адекватна платформа, еднаква на квантитетот на површината за производство, и започнува процесот на екстракција на нафта. Во зависност од тоа на каква површина е детектирано постоењето нафта, платформата може да биде конструирана на копнена или водена површина. Тоа го покажува и табелата 2.3 на којашто е прикажана нето добивката во нагорниот сегмент на петте најмоќни приватни вертикално интегрирани нафтени компании во светот (*Super Majors*), за периодот од 2011 до 2015 година. Покрај тоа што сите компании прикажани во табелата 2.3 се вертикално интегрирани по својата структура, поголемиот дел од својата нето добивка ја генерирале токму од активностите во нагорниот сегмент.

Табела 2.3. Нето добивка на *Super Majors* од нагорниот сегмент за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони долари)

Компанија	Година									
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1. ExxonMobil	24.097	24,62	34.439	28,08	29.895	29,66	26.841	30,60	27.548	33,16
2. Chevron	17.677	18,05	24.786	20,21	23.788	23,60	20.809	23,72	16.893	20,33
3. British Petroleum	30.970	31,64	30.500	24,87	19.436	19,28	18.265	20,82	15.201	18,30
4. Royal Dutch Shell	15.935	16,28	24.687	20,13	21.245	21,08	15.117	17,23	16.505	19,87
5. Conoco Phillips	9.198	9,40	8.242	6,72	6.447	6,39	6.669	7,60	6.908	8,31
Вкупно	\$97.877		\$122.654		\$100.775		\$87.701		\$83.055	

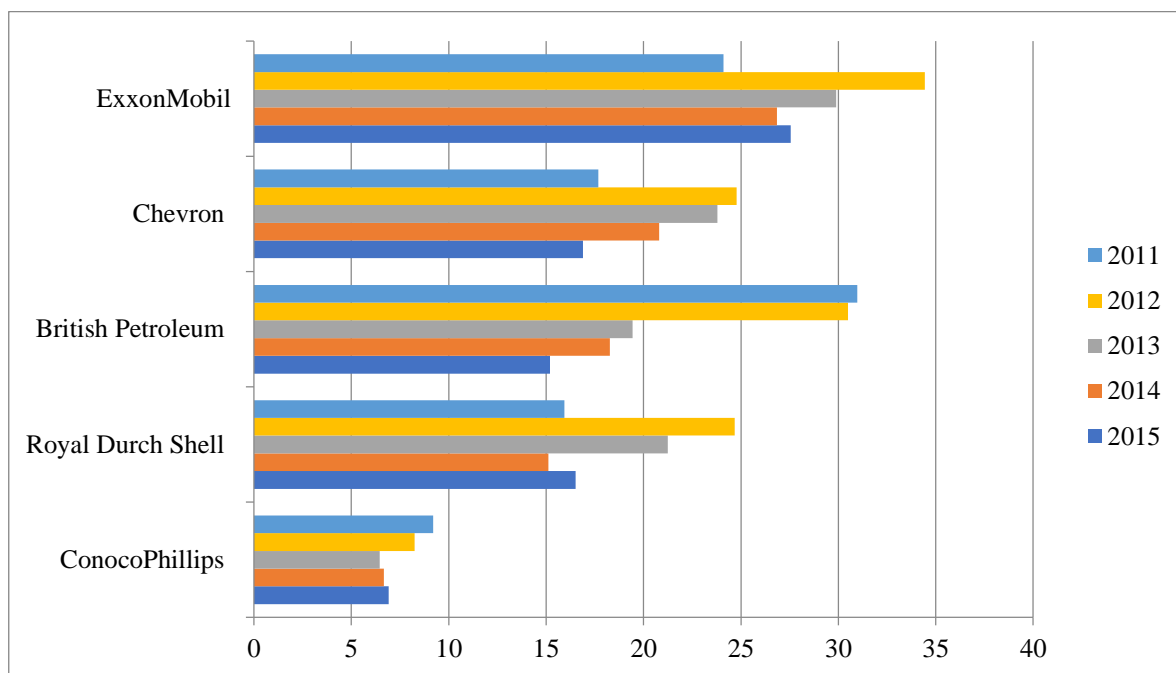
Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година

Најголема нето добивка во нагорниот сегмент од 122.714 милиони долари, *Super Majors* оствариле во 2012 година, предводени од *ExxonMobil* со 34.439 милиони долари (29,66%), *British Petroleum* со 30.500 милиони долари (24,87%), *Chevron* со 24.786 милиони долари (20,21%), *Royal Dutch Shell* со 24.687 милиони долари (20,13%), и *ConocoPhillips* со 8.242 милиони долари (6,72%).

Најмала нето добивка за истоимениот период од 83.055 милиони долари, *Super Majors* оствариле во 2015 година, и тоа *ConocoPhillips* од 6.908 милиони долари (8,31%), *British Petroleum* со 15.201 милиони долари (18,30%), *Royal Dutch Shell* со 16.505 милиони долари (19,87%), *Chevron* со 16.893 милиони долари (20,33%), и *ExxonMobil* со 27.548 милиони долари (33,16%). Падот на нето добивката во 2014 година на *Super Majors* бил сосема очекуван, имајќи го предвид опаѓачкиот тренд на цените на нафтата во текот на целата 2015 година.

И покрај ниските цени на суровата нафта, општа констатација е дека долгорочниот потенцијал за раст на нафтената индустрија останува се уште привлечен за идните инвеститори. Неопходно е преку следењето на условите на пазарот истовремено да се внимава и на промените во трошоците вдолж целиот синџир на снабдување. Преку тестирање на инвестициите со краток циклус, особено на основниот бизнис и неконвенционалните средства, по тековни цени да се избираат само оние можности кои што можат развијат во иднина.

Слика 2.11. Споредба на нето добивка на *Super Majors* во нагорниот сегмент за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година

Во сликата 2.11 е претставена споредба на нето добивката на *Super Majors* во нагорниот сегмент, каде што за изминатите пет години можеме да забележиме прогресивен раст на добивката на сите нафтени компании. Овој факт воопшто не е изненадувачки, со оглед на тоа што САД денеска е четврти по големина извозник на нафта и опрема за нафта во нагорниот сегмент, со приближно 18 милијарди долари годишен извоз во светот. Додека проекциите на пазарот укажуваат на раст, постојат одредени регулаторни и правни ограничувања коишто во иднина можат да ја пролонгираат глобалната трговија на некои стратешки пазари. Извозниците во САД се соочуваат со сложени локални барања на пазарот на труд и други трговски бариери како што се зголемувањето на трошоците и намалувањето на конкурентноста на извозот на САД (ИТА, 2017).

Среден сегмент (*Midstream*)

Средниот сегмент (*Midstream*) се состои од активности што се поврзани со транспортирањето на нафтата, од локациите каде што е екстрактирана до соодветни станици за рафинирање. Превезувањето на суровата нафта претставува комплексен процес, чијашто реализација зависи од капацитетот на технолошката стручност на

компанијата што го спроведува ова трансферирање. Успешноста на овој процес е детерминирана од начинот на којшто нафтата се транспортира, и времетраењето и ефикасноста на овој процес зависи од тоа дали трансферот се врши на копнена или водена површина. Менаџирањето со суровите материјали е исто така обврска на средниот сегмент, којшто е одговорен за неутрализирање на примесите, како што е отстранувањето на хидроген сулфатот итн. Навременото спречување на нечистите супстанции им помага на нафтените компании да ја зголемат количината на транспортираната нафта, зголемувајќи ја на тој начин ефикасноста и потенцијалот за остварување профит. Покрај транспортирањето огромен квантитет на нафта, компаниите под чијашто надлежност е овој процес, треба да посветат подеднакво внимание и на загадувањето, што е резултат на долгите нафтоводи коишто ја генерираат контаминираната емисија.

Надолен сегмент (*Downstream*)

Последен елемент во рамките на вредносниот синџир на нафтената индустрија е надолниот сегмент, којшто воедно инкорпорира активности за процесирање, дистрибуција, како и рафинирање и маркетинг на финалните производи. Со цел, суровата нафта да биде синтетизирана во употреблив производ, најпрвин мора да биде соодветно преработена. Процесирањето или рафинирањето на нафтата е условено од еден т.н. режимски систем којшто опфаќа низа хиерархиски елементи, во рамките на коишто дестилацијата има централна улога. Ваквата поставеност е диктирана од ресурсниот капацитет на суровата нафта, којашто ја сочинуваат различни видови хидрокарбонати, и оттаму, првичниот чекор во рафинирањето наметнува одделување на тие диферентни молекули и нивно позиционирање во индивидуални фракции. Потоа суровата нафта се загрева во дестилациски колумни, каде што консеквентно доаѓа до нивно одделување. Во зависност од јачината на дестилацијата и испарувачката температура, доаѓа до генерирање различни видови хидрокарбонати, коишто според својата хемиска структура продуцираат горива како керозинот (којшто се користи во авионската индустрија) и бензинот (во автомобилската индустрија). Најголемите трошоци, од аспект на рафинирачкиот сектор, ги одредуваат токму цените на суровата нафта, коишто воедно делуваат негативно и врз профитабилноста на компаниите. Доколку производите во нафтената индустрија забележат раст, врз основа на зголемените приходи на

потрошувачите, и доколку таквото зголемување на цените не предизвика пад на побарувачката, тогаш рафинериите ќе бидат во состојба, како резултат на зголемувањето на цените на своите производи, да ги префрлаат трошоците за сурова нафта на финалните потрошувачи, запазувајќи ја притоа профитабилноста на целиот сегмент. Во спротивно, доколку цените на производите не го следат експанзивниот раст на пазарот, тогаш ваквото пренесување на трошоците за сурова нафта е невозможно, и со сигурност ќе влијае негативно врз профитабилноста на рафинериите. Целта на надолниот сегмент е да ја процесира суровата нафта во краен 'аутпут' – лансирање производи за различна намена како горивата, лубрикантите и петрохемикалите, односно претставува точка каде што понудата конечно се судира со побарувачката, а потрошувачите со компаниите. Бензинските станици се целосно вклучени во активностите во надолниот сегмент, од чиешто перформанси во целост зависи и оперативната и производна складност на претходните два сегмента, и колку тие се поуспешни, толку поефективен ќе биде и надолниот сегмент. Изворни активности без коишто овој сегмент не би можел да се замисли, се маркетингот и грижата за потрошувачи, како и стратешкото планирање, коешто ја координира продажбата и дистрибуцијата на финалните производи. Квалитетот на нафтата и нафтените деривати е клучна одлика на реалната слика којашто нафтената компанија ја претставува пред јавноста. Во таа насока, улогата на маркетингот е стручно и советодавно да учествува во процесот на истражување и производство, во контекст на промена и подобрување на спецификациите на производниот асортиман. Навремено да ги користи можностите за развој на нови производи, со цел да ги задоволи променливите барања на потрошувачите. Елементите во надолниот сегмент имаат значајна улога за нафтените компании, коишто тврдат дека го збогатуваат нивниот делотворен и операциски карактер. Секоја компанија, во зависност од трошочната методологија, на различен начин ги алоцира финансиските средства во надолниот сегмент, и применува различна стратегија за менаџирање и реализација на поставените цели. Неконзистентен во овој случај е фактот што суровата нафта, сама по себе, сè додека не го помине процесот на рафинирање, нема апсолутно никаква вредност за потрошувачите. Испорачувањето вредност е практично евидентно дури кога процесот на рафинирање ќе биде финализиран. За тоа зборува и фактот дека како малопродажниот нафтен сектор се развивал прекувремено така биле конструирани и различни канали на трговија. Мноштво од изборите коишто нафтени компании ги прават во рамките на каналите на трговија,

условени се пред сè од комплексноста на малопродажната понуда за потрошувачите. Тука спаѓаат степенот на контрола и влијанието што нафтената компанија сака да го примени при распоредувањето на понудата, како и адекватно поставување оперативна маржа – за горивата и останатите производи – и следење на финансиските приливи од сите тековни активности на нафтената компанија. Оттаму, нафтените компании во надолниот сегмент се должни да ја разберат динамиката на целните пазари каде што дејствуваат, и притоа внимателно да ја дизајнираат својата стратегија. На тој начин тие ќе го засилат нивото на пенетрација преку понуда на високо диференцирани производи. Во табелата 2.4 е претставена нето добивката на *Super Majors* во надолниот сегмент за периодот од 2011 до 2015 година.

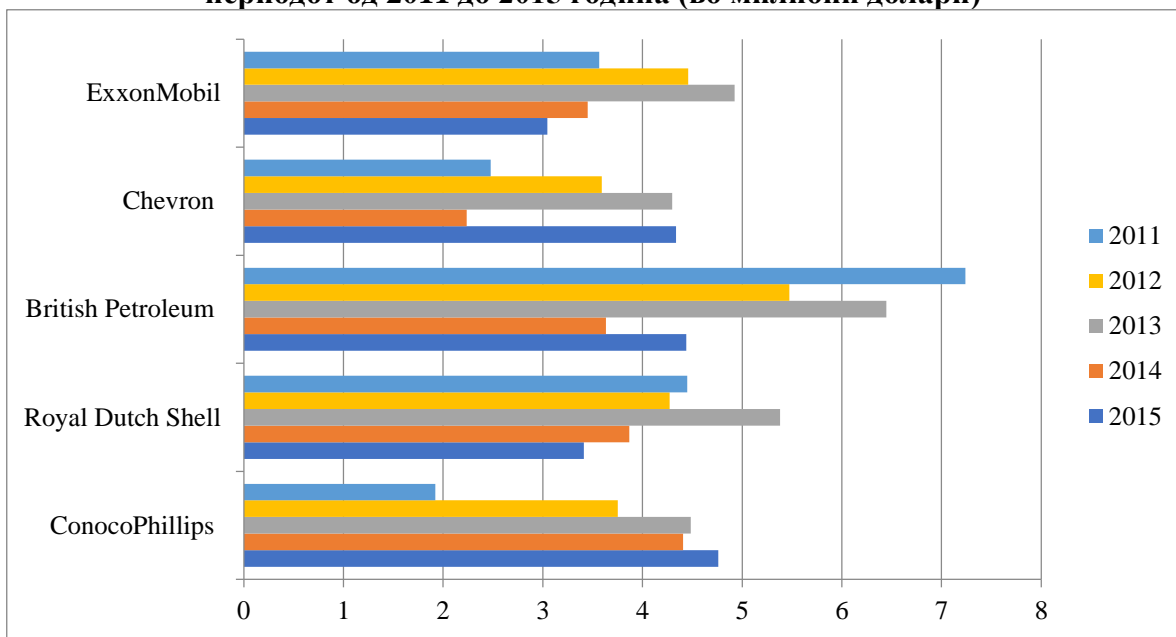
Табела 2.4. Нето добивка на *Super Major* во надолниот сегмент за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони долари)

Компанија	Година									
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1. ExxonMobil	3.567	19,90	4.459	20,69	13.190	39,08	3.449	20,01	3.045	15,20
2. Chevron	2.478	13,83	3.591	16,66	4.299	12,73	2.237	12,98	4.336	21,80
3. British Petroleum	7.239	40,39	5.474	25,40	6.447	19,10	3.632	21,07	4.441	22,17
4. Royal Dutch Shell	4.448	24,82	4.274	19,83	5.382	15,94	3.869	22,45	3.411	17,18
5. Conoco Phillips	192	1,07	3.751	17,41	4.484	13,28	4.406	25,56	4.762	23,78
Вкупно	\$17.924		\$21.549		\$33.748			\$17.233		\$20.025

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година.

Најголема нето добивка во надолниот сегмент од 33.748 милиони долари, *Super Majors* оствариле во 2013 година, предводени од *ExxonMobil* со 13.190 милиони долари (39,08%), *British Petroleum* со 6.447 милиони долари (19,10%), *Royal Dutch Shell* со 5.382 милиони долари (15,94%), *ConocoPhillips* со 4.484 милиони долари (13,28%) и *Chevron* со 4.299 милиони долари (12,73%). Од друга страна, најмала добивка во надолниот сегмент од 17.924 милиони долари, *Super Majors* оствариле во 2011 година, почнувајќи од *ConocoPhillips* со 192 милиони долари (1,07%), *Chevron* со 2.478 милиони долари (13,83%), *ExxonMobil* со 3.567 милиони долари (19,90%), *Royal Dutch Shell* со 4.448 милиони долари (24,82) и *British Petroleum* со 7.239 милиони долари (40,39%).

Слика 2.12. Споредба на нето добивка на *Super Majors* во надолниот сегмент за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година.

Во сликата 2.12 е претставена споредба на нето добивката во надолниот сегмент на *Super Majors*. Променливиот раст на нето добивката е директна последица на засилените предизвици и новите извори на енергетска мобилност, коишто влијаеле врз вредносниот синџир на горива во надолниот сегмент. Менаџерите во надолниот сегмент се должни да ги преиспитаат своите деловни модели, односно да иновираат со цел да го заштитат својот удел на пазарот на мобилност.

2.5. Конкурентска предност во нафтената индустрија

Активностите за градење конкурентска предност, компаниите ги интегрираат во вредносен синџир, којшто претставува метод со помош на којшто компаниите систематски ги делат своите активности. Според Ehmke (2008), компаниите можат да креираат конкурентска предност, нудејќи им на потрошувачите поголема вредност од своите ривали, или преку пониски цени или преку обезбедување дополнителни услуги и бенефиции коишто би можеле да ги оправдаат повисоките цени. Barney (2002, стр. 9) додава дека „компаниите практично можат да демонстрираат конкурентска предност на пазарот доколку нивните дејствија генерираат релевантна економска вредност којашто ги издвојува од останатите ривали на пазарот“.

И покрај различните ставови на економистите во поглед на дефинирањето на конкурентската предност, гледиштето на *Michael Porter* сè уште претставува иманентен водечки елемент за отпочнување на речиси секоја дискусија за конкурентска предност. Според *Porter* (1998, стр. 11), за одредена компанија може да се каже дека има конкурентска предност доколку таа генерира добивка повисока од просечната стапка на економски профит, којшто го остваруваат останатите компании што се натпреваруваат во рамките на истиот пазар. Во тој контекст, тој идентификувал два начина по основа на коишто компаниите можат да изградат конкурентска предност на пазарот, и тоа:

- **Водство во трошоци** – може да биде реализирано преку нудење идентични производи коишто вклучуваат пониски трошоци од една страна, и генерираат натпросечни приходи од друга страна.
- **Диференцијација** – може да биде реализирана преку создавање претстава кај купувачите за единственост и различност на производите во однос на производите на конкуренцијата.

Конкурентската предност е главно условена од одржувањето атрактивна и дистинктивна позиција, којашто во целост ја поддржува понудата на уникатни производи и којашто дополнително ја зајакнува диференцијалната политика во сегментот во којшто компанијата дејствува. На пример, по либерализацијата на нафтената индустрија во Кенија во 1994 година, пазарот на нафтени деривати во Кенија доживеал структурни промени, коишто резултирале со релевантен пораст на конкуренцијата. Поради намалувањето на нето добивка, нафтените компании започнале со примена на различни конкурентски стратегии, со цел да генерираат силна конкурентска предност. Тоа го покажува и квантитативната студија, спроведена од *Abdirahman* (2014, стр. 27), каде што детално е објаснета примената на конкурентските стратегии на нафтените компании во Кенија. Резултатите од спроведеното истражување откриле дека стратешка комбинација којашто најдобро им одговара на нафтените компании во Кенија, особено на оние коишто се натпреваруваат единствено во надолниот сегмент, е стратегијата на водство во трошоци, стратегијата на диференцијација и стратегијата на фокусирање. Додека стратешки комбинации коишто најмалку им одговараат на нафтените компании се: стратегијата на корпоративна и општествена одговорност, стратегијата на корпоративна диверзификација и стратегијата на припојување и аквизиција.

Градење конкурентска предност преку водство во трошоци во нафтената индустрија

Стратегијата на водство во трошоци е погодна кога купувачите се исклучително чувствителни на цени; кога конкуренцијата се води преку цената; кога тешко може да се постигне диференцирање; и кога мнозинство луѓе го користат производот на идентичен начин. Додека конкурентската стратегија претставува арена во којашто конкуренцијата има големо значење, активностите се критични двигатели на конкурентската предност, од коишто во целост зависи процесот на реализација и имплементација на конкурентската предност. Доколку водството во трошоци може да води до најниски производни цени на пазарот, тоа не значи дека компанијата којашто е лидер во трошоци ќе биде обврзана да нуди и најниски цени (Кау, 2014). Доминантен двигател на стратегијата на водство во трошоци е секако финансискиот аспект. Креирањето економска предност, користејќи го водството во трошоци ја збогатува компанијата со две форми на вредност за своите акционери.

Прво, редуцирањето на трошоците придонесува автоматски да се зголеми и профитот по единица производ. Вредносниот синџир претставува најкомпатибилна алатка за анализирање на трошоците на конкуренцијата. Но, во практиката е релативно тешко да се испитаат трошоците на конкуренцијата, поради фактот што компанијата нема директни информации, и во тој контекст, менаџментот најчесто се води од груби претпоставки. Компаниите најчесто применуваат систем на компарација помеѓу сопствените активности и активностите на конкуренцијата. Потоа, компаниите го користат добиеното знаење за да ги предвидат клучните разлики во трошоците меѓу конкурентите. Постојат два начина на коишто компаниите можат да се здобијат со предност во трошоци, пред конкурентите (Magretta, 2012, стр. 66):

- **Контролирање на трошочни двигатели** – компаниите можат да остварат конкурентска предност во однос на трошочните двигатели за вредносните активности, изразени како проценти од вкупните трошоци; и
- **Реконфигурација на вредносниот синџир** – компаниите можат да адаптираат поразличен и ефикасен начин на дизајнирање, производство, дистрибуција и 'маркетингање' на производите.

Второ, производството на исти производи со пониски трошоци од конкуренцијата ѝ овозможува на компанијата поголема флексибилност, во насока на детерминирање на своите цени. Намалените цени во комбинација со понудата на посакуваните производи водат до поголем удел на пазарот, подобри економски перформанси и поголема вредност за акционерите. Во нафтената индустрија, стратегијата на водство во трошоци е најевидентна во нагорниот сегмент, односно во редуцирањето на трошоците за производство на сурова нафта (Inkpen и Moffet, 2011).

Една од ретките глобални нафтени компании, којашто има релативно најниски трошоци за производство е националната нафтена компанија на Саудиска Арабија, *Saudi Aramco* – којашто е воедно една од најголемите нафтени компании во светот (Nakov и Nuno, 2011). Ниските трошоци за производство на *Saudi Aramco*, споредено со останатите земји коишто произведуваат нафта, се должат на фактот што арапските нафтени полиња имаат слободен проток и не подлежат на дополнителен резервоарски притисок, при што не секогаш екстракцијата вклучува пумпи за екстрактирање на нафтата. Според проценките на Attar и Alomair (2004), севкупните нето трошоци на *Saudi Aramco* за екстракција и производство на нафта изнесуваат 3 долари за барел, што е воедно најнизок трошок, споредено со водечките производители на нафта во светот.

Во изминативе неколку години, *Saudi Aramco* ги зголемил своите истражувачки активности во експлорациониот сегмент. Ваквиот стратешки пристап на *Saudi Aramco* се должи на визијата на менаџментот да ја зацврсти својата позиција во нагорниот сегмент, како тактика за откривање нови резерви на нафта. Ваквиот пристап наметнува релативно ниски трошоци за екстракција и производство и умерени инвестиции од една страна, а генерира исклучително висока добивка и значителен повраток на инвестираниот капитал од друга страна (Kobayashi, 2007). Конкурентската предност на *Saudi Aramco* се воочува пред сè во ниските цени на производство на нафтените резерви, напредно знаење и докажана експертиза во поглед на технологијата, добро организиран и ефикасен систем на донесување одлуки и високо мотивиран кадар. Ова значи иновација и примена на најсовремените методи на истражување и управување со акумулациите, за да се откријат нови полиња и да се зголеми капацитетот на обновување во веќе постоечките центри за производство.

Градење конкурентска предност преку диференцијација во нафтената индустрија

Покрај стратегијата на водство во трошоци, нафтените компании можат да применуваат и стратегија на диференцирање, со основна цел за создавање претстава кај купувачите за единственост и различност на производот во однос на производите на конкуренцијата. Нафтените компании ја користат таа единственост како основа за подобра конкурентска позиција на пазарот. Логиката на стратегијата на диференцирање се воочува во тоа што компанијата ги селектира само оние својства на производот, коишто се различни од оние на конкурентите. Нафтата како производ, спаѓа во групата на добра за широка потрошувачка, и нејзиното диференцирање е евидентно само од аспект на техничките спецификации, коишто широката јавност не може да ги препознае. Нафтените компании, (рафинерии и дистрибутери на нафта и нафтени деривати) се обидуваат да ги диференцираат своите активности на бензинските станици, фокусирајќи се првенствено на три клучни елементи (Manzano, 2005, стр. 21):

1. **Дистрибуција** – преку нудење наградна услуга (висококвалитетни станици на дофат на потрошувачите и механичка услуга) и производи (бензин збогатен со супериорни адитиви);
2. **Ценовна конкуренција** – каде што конкурентската предност се лоцира во ниските цени на горивото, и концентрацијата на компанијата е насочена кон одржување на оперативните трошоци на најниско можно ниво; и
3. **Промоција** – преку креирање промотивни активности и спроведување пропагандна агенда на информативно диференцирање.

Оваа стратегија со години наназад ја практикувала и британската вертикално интегрирана нафтена компанија **British Petroleum (BP)**, којашто целосно се придржувала кон концептот на диференцирање. Промените во деловното портфолио биле всушност поттикнати од желбата на **British Petroleum** за рedefинирање на пазарот, и покрај нафтата, фокусот да се пренасочи кон изнаоѓање нови алтернативни извори на енергија (Bright, 2011). Оттаму, **British Petroleum** треба да се фокусира кон диверзифицирање на своите производи и услуги, посебно во производството на соларната енергија за индивидуални и корпоративни потрошувачи.

И покрај оваа констатација, загрижувачки делува фактот што компаниите во нафтената индустрија сè помалку вложуваат напор во контекст на диференцирањето на своите производи, занемарувајќи ги предностите што можат да произлезат од примената на оваа стратегија. Динамиката со којашто компаниите во нафтената индустрија се обидуваат да ги диференцираат своите производи и да креираат конкурентска предност се одвива бавно, споредено со останатите индустрии во светот. Во индустрија каква што е нафтената, каде што мноштво од производите се хомогени по својата природа, диференцијацијата на производите е во суштина главна детерминанта на профитабилноста на компаниите. Тоа го потврдува и истражувањето што е спроведено од *Shafiwi* и *Mohammed* (2013), каде што во склоп на нафтената индустрија во Гана, била утврдена позитивна корелација помеѓу диференцирањето производи и профитабилноста на нафтената компанија *Total Ghana Ltd.* Успешните нафтени компании мора да практикуваат политика на диференцијација и ниски трошоци, и да испорачуваат вредност за потрошувачите, односно да бидат ефективни и ефикасни симултано. Фокусирање на само една од овие две цели може да генерира неуспех за компанијата (Bowman, 2008).

Градење конкурентска предност преку вредносниот синџир во нафтената индустрија

Конкурентската предност во нафтената индустрија се разликува од останатите деловни сфери, поради тоа што нуди супериорна вредност, придружена со еквивалентни трошоци за своите потрошувачи (диференцијација) или еквивалентна вредност, придружена со ниски трошоци за потрошувачите (водство во трошоци). Водството во трошоци е примарен концепт врз којшто нафтените компании ја градат својата конкурентска предност на пазарот. Тргувајќи од фактот дека нафтените компании оперираат во т.н. еквилибриум, каде што нафтените цени ги детерминира пазарот а не самите компании, тие се присилени да ги редуцираат своите трошоци, со цел да ја максимизираат својата профитабилност. Активностите за градење конкурентска предност, компаниите ги интегрираат во вредносен синџир, којшто претставува метод со помош на којшто компаниите систематски ги делат своите активности. Компаниите во нафтената индустрија креираат предност, користејќи го вредносниот синџир за структурирање на активностите, при што фокусот се става на стратегиски релевантните задачи, со цел, менаџерите полесно да го воочат маневрирањето на трошоците, како и на постојните и потенцијални извори

на диференцијација. Активностите ја претставуваат основната платформа на којашто компаниите креираат производ што е релевантен за потрошувачите. Меѓутоа, концептот на активностите е различен и тие генерираат различна вредност за финалните производи.

Компаниите се стекнуваат со конкурентска предност преку стратегиско менаџирање на овие клучни активности, на подобар начин од своите конкуренти. Според *Stabell* и *Fjeldstad* (1998, стр. 418), распределбата на индивидуалните активности во генерични категории е аналитички избор со стратешки импликации. Вредносниот синџир во нафтената индустрија, на експлицитен начин укажува на конфигурацијата на активности што се нужни за да се создаде 'вредност' во одреден производ или услуга. Во таа насока, конкурентската предност може да резултира од начинот на којшто одделни активности се вршат во рамките на вредносниот синџир.

Некои нафтени компании ја дефинираат својата мисија од аспект на производите и услугите што тие ги продуцираат, притоа маргинализирајќи ги клучните чекори во вредносниот синџир. Спротивно на ова, останатите нафтени компании свесно ја земаат предвид стратешката важност на индивидуалните активности во вредносниот синџир. Тие се фокусираат единствено на оние активности коишто им овозможуваат да креираат најголема вредност, како за потрошувачите така и за самата компанија. Начинот на којшто вредносниот синџир им помага на компаниите во нафтената индустрија да креираат конкурентска предност е елабориран преку следниве анализи (Ensign, 2001, стр. 9):

- **Внатрешна анализа на трошоци** (*internal cost analysis*) – да се утврдат клучните извори на профитабилност и релативната позиција на трошоците во однос на внатрешните процеси за креирање вредност.
- **Внатрешна анализа на диференцијација** (*internal differentiation analysis*) – да се разберат суштинските извори на диференцијација (вклучувајќи ги и трошоците) во рамките на внатрешниот процес за креирање вредност.
- **Вертикална анализа на поврзување** (*vertical linkage analysis*) – да се разберат врските и поврзаноста на трошоците помеѓу надворешните добавувачи и потрошувачите, со цел да се максимизира вредноста што ја добиваат потрошувачите и да се редуцираат трошоците.

Гледано од функционален аспект, ваквиот тип анализи не се исклучуваат меѓусебно. Наместо тоа, компаниите иницијално започнуваат со фокусирање на нивниот внатрешен промет, и постепено го прошируваат својот фокус кон разгледување и евалуација на нивната конкурентска позиција, во рамките на индустријата во којашто дејствуваат.

Водечките нафтени компании во светот, како што се националните нафтени компании (*National Oil Companies – NOCs*), во целост се насочени кон одбрана на своите ресурси, односно кон нивна 'национализација', од причина што нафтата во овие држави има неизмерно значење и се јавува како главен двигател на домашната економија (Inkpen и Moffet 2011, стр. 42). Комплексната легислативна структура на нафтениот бизнис – од аспект на монополско владеење и вертикалната интегрираност на компаниите на пазарот – го покренува прашањето дали вредносниот синцир како релевантна алатка за градење конкурентска предност може да им помогне на нафтените компании да изградат конкурентска предност на пазарот? Оваа проблематика е разработена во студијата што е спроведена од *Wahito* (2011), каде што од квантитативен и квалитативен аспект биле испитани можностите за градење конкурентска предност на нафтените компании во Кенија. Во целина, истражувањето покажало дека нафтените компании во Кенија можат да изградат конкурентска предност користејќи го вредносниот синцир, дури и во ситуација кога индустријата е правно регулирана и кога производите се одликуваат со релативно изразена хомогеност, каков е што е случајот со производите во нафтената индустрија. Од спроведеното истражување, констатирано е дека вредносниот синцир е исклучително важна алатка за градење конкурентска предност, особено во надолниот сегмент каде што комерцијализацијата на финалните производи е пресудна.

Анализата на вредносниот синцир е проследена со висок степен на расчленување, како резултат на различното ниво на атрактивност на индустријата во различните земји и региони. Според *Kaushal и др.*, (2011), главните извори за градење конкурентска предност лежат во развојот на новата технологија и технолошка специјализација, унапредувањето на финансиските и човечки ресурси итн. Во контекст на трите главни сегменти во нафтената индустрија за коишто претходно дискутиравме, постојат различни елементи што го условуваат процесот на градење конкурентска предност. Примарно, успешноста на нагорниот сегмент во голема мера би зависела од степенот на иновација, демонстриран во тешко

пристапните области каде што се врши експлорација и екстракција на сурова нафта. Од друга страна, во надолниот сегмент, компаниите коишто повеќе се фокусираат на географските региони отколку на државите поединечно, имаат потенцијал да создадат поголема вредност. Ова укажува на потребата од т.н. оперативна совршеност, којашто е клучен фактор за избегнување и превенција на несреќите што можат да предизвикаат огромни загуби за рафинериите. Активностите во нагорниот и надолниот сегмент ќе ја одржат својата рентабилност само доколку се спроведуваат по претходна длабинска евалуација на можностите.

Градење конкурентска предност преку технологијата во нафтената индустрија

Технологијата претставува еден од клучните двигатели на конкурентската предност. Според *Rothaermel* (2008, стр. 222), причината поради којашто сè повеќе се потенцира важноста на технологијата во деловниот свет е пред сè поради растечката дерегулација на пазарот, глобализацијата и рапидниот технолошки прогрес. Комбинирано, овие три фактори индиректно го детерминираат и интензитетот на конкурентските активности во речиси секоја индустрија.

Во нафтената индустрија, технологијата не само што претставува клучен фактор за диференцијација, туку таа ја подобрува и економијата на деловните перформанси. Меѓутоа, процесот на адаптирање на нова технологија во суштина се смета за ризичен, пред сè поради високите трошоци и варијабилниот карактер на финалните резултати (NPC Global Oil и Gas Study, 2007). Финансискиот повраток од технолошките инвестиции може да биде огромен, како за нафтените компании така и за енергетската безбедност на една нација.

Развојот и примената на напредна технологија е од витално значење за денешната модерна нафтена индустрија, во контекст на пронаоѓање и развој на нафтените ресурси. Резервоарите на нафта се покриени со дебел слој камен, што дополнително ја усложнува видливоста на квантитетот на депозити што се лоцирани под земјата. Но напредокот на тродимензионалните сеизмички студии (3D), заедно со значителното зголемување на компјутерската моќ, овозможиле денеска да се развијат прецизни модели со помош на коишто се мери длабочината и големината на подземните капацитети. Оваа методологија им овозможува на научниците да ја констатираат композицијата на подземните материи, односно концизно да го утврдат типот на ресурс којшто се наоѓа под земјата, индиректно овозможувајќи им да ја подобрат стапката на успех. Резервоарите кои се наоѓаат во помали бунари,

генерираат помалку отпадни материи и го минимизираат целокупното нарушување на површината. Новата технологија ја подобрува економијата за развивање големи нафтени 'offshore' депозити. Дупчењето на нафта на огромни длабочини на вода значително ја засилува комплексноста, трошоците и потенцијалните ризици при спроведувањето на целокупниот процес. Меѓутоа, технолошките иновации им овозможиле на нафтените компании целосно да ги надминат овие предизвици. Иновациите во технологијата структурно ги продлабочуваат хоризонтите за експлорација. Температурата на површината се менува паралелно со степенот на длабочина, со цел да се достигне оптимална пенетрација којашто релативно тешко може да се постигне со помош на конвенционалната опрема. Рапидниот раст на инвестициите во нафтената индустрија придонел да се развие и напредна технологија, структурирана од специјално дизајнирани легури од титаниум, коишто се отпорни на екстремно високи температури и висок притисок, особено кога се врши ископување во длабоки бунари. Како резултат на оваа синтеза на иновации, нафтената индустрија може да развива области со температура од 400°F (204°C) и притисок од 160 PSI (11.000 N/cm²). Напредната технологија им овозможува на нафтените компании да екстрактираат поголеми количества нафта од секој депозит на сурова нафта. Поради ниските цени на нафтата во 2015 година, голем дел од производителите на нафта биле присилени да ги затворат своите производни капацитети, од причина што не успеале да изнајдат соодветен метод за намалување на трошоците и подобрување на ефикасноста на производството.

Во нафтената индустрија, технологијата значително го намалува времето што е потребно за дупчење. Оваа предност, меѓутоа, се смета за релативно критична кога се работи за донесување одлуки, поврзани со технологијата. На национално ниво, предноста од технологијата се воочува во конзервацијата на природните ресурси, преку процентуално зголемување на екстрактираната нафта од веќе постојните резервоари. Ваквиот капитален развој на природните ресурси е повеќе од рентабилен, бидејќи истиот економски ги мотивира сите субјекти кои се вклучени во нагорниот сегмент, почнувајќи од сопствениците на нафтените компании па сè до владите на самите држави.

Некои технологии *de facto* наметнуваат големи почетни инвестиции, коишто за возврат пак генерираат побрза и поефективна екстракција на природните ресурси, и најважно од сè, поголема нето економска добивка за самите нафтени компании. Како илустрација би можеле да го посочиме нафтеното поле *Jonah Field*, лоцирано

во *Wyoming* (САД), каде што повеќе хоризонтални извори на нафта, поставени на една платформа, биле поврзани со повеќе завршетоци, коишто за возврат генерирале поголемо производство и намалено влијание врз животната средина (NPC Global Oil и Gas Study, 2007, стр. 6).

Значаен станува и фактот што истражувачките проекти во нафтената индустрија ги засегаат и неконвенционалните видови нафта (нафта од шкрилци, биогорива, нафта од песок итн.), коишто ја претставуваат иднината на глобалната енергетска индустрија. Како што се намалува тековниот квантитет на конвенционалните ресурси, притисокот да се префрлат инвестициите кон неконвенционалната нафта ќе продолжи да се интензивира, со цел да се свртат нафтените компании кон алтернативните извори на енергија.

Глобалното производство на нафта од шкрилци (*shale oil*) расте експоненцијално и наметнува сосема поинаква методологија на екстрактирање и поразличен вид технологија. Ваквиот тип на производство е најактуелен во САД, каде што годишното производство на нафта од шкрилци квантитативно се зголемува – 111.000 илјади барели на ден во 2004 година/553.000 илјади барели на ден во 2011 година, што е еквивалент на стапката на раст од 26% на годишно ниво. До 2020 година се очекува нафтата од шкрилци да резултира со најголем поединечен придонес во вкупното производство на нафта во САД, со релативно стабилна пропорција на производство на конвенционалните видови горива. Вертикална интеграција станува исклучително значаен процес за релативизирање на етапните активности коишто нафтените компании секојдневно ги спроведуваат. Економската глобализација на пазарот се чини дека сè повеќе го зајакнува конкурентскиот аспект на енергетската индустрија во светот и придонесува истовремено да се концептуализираат нови принципи, коишто ќе го променат досегашниот систем на корпоративно управување на нафтените компании.

ГЛАВА III – ТРЕНДОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА ВО НАФТЕНАТА ИНДУСТРИЈА

3.1. Влијание на трендовите на глобализација во нафтената индустрија

Во денешно време, економиите од целиот свет се соочуваат со влијанието на модерната глобализација. Голем број економии се развиваат и растат континуирано, овозможувајќи им на истите да се здобијат со силен конкурентски статус во рамките на глобалните пазари. За тоа зборуваат и актуелните трендови на глобализација на економските активности, коишто се квалитативно различни од она што во макроекономски рамки некогаш беше третирано како непроменлив феномен.

Во научната литература, терминот 'глобализација' најчесто е претставен како процес на намалување или елиминација на рестрикциите за трговска размена, наметнати од државата, вклучувајќи го тука и интегрирањето на комплексниот систем на производство и размена, којшто го продуцираше токму оваа глобализација (Palmer, 2001). Концептот на глобализација, којшто е базиран на ставовите на неолибералистичката идеологија, укажува на соработка меѓу светските економии, каде што секоја економија е насочена кон градење компаративна предност – отстранување на трговските бариери со цел да се постигне максимална ефикасност – коишто треба да придонесат за глобално еднаква распределба на богатството (Onis и Guven, 2010). Од друга страна, глобализацијата е поврзана со процесот на интензивирање на економските, политичките, културните и социјалните односи меѓу државите во светот. Таа е принципиелно насочена кон т.н. трансцендентална хомогенизација на политичката и социо-економската теорија, во контекст на зголемување на интеграцијата на светскиот пазар (Fafowora, 1998).

Според *Prahalad* (1998), глобализацијата претставува еден од осумте клучни дисконтинуитети, којшто ќе го променат конкурентското окружување на светската економија од аспект на појавување нови пазари и географски локации, коишто ќе ја прошират деловната експертиза на сите водечки индустрии. Како што глобалната економија продолжува да го следи процесот на интеграција, голем дел од компаниите се присилени да се прилагодуваат на промените во деловното окружување, односно свесно да го применуваат процесот на глобализација, и преку движење во нови насоки да ги искористат предностите што ги нуди примената на овој концепт.

Економските активности не би можеле да имаат глобален карактер доколку тие не се спроведуваат во повеќе од една земја од светот. Уникатниот капацитет за организациска флексибилност и интеграција – коишто денеска ја карактеризираат управувачката структура на секоја транснационална корпорација во светот – всушност служи како водечка сила на глобализацијата (Akindele и др., 2002). Според Carbaugh (2002, стр. 32), како главни двигатели на глобализацијата се јавуваат промените во технологијата и полибералната природа на трговијата и инвестицискиот менаџмент. Технолошките иновации во транспортот не само што ги намалиле трошоците, туку придонеле да се зголеми и моќта на глобалните економски активности. Многу од карактеристиките коишто го отсликуваат сегашниот бран на глобализација се слични на оние коишто преовладувале пред избивањето на Првата светска војна во 1914 година. Но, политиката и рапидниот технолошки развој во изминативе неколку децении, не само што доведоа до зголемување на пограничната трговија, туку симултано генерирале и раст на инвестициите и поголема миграција. Ваквиот потег беше протолкуван од истражувачите како релативно ново поглавје во историјата на глобалната економија.

Ефектите од глобализацијата се евидентни и може квантитативно да се евалуираат преку економскиот развој на секоја земја. Проблемот е во тоа што мноштво од глобалните земји во развој, сè уште не можат да остварат економска добивка од самата глобализација, и тие делуваат статично кога се работи за искористувањето предности што ги нуди самата глобализација. Од друга страна, западните организации интензивно го зголемуваат своето присуство токму во земјите во развој, пред сè поради високата рентабилност на овие пазари и неизмерното количество ресурси (Bokhari и Del Duca, 2008). Со оглед на незапирливата природа на процесот на глобализација, неопходно е идните политики на државите да се анализираат од аспект на глобалната економија, со слободен пристап на добра и услуги, слободно движење на капитал, технологија и вештини, како и подобрување на транспортот и комуникациските канали. И покрај значителните разлики меѓу регионите во светот, постојат уверливи аргументи коишто индиректно ги повикуваат сите региони да дизајнираат сопствена стратегија за тоа како да се справат со предизвиците на глобализацијата (Mrak, 2000).

Светските снабдувачи на нафта и нафтени деривати речиси цела деценија се соочуваат со промени на пазарот. Оваа нестабилност на пазарот се јавува како последица на варијабилноста на макроекономските, социјалните и деловните

трендови коишто воедно ја изменија динамиката на конкурентските движења. Овие трендови вклучуваат зголемена побарувачка за енергија и основни енергетски ресурси во понудата на нафта, геополитичка нестабилност, зголемена контрола врз животната средина од аспект на производство и потрошувачка на нафта и високите капитални инвестиции во време на регулаторна неизвесност. Со цел да се разбере природата на силите коишто влијаат на глобалната нафтена индустрија, извршните менаџери се должни целосно да ја променат траекторијата во контекст на којашто се движат тековните долгорочни активности на нафтените компании. Неопходно е најпрвин концептуално да се реструктурираат стратешките, оперативните и технолошките капацитети на самите нафтени компании. Во нафтената индустрија, конкуренцијата е таа што го детерминира амбиентот на деловното окружување. Како што растат трошоците за ресурсите во нафтената индустрија, толку повеќе се менува и просечната цена на барел нафта во светот. Важно е нафтените компании да не ги занемаруваат новите трендови коишто ги продуцира економската глобализација, и адекватно да се прилагодат на она што е актуелно на пазарот.

Нафтената индустрија – како една од најкапитално-интензивните во светот – е континуирано изложена на различни притисоци коишто се производ на трендовите на глобализација. Во тој контекст, меѓународната трговија со нафтените производи значително се проширила во изминативе неколку години и напреднала релативно од различни економски аспекти. За тоа најдобро зборува и фактот дека цената на суровата нафта, методолошки, се мери и е поставена на глобално ниво (Nliam, 2010). Притисокот што нафтените компании го чувствуваат е главно продуциран од ценовната варијабилност, којашто е диригирана и зависи од интензитетот на понудата и побарувачката на светската берза за нафта. Паралелно, како што меѓународната трговија со нафтени производи се зголемува, така доаѓа и до зголемување на активностите за адекватно задоволување на побарувачката. Со цел да се задоволат потребите за фосилните горива и да се одговори соодветно на економската глобализација, нафтените компании се присилени стратешки да ги координираат своите долгорочни политики во правец на зголемување на дневниот ‘аутпут’ на сурова нафта.

Во рамките на глобалната нафтена индустрија, влијанието на мултинационалните нафтени компании видно ја намалило важноста на постоењето национални граници, притоа маргинализирајќи ги целосно бариерите за експлорација и производство на нафта. Земјите во развој коишто изобилуваат со

нафта, најчесто се раководени од водечките нафтени корпорации, коишто имаат свои релевантни претставништва низ целиот свет (Baffes *и др.*, 2015). Поради евидентната меѓузависност на државите и интензивирањето на глобализацијата, којашто резултираше со зголемување на побарувачката за енергија, нафтената индустрија денеска се наоѓа пред силен предизвик како стратешки да ги консолидира осцилациите во побарувачката за нафта (Naimi, 2005). Рапидниот раст на популацијата во светот е исто така значаен елемент којшто би можел да има импликации врз конципирањето на идните проекции за потрошувачката на нафта. Претпоставките укажуваат дека помеѓу 2010 и 2025 година, светското население ќе се зголеми за повеќе од 1,1 милијарда луѓе (Lukoil, 2013). Најголем пораст на населението се очекува да биде остварено во земјите во развој, додека во развиените земји, растот на популацијата ќе остане стабилен.

Додека побарувачката за енергија во земјите од *OECD* стагнира, значително поголема побарувачка се очекува од остатокот од светот, посебно од азискиот регион и Средниот Исток. Оваа брза промена на енергетските пазари има длабоки импликации. Доколку не биде поставена соодветна патека за развој на енергетската политика, во иднина, енергетската мешавина повторно ќе биде доминирана од фосилните горива, особено имајќи предвид дека технолошките иновации непрекинато ја прошируваат базата на (неконвенционалните) ресурси, како што се нафтата и гасот. Истовремено, постои и растечка потреба за реструктуирање на енергетските системи како одговор на климатските промени, со цел за зајакнување и заштеда на енергијата и енергетската ефикасност, како и зголемена употреба на обновливите извори на енергија. Меѓутоа, националните интереси на државите во голема мера се разликуваат, пред сè во однос на геополитичката и геостратешка определеност, којашто во суштина им наложува на самите држави да ја занемарат идеолошката комплементарност и да се насочат кон имплементација на капиталните интереси. Ваквата состојба во суштина ги прави државите амбивалентни во поглед на прифаќањето глобално интегриран пристап, којшто ќе им овозможи разумно да управуваат со предизвиците што се поврзани со енергетската безбедност, животната средина, климатските промени и економската ефикасност.

Изворите за развој на технологијата во нафтената индустрија се менуваат прекувремено, како последица на иновативно-технолошка консолидација на нафтените компании. За разлика од поранешниот тренд на 'купување', а не 'градење' сопствена технологија, постои мало сомневање дека на повидок е изградба

на нови технолошки системи коишто ќе бидат применети во наредните години, во глобалната потрага да се зголеми тековното производство на нафта, преку ефективно исцрпување на капацитетот на нафтените резервоари. Имајќи го предвид реалното движење на трендовите за истражување и развој во нафтената индустрија, се очекува дека ваквите напори ќе бидат изведени од компаниите од услужната дејност или од претприемачката сфера, со цел да се создадат услови за креирање на потребната нова технологија. За ова зборуваат и неодамна започнатите проекти во нафтената индустрија, коишто стануваат сè поскапи, помалку економични и комплетно зависни од технологијата. Нафтените компании мора да се потпираат на одржување на тековниот или генерирање нов удел на пазарот, како резултат на претставувањето нова технологија, со цел да овозможат повраток на инвестираните средства во истражување и развој.

3.2. Глобално производство и потрошувачка на нафта

Глобалната нафтена индустрија веќе години наназад е изложена на континуирани промени, коишто се резултат на варијабилното економското окружување. Според *BP Statistical Review* (2014, стр. 2), во 2015 година, глобалното производство и потрошувачка се зголемиле значително за сите видови горива, достигнувајќи рекордни нивоа за секој тип гориво, освен за нуклеарната енергија. За сите фосилни горива, глобалната потрошувачка се зголемила релативно побрзо од самото производство.

Глобалното производство на нафта за 2014 година пораснало за 1,4% (1,4 bbl/d – милиони барели на ден), резултат што е над историскиот просек во нафтената индустрија. Државите коишто се надвор од Организацијата за економски развој и соработка (*Organization of Economic Development and Cooperation – OECD*), учествувале со над 51% од глобалната потрошувачка на нафта во светот и се заслужни за вкупниот нето пораст на глобалната потрошувачка. Од друга страна, глобалното производство на нафта не се зголемувало со исто темпо како и потрошувачката. Оттаму, глобалната потрошувачка на нафта забележала раст од 0,6% (550.000 илјади барели на ден).

Растечките конфликти во земјите извознички на нафта и пазарните шпекулации за промената на цените на нафтата, во последнава деценија го обновиле интересот за предвидувањата за производство и потрошувачка на нафта. За жал, студиите спроведени пред 10 години коишто ја предвидуваа потрошувачката на

нафта во следните 20-30 години, се покажаа како неточни. Проекциите креирани по основ на сценарија за економски раст погрешно го проценија растот на производството на нафта, додека моделите за евалуација на идното потрошувачка предвидоа пониска потрошувачка од фактичката. Според претпоставките на *IEA* (2015), се очекува глобалната потрошувачка на нафта да се зголеми за 1,0 милион барели на ден во 2015 година и 1,1 милион барели на ден во 2016 година. Идните проекции за потрошувачката на земјите коишто се надвор од *OECD* – којашто пораснала за 1,2 милиони барели на ден во 2014 година – индицираат дека таа би можела да се зголеми за 0,8 милиони барели на ден во 2015 година и 1,1 милиони барели на ден во 2016 година, при што проекциите за раст се зголемуваат во годините што доаѓаат.

Според извештајот на Меѓународната агенција за енергетика, потрошувачка за нафта ќе се зголемува релативно побрзо од она што беше проектирано за 2017 година, при што се очекува побарувачката да се зголеми за 100.000 илјади барели, односно 1,6 милиони барели на ден (mb/d) или раст од 1,7%. Ребалансирањето на прекумерно закупените светски пазари продолжува, при што за првпат понудата на *OPEC*, во првите два квартали за 2016 година, започнала да опаѓа, вклучувајќи ги тука и инвентарите на рафинираните горива во светот, особено во земјите во развој, коишто се потпираат на просечните нивоа на индустријата (*IEA*, 2015).

Глобално производство на нафта во светот

Во табелата 3.1 се претставени најголемите производители на нафта за периодот од 2000 до 2015 година. Производството се однесува на вкупниот износ на барели, произведени на ден. Како што можеме да забележиме, единствено две држави демонстрирале континуитет во поглед на производството на нафта, и тоа се Саудиска Арабија со 12,43% учество во светското производство на нафта во 2000 година, односно 13,25% во 2005 година, 11,94% во 2010, 13,41% во 2012 и 13,24% во 2015 година; и Русија, со 8,67% во 2000 година, 11,72% во 2005 година, 12,52% во 2010 година, 12,33% во 2012 година и 12,45% во 2015 година. Пад во поглед на светското производство на нафта бил забележан во Мексико со 4.59% во 2000 година, 4.58% во 2005 година, 3.54% во 2009 година, 3.35% во 2012 година, 3.30% во 2015 година.

Табела 3.1. Најголеми производители на нафта за периодот од 2000 до 2015 година (во илјада барели на ден)

Држава	Година									
	2000		2005		2010		2012		2015	
Саудиска Арабија	9.348	12,43%	10.893	13,25%	9.972	11,94%	11.663	13,41%	11.566	13,24%
Русија	6.527	8,67%	9.636	11,72%	10.456	12,52%	10.728	12,33%	10.877	12,45%
САД	8.016	10,65%	7.081	8,61%	7.774	9,31%	9.175	10,55%	10.297	11,78%
Кина	3.261	4,33%	3.638	4,42%	4.078	4,88%	4.175	4,80%	4.177	4,78%
Канада	2.729	3,62%	3.041	3,70%	3.333	3,99%	3.751	4,31%	3.962	4,53%
ОАЕ	2.622	3,48%	2.995	3,64%	2.846	3,40%	3.398	3,90%	3.570	4,087%
Иран	3.760	4,99%	4.225	5,14%	4.240	5,07%	3.541	4,07%	3.194	3,65%
Ирак	2.582	3,43%	1.833	2,23%	2.430	2,91%	3.031	3,48%	3.161	3,61%
Кувајт	2.160	2,87%	2.548	3,10%	2.498	2,99%	2.985	3,43%	3.109	3,55%
Мексико	3.452	4,59%	3.768	4,58%	2.960	3,54%	2.920	3,35%	2.889	3,30%
Првите десет земји	44.457	59,11%	49.660	60,43%	50.587	60,59%	55.367	63,68%	56.802	65,03%
Останатиот дел од светот	30.748	40,88%	32.512	39,56%	32.898	39,40%	31.574	36,31%	30.540	34,96%
Целиот свет	75.205		82.172		83.485		86.941		87.342	

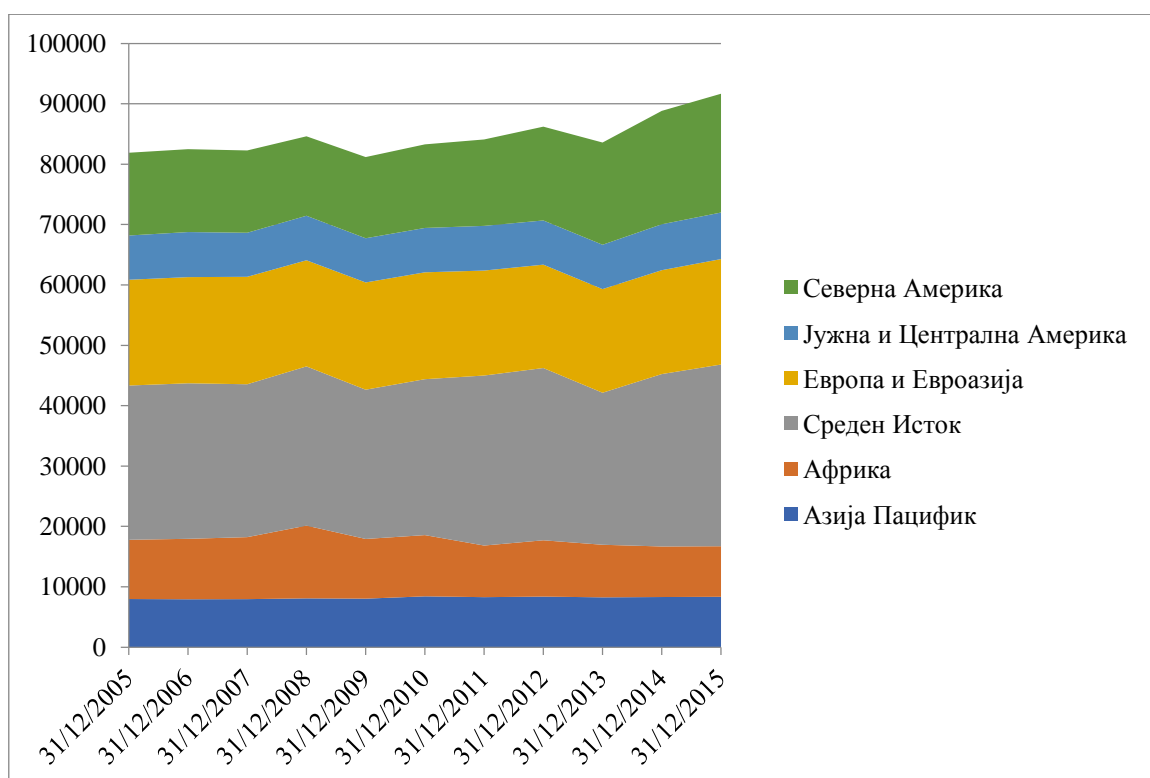
Извор: Eni S.P.A. (2015), “World Oil & Gas Review 2014”, p. 10

САД, што воедно важи како еден од најголемите потрошувачи на нафта во светот, перманентно го зголемил својот удел во глобалното производство на нафта, и тоа 10,65% во 2000 година, 8,61% од 2005 година, 9,31% во 2010 година, 10,55% во 2012 и 11,78% во 2015 година. Со други зборови, САД го забележале најголемиот раст на производство во светот (1,1 милион барели на ден) и најголем годишен прираст во историјата на земјата (BP Statistical Review, 2014, стр. 3).

Падот на производство на Саудиска Арабија од 13,25% во 2005 во 11,94 во 2010 година, се должи пред сè на намалувањето на производните квоти, наметнати

од *OPEC*, и генерално поради намалената побарувачка на нафта, предизвикана од глобалната рецесија. Експоненцијалниот раст на производството на Русија (којашто воедно не е членка на *OPEC*), се припишува на флексибилната легислативна политика за производство. Но поради намалената економска активност и геополитичкиот дисбаланс, се очекува дека производството на Русија ќе забележи релативен пад во годините што доаѓаат.

Слика 3.1. Вкупно глобално производство на нафта за периодот од 2005 до 2015 година (во милиони тони)



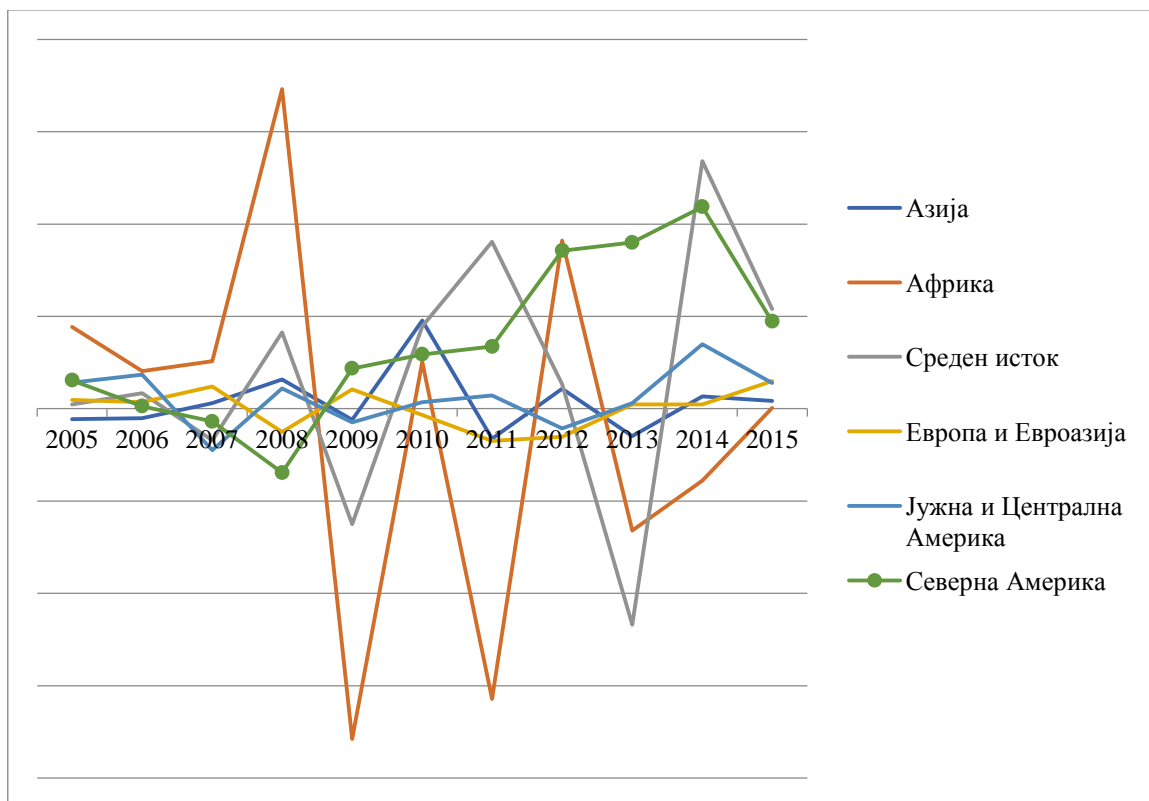
Извор: BP Statistical Review (2016), достапно на:

<https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf> (пристапено на 2.4.2015)

Кога соодносот помеѓу производството и потрошувачката на суровата нафта ќе го погледнеме од долгорочен аспект, тој добива и поразлична економска димензија. На сликата 3.1 е прикажано глобалното производство на сурова нафта во последните десет години, од 2005 до 2015 година. За разлика од табелата 3.1 во којашто конкретно се обелоденети државите – најголеми производители на нафта, на сликата 3.1 е прикажано севкупното глобално производство на сурова нафта, по основа на шест различни географски региони. Кога растот на производните

капацитети ќе го претставиме во проценти, добиваме економски јасна претстава за хиерархискиот поредок во глобалното производство на сурова нафта (види слика 3.2.)

Слика 3.2. Раст на производните капацитети на сурова нафта по региони за периодот од 2005 до 2015 година (во %)



Извор: Извор: BP Statistical Review (2016), достапно на:

<https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf> (пристапено на 14.4.2015)

Евидентно е дека најголемо учество во поглед на производството на сурова нафта оствариле САД, коишто во последните пет години (2011/13.843 милиони тони; 2012/14.310 милиони тони; 2013/15.535 милиони тони; 2014/16.934 милиони тони; и 2015/18.786 милиони тони) оствариле раст во поглед на производните капацитети, пречекорувајќи ги дури и економските проекции на енергетската заедница, особено имајќи го предвид тенденциозниот раст на нафтата од шкрилци. Оттаму, исклучително значаен е процентуалниот прираст во поглед на производството на суровата нафта што САД го оствариле за 2013 година (8,56%), 2014 година (9,00%) и 2015 година (10,93%).

Континуиран раст во поглед на производството на сурова нафта оствариле и земјите од Средниот Исток, каде што производството на сурова нафта продолжува да следи нагорен тренд, проследен со минимални варијации во поглед на севкупниот 'аутпут', којшто бил изразен во 2013 година (25.181 милиони тони), 2014 година (28.557 милиони тони) и 2015 година (30.098 милиони тони).

Зголемување во поглед на производството на сурова нафта, проследено со делумно цикличен раст, забележале и Европа и Евроазија, и тоа особено во последните пет години (2010/17.699 милиони тони; 2011/17.390 милиони тони; 2012/17.124 милиони тони; 2013/ 17.166 милиони тони; 2014/17.206 милиони тони; 2015/17.463 милиони тони). Во целина, производството на Европа и Евроазија следи надолен тренд, со минимален прираст во последните пет години (2010/-0,34%; 2011/-1,74%; 2012/ -1,52%; 2013/0,24%; 2014/0,23%; 2015/1,49%).

Производството на сурова нафта на Јужна и Централна Америка било проследено со забележителна линеарност во поглед на прирастот на производните капацитети, којшто е евидентна во последните пет години (2010/7.348 милиони тони; 2011/7.401 милиони тони; 2012/7.322 милиони тони; 2013/7.344 милиони тони; 2014/7.605 милиони тони; 2015/7.712), каде што единствено во 2014 година бил остварен релевантен пораст од 3,5%.

Со релативно иста динамика се движело и производството на сурова нафта и во Азија и Африка, коишто за последните пет години оствариле варијабилно производство, со бавен и статичен прираст во Азија (2010/4,78%; 2011/-1,62; 2012/1,09% ; 2013/-1,48; 2014/0,67%; 2015/0,43%) и еминентен пад на производните капацитети во Африка (2010/2,54%; 2011/-15,71%; 2012/9,11%; 2013/-6,60%; 2014/-3,90%; 2015/0,04%). Намаленото производство во Африка е последица на падот на цените на суровата нафта, како и постојаните немири, особено во Нигерија како најголем производител на нафта во Африка, коишто се рефлектирале негативно врз тековните производни капацитети и намалениот 'аутпут' на рафинирање.

Што се однесува до водечките нафтени компании во светот, состојбата од аспект на производството на нафта е сосема поинаква. Во табелата 3.2 е претставено производството на сурова нафта на приватните нафтени компании (*Super Majors*), за периодот од 2011 до 2015 година.

Табела 3.2. Производство на сурова нафта на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди барели)

Компанија	Година									
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1. ExxonMobil	2,4	25,53	2,3	26,74	2,1	27,63	2,2	28,57	2,1	27,63
2. Chevron	1,9	20,21	1,8	20,93	1,7	22,36	1,7	22,07	1,7	22,36
3. British Petroleum	2,4	25,53	2,1	24,42	2,3	30,26	2,2	28,57	2,1	27,63
4. Royal Dutch Shell	1,7	18,09	1,7	19,77	1,0	13,15	1,1	14,28	1,2	15,78
5. Conoco Phillips	1,0	10,64	0,7	8,14	0,5	6,57	0,5	6,49	0,5	6,57
Вкупно	9,4		8,6		7,6		7,7		7,6	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година.

Севкупно, најголемо производство на сурова нафта на годишно ниво *Super Majors* оствариле во 2011 година со 9,4 милијарди барели. По основа на компаниите, најголемо производство на сурова нафта оствариле компаниите *ExxonMobil* и *British Petroleum* со произведени 2,4 милијарди барели за 2011 година. Најмало производство на сурова нафта остварила компанијата *ConocoPhillips*, со 1,0 милијарда барели во 2011 година (10,64%), 0,7 милијарди барели во 2012 година (8,14), 0,5 милијарди барели во 2013 година (6,57%), 0,5 милијарди барели во 2014 година (6,49%) и 0,5 милијарди барели во 2015 година (6,57).

Намаленото производство на сурова нафта на *ConocoPhillips* се јавува како последица на фактот што компанијата во 2012 година ги поделила своите оперативни активности во две одделни компании: *ConocoPhillips* – којшто е одговорен за активности во нагорниот сегмент, поради значителниот повраток на инвестициите – и *Phillips 66* – во надолниот сегмент, каде што потенцијалот за раст на пазарот е релативно ограничен, поради концентрираноста на малопродажните станици. Падот на производството на *ConocoPhillips* е резултат и на затворањето на клучните центри за производство во Канада и Блискиот Исток. Целокупното производство било негативно зафатено од диспозициите и нормалното опаѓање на капацитетот на постоечките резервоари. Сепак, ниското производство на *ConocoPhillips* било компензирано со зголемувањето на производството од т.н. подобрени перформанси, раст на постоечките големи проекти и програми за развој.

Глобална потрошувачка на нафта

За разлика од растот на производството на нафта за 2013 година, потрошувачката на нафта за истиот период се движела со релативно побавно темпо. Во табелата 3.3 претставени се државите коишто се најголеми потрошувачи на нафта во светот, за периодот од 2000 до 2015 година.

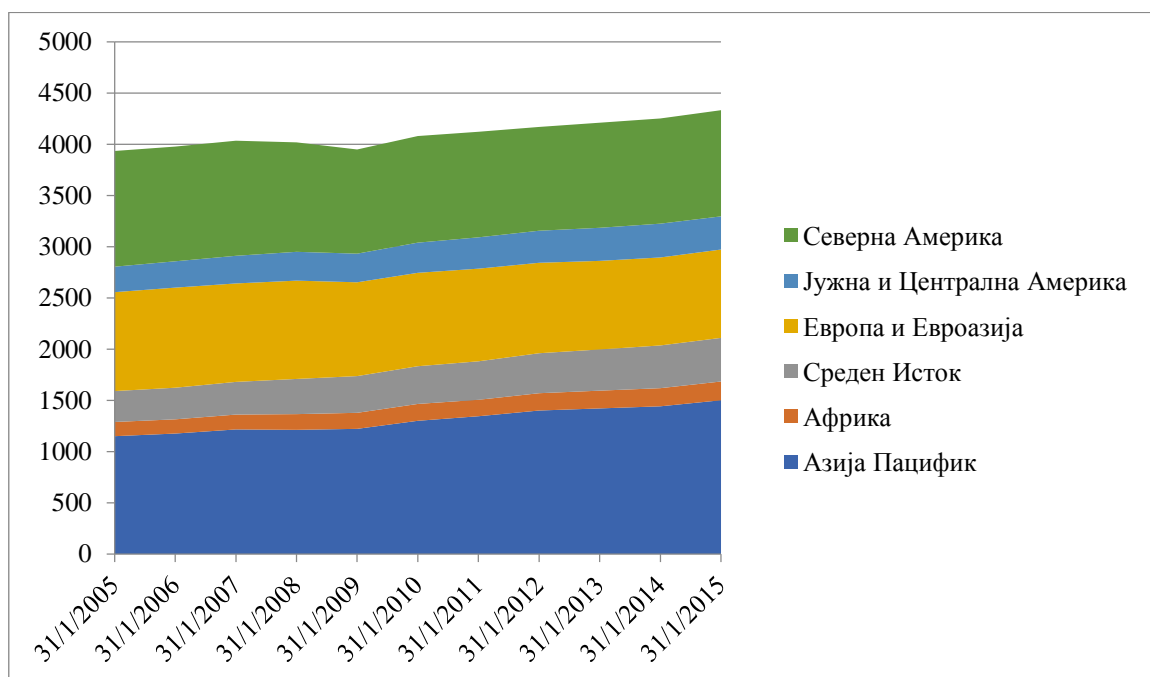
Табела 3.3. Држави – најголеми потрошувачи на нафта за периодот од 2000 до 2015 година (во илјада барели на ден)

Држава	Година									
	2000		2005		2010		2012		2015	
САД	19.999	25,88%	21.168	24,97%	19.476	23,07%	18.843	20,92%	19.242	21,06%
Кина	4.642	6,00%	6.748	7,96%	8.930	10,58%	9.820	10,90%	10.099	11,05%
Јапонија	5.515	7,13%	5.328	6,28%	4.455	5,27%	4.726	5,24%	4.563	4,99%
Русија	2.702	3,49%	2.730	3,22%	2.983	3,53%	3.299	3,66%	3.431	3,75%
Индија	2.350	3,04%	2.573	3,03%	3.119	3,69%	3.350	3,71%	3.368	3,68%
Бразил	2.135	2,76%	2.173	2,56%	2.774	3,28%	2.986	3,31%	3.015	3,30%
Саудиска Арабија	1.571	2,03%	1.941	2,29%	2.678	3,17%	2.922	3,24%	2.983	3,26%
Германија	2.767	3,58%	2.621	3,09%	2.470	2,92%	2.388	2,65%	2.405	2,63%
Јужна Кореја	2.135	2,76%	2.191	2,58%	2.269	2,68%	2.301	2,55%	2.305	2,52%
Канада	2.014	2,60%	2.315	2,73%	2.265	2,68%	2.278	2,52%	2.289	2,50%
Првите десет земји	45.830	59,30%	49.788	58,75%	51.427	60,93%	52.913	58,75%	53.791	58,89%
Останатиот дел од светот	31.455	40,70%	34.953	41,24%	36.976	43,80%	37.146	41,24%	37.539	41,10%
Целиот свет	77.275		84.741		88.403		90.059		91.330	

Извор: Eni S.P.A. (2014), “World Oil & Gas Review 2015”, p. 21

Доминантна позиција во поглед на потрошувачката на нафта имале САД, и тоа најмногу во 2005 година, со 25% од вкупната потрошувачка на нафта во светот. Исто така, држави чијашто потрошувачка на нафта растела експоненцијално се: Кина (6,00% – 2000; 7,96 % – 2005; 10,58% – 2010; 10,90% – 2012; 11,05% – 2015) и Јапонија (7,13% – 2000; 6,28% – 2005; 5,27% – 2010; 5,24% – 2012; 4,99% – 2015). Намалена потрошувачка на сурова нафта е забележана во Германија (3,58% – 2000; 3,09% – 2005; 2,92% – 2010; 2,65% – 2012; 2,63% – 2015). Падот на потрошувачката во Германија е последица на забавениот раст на економијата и зголеменото користење на алтернативните извори на енергија, особено во секторот за електрична енергија.

Слика 3.3. Вкупна глобална потрошувачка на нафта за периодот од 2005 до 2015 година (во милиони тони)



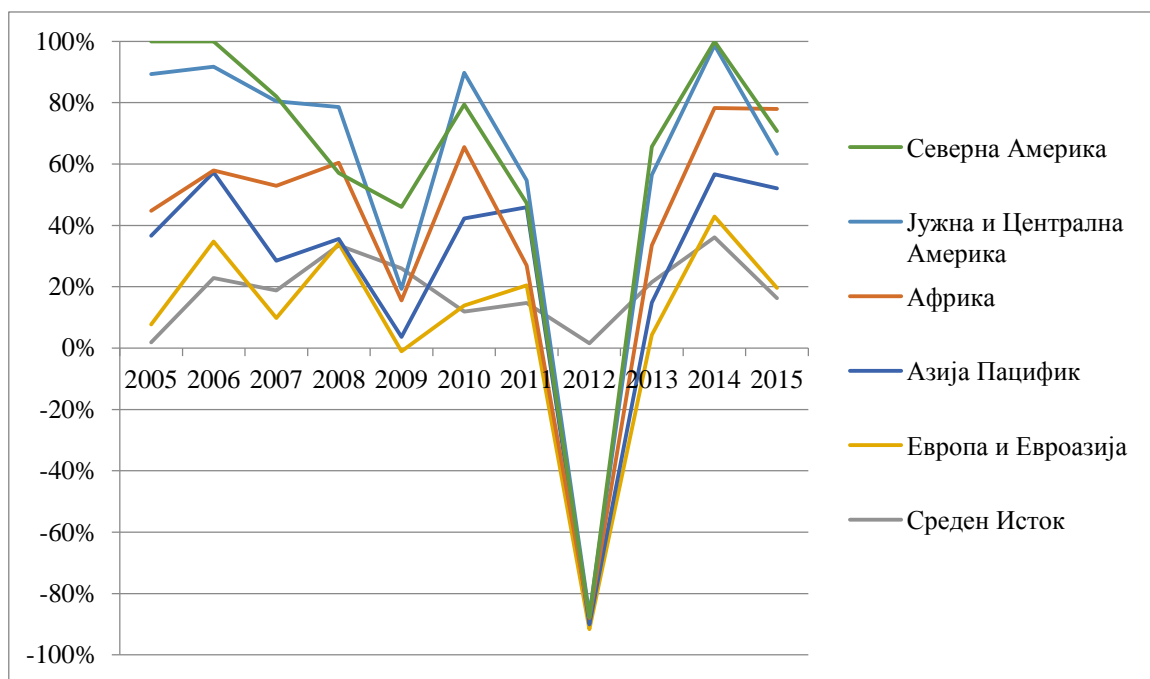
Извор: BP Statistical Review (2016), достапно на:

<https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf> (пристапено на 8.7.2015)

За разлика од глобалното производство на сурова нафта, ситуацијата кај глобалната потрошувачка на нафта за последните десет години целосно се изменила земајќи го предвид економскиот баланс помеѓу овие два параметра. Втора година по ред, растот на глобалното производство на нафта во 2015 година значително го надминал растот на глобалната потрошувачка на нафта. Производството на нафта

пораснало за 2,8 милиони барели на ден, што главно се припишува на растот на производството во Средниот Исток (+1,5 милиони барели на ден) и во Северна Америка (+0,9 милиони барели на ден). Глобалната потрошувачка на нафта пораснала за 1,9 милиони барели на ден, што е двојно повеќе од просекот за периодот од десет години, со натпросечен раст, генериран од земјите на *OECD*. Азискиот регион учествувал со 74% од глобалниот раст на потрошувачката, каде што Кина повторно придонела во севкупното зголемување на глобалната потрошувачка на нафта (+770.000 илјади барели на ден).

Слика 3.4. Раст на потрошувачка на нафта по региони за периодот од 2005 до 2015 година (во %)



Извор: BP Statistical Review (2016), достапно на:

<https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf> (пристапено на 12.5.2015)

Тоа го илустрира и сликата 3.4 каде што е прикажан севкупниот раст на потрошувачката на сурова нафта за периодот од 2005 до 2015 година. Повикувајќи се на претходната интерпретација за растот на потрошувачката на нафта, најголемо производство на сурова нафта остварила Азија и тоа особено во последните 5 години (2010 – 6,42%; 2011 – 3,43%; 2012 – 4,14%; 2013 – 1,47%; 2014 – 1,43%; 2015 – 4,10%), следена од Африка (2010/5,25%; 2011/2,55; 2012/5,36; 2013/2,61%; 2014/2,25%; 2015/3,27%), Јужна и Централна Америка (2010/5,48%; 2011/3,73%; 2012/2,39%; 2013/3,20%; 2014/2,14%; 2015/-1,85%). Релативен пад, проследен со

минимален раст на потрошувачката бил забележан во Северна Америка (2010/-2,33%; 2011/-1,00%; 2012/-1,75%; 2013/1,29%; 2014/0,13%; 2015/0,94%) Европа и Евроазија (2010/0,45%; 2011/0,77%; 2012/-2,39%; 2013/-2,40%; 2014/0,71%; 2015/0,42%).

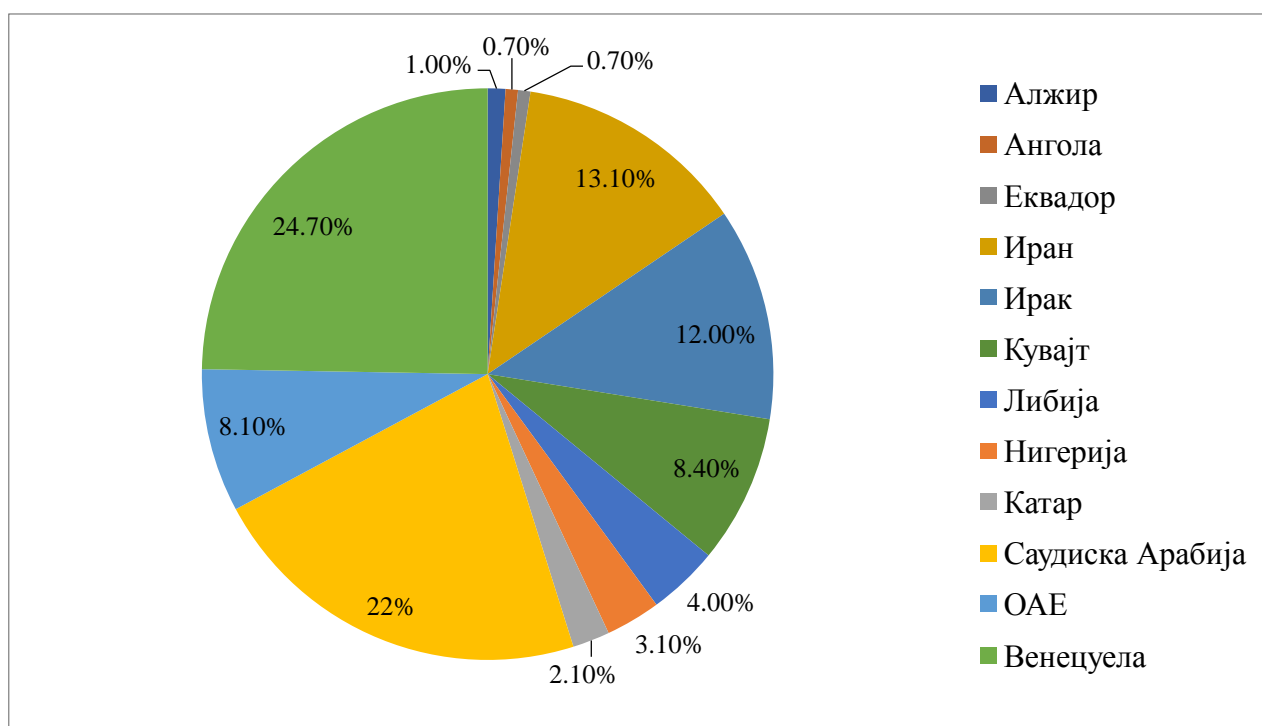
Во контекст на глобалната потрошувачка на нафта, застрашувачки е и фактот за релативната неурамнотеженост којашто постои во поглед на потрошувачката на нафта и нејзините резерви. Квантитативните пресметки укажуваат дека развиените земји трошат повеќе од половина од глобалниот 'аутпут' на нафта, а тие се впрочем заслужни само за една четвртина од производството на нафта (Suleiman, 2013). Истражувањата укажуваат дека ресурсите во развиените земји се трошат десет пати побрзо, споредено со оние на транзициските економии и земјите во развој (Finley, 2012). На пример, за 2013 година, нафтата учествувала со 33% од вкупната потрошувачка на енергија во светот, при што за 2012 година, побарувачката за нафта пораснала од 1,4 милиони барели на ден до 93,1 милиони барели на ден, преку одржување континуиран притисок врз цените на суровата нафта во текот на целата година. По две години континуирано опаѓање, потрошувачката на САД за 2013 година се зголемила за 397.000 илјада барели на ден, што претставува зголемување за 2% споредено со 2012 година. Од друга страна, иако многу фактори ја забавиле ефективната побарувачка на нафта, Кина сепак остварила пораст од 390.000 илјади барели на ден, што гледано од квантитативен размер претставува пораст од 3,8% во потрошувачката на нафта на Кина. Заедно, САД и Кина се одговорни за 56% од глобалната потрошувачка на нафта во светот, за 2013 година. Единствена голема разлика помеѓу овие две земји е тоа што производството на нафта во САД било далеку пред зголемувањето на потрошувачката, додека производството на нафта во Кина било лимитирана до 24.000 илјади барели на ден. Поинаку кажано, додека увозот на сурова нафта во САД се намалил, односно вкупниот број на готови извезени производи се зголемил, зависноста на Кина од увезена нафта продолжила да се зголемува.

3.3. Улогата на OPEC во глобалната нафтена индустрија

Водечка групација којашто од своето формирање (1960 год.) па сè до денес ги координира земјите што произведуваат нафта е секако организацијата на земји коишто извезуваат нафта (*Organization of the Petroleum Exporting Countries – OPEC*), којашто на глобално ниво ги координира водечките производители на нафта во

светот. Во целост, *OPEC* претставува затворена внатрешна структура што е составена од 12 земји, извознички на нафта и тоа (Khusanjanova, стр. 14): Алжир, Ангола, Еквадор, Иран, Ирак, Кувајт, Либија, Нигерија, Катар, Саудиска Арабија, Обединети Арапски Емирати и Венецуела. Во суштина, *OPEC* денеска контролира повеќе од 2/3 од светските резерви за нафта, оттаму придавајќи им на земјите-извознички на нафта релативна конкурентска предност во однос на останатите ривали на пазарот (Khusanjanova, 2011). Целта на *OPEC* – којашто во глобални рамки фигурира како картел – е да го контролира обемот на производство на нафта, односно да влијае врз нафтените цени (Фити, 2003).

Слика 3.5. Уделот на *OPEC* во светските резерви за нафта за 2015 година

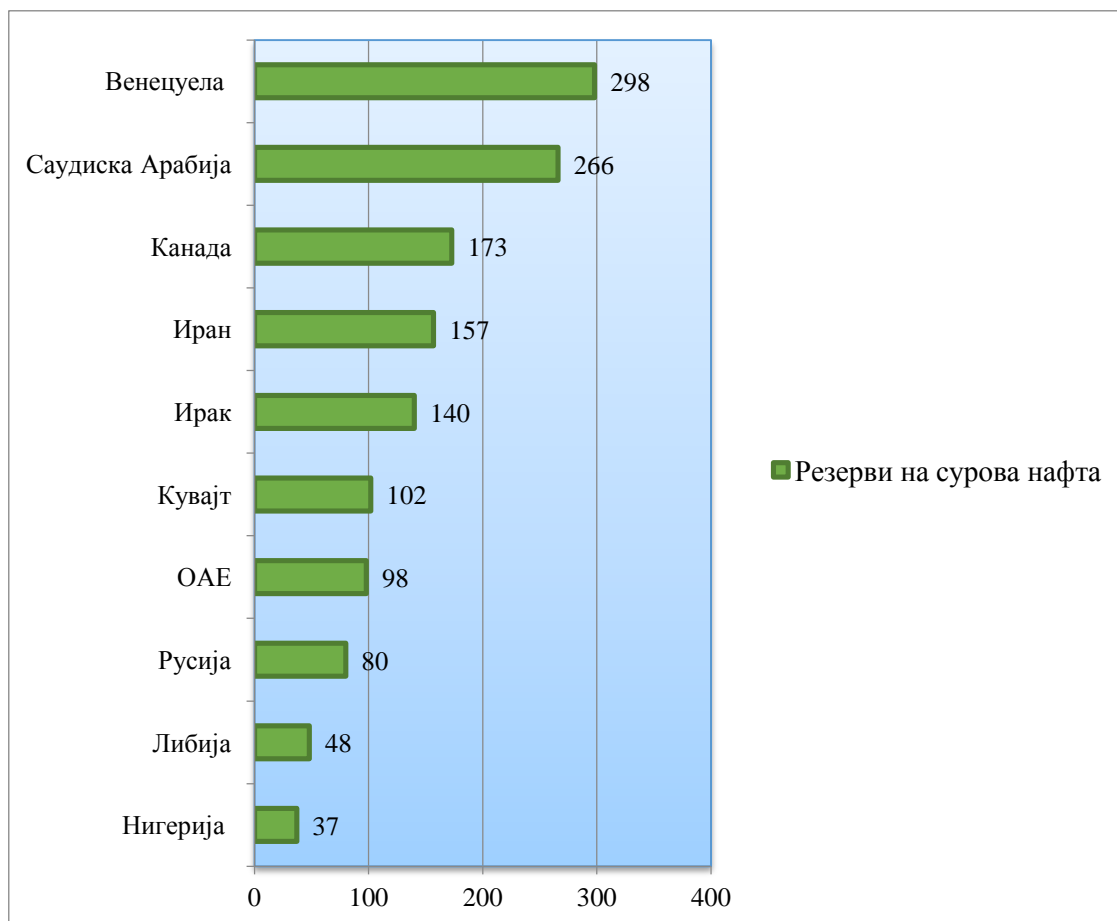


Извор: OPEC Annual Statistical Bulletin (2015), “OPEC Share of World Crude Oil Reserves”, достапно на: http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm (пристапено на 2.6.2015)

На сликата 3.5 е претставен уделот на *OPEC* за 2015 година во поглед на светските резерви на нафта. Како што можеме да забележиме за 2015 година, во рамките на *OPEC*, водечка улога во поглед на светските резерви на нафта имала Венецуела, и тоа со 24,8%, следена од Саудиска Арабија (22%) и Иран (13,1%). Најмал удел во светските резерви на нафта имале Алжир (1,0%), Ангола (0,7%) и Еквадор (0,7%). Според сегашните проценки, речиси 81% од светските резерви на нафта им припаѓаат на земјите-членки на *OPEC* – со најголемо количество на

резерви, позиционирани на Блискиот Исток. Останатите 19% им се припишуваат на државите коишто не се членки на *OPEC*. Докажаните резерви на нафта, обелоденети на сликата 3.6 се однесуваат на сурова нафта, којашто веќе е пронајдена и е комерцијално продуктивна.

**Слика 3.6. Докажани резерви на нафта на *OPEC* за 2015 година
(во милијарди барели)**



Извор: EIA (2015), “Country Analysis Brief: Iran” достапно на:

<http://www.eia.gov/countries/analysisbriefs/Iran/iran.pdf> (пристапено на 10.6.2015)

Тековниот удел во светските резерви за нафта е релативно оправдан од земјите-членки на *OPEC*, пред сè поради значајните подобрувања што оваа групација ги презела во последните неколку години. Почнувајќи од усвојувањето на најдобрите типови практика во нафтената индустрија, преку реализација на интензивни научни истражувања во контекст на подобрување на техниките за екстракција на што поголемо количество нафта.

Минати, сегашни и идни влијанија на *OPEC* во производството на нафта

Со повеќе од половина век постоење, *OPEC* израснал како еден од главните двигатели на производството на нафта во светот – преку контролирање на нафтените политики на државите-членки – и глобалната економија воопшто. Во принцип, контролата *OPEC* ја спроведува преку договарање и алокација на производните квоти, односно преку еквивалентна распределба на производството за секоја земја-членка (Qabazard и др., 2012).

Производните квоти за првпат биле воведени во 1982 година, кога државите-членки на *OPEC* се согласиле да не го надминуваат поставеното производно ниво од 18 милиони барели на ден. Оваа стратегија, меѓутоа се покажала како неуспешна, пред сè поради внатрешните несогласувања меѓу земјите-членки на овој картел во однос на утврдувањето и придржувањето на висината на производните квоти (Фити, 2003). Саудиска Арабија, како еден од најголемите производители на нафта, често ги пробивал утврдените производни квоти, при што нејзиниот пример го следеле и другите земји во рамките на картелот. Значајни несогласувања во однос на придржувањето кон квотите имаше и во односите помеѓу Ирак и Иран, коишто едно време водеа тешка и исцрпувачка битка токму поради ова прашање. Оттаму, во 1986 година, *OPEC* спровел длабинска анализа на системот за поставување на производните квоти, квантитативно поставувајќи формула којашто ќе се базира на еднаквост меѓу државите-членки. Според *Sandrea* (2003, стр. 3), поставената квота се базирала на осум клучни елементи, поделени во две категории, *фактори поврзани со нафта* (нафтените резерви, производните капацитети, зависност на населението од извозот на нафтата, историски удел во производството) и *социо-економски фактори* (надворешен долг, домашна потрошувачка на нафта и трошоци за производство). Но и покрај новата формула за алокација на производството, разликите во поглед на докажаните резерви на нафта, идеологија на управување, производни капацитети итн., предизвикале низа конфликтни интереси во врска со квантитетот на производните нивоа.

Членови на *OPEC*, кои поседуваат помали резерви на нафта, неретко преферираат да го намалат производството на нафта со цел да ги зголемат цените на нафтата, а со тоа и своите приходи. Од друга страна, ова е во целост спротивно на долгорочната и стратешка политика на Саудиска Арабија, да соработува со водечките економии во светот, со цел да обезбеди континуитет во поглед на

снабдувањето со нафта, којшто е неопходен за иден економски раст. Во целина, политиката се базира на тезата дека неизвесноста во снабдувањето со нафта и високите цени на суровата нафта, хипотетички, би можеле да ги отргнат клучните потрошувачи – развиените земји – односно да ги мотивираат да го насочат своето внимание кон развивање алтернативни извори на енергија (Basil, 2011). Саудиска Арабија – без оглед на постигнатиот договор за производна алокација на квотите – дејствувала независно во 1978 година, 1980 –1981 (за време на војната помеѓу Иран и Ирак), 1990 (за време на војната помеѓу Кувајт и Ирак), 2003 (војната во Ирак) и 2011 (војната во Либија). Наместо да ја намали понудата, следејќи го примерот на останатите држави-членки на *OPEC*, Саудиска Арабија консеквентно го зголемувала обемот на производство (Alkhathlan и др., 2013).

Во годините што доаѓаат, се очекува да бидат елиминирани ваквите опструкции и воедно да се надминат несогласувањата во поглед на производните квоти. Според *Smith* (2007, стр. 7), доколку членовите на *OPEC* беа повеќе хомогени, гледано од демографски и економски аспект, проблемите од ваквиот тип автоматски би добиле маргинален карактер. Квантитативно, најголем дел од резервите на нафта – чијашто екстракција наметнува ниски трошоци – се концентрирани во земјите со мала популација, но со исклучително високи приходи (Кувајт, Саудиска Арабија, Обединети Арапски Емирати), додека, помалите резерви на нафта – коишто наметнуваат повисоки трошоци за екстракција – се наоѓаат во посиромашните земји (Нигерија, Индонезија, Венецуела). Покрај оваа производна дискрепанца, претпоставки укажуваат дека идните приходи на земјите-членки на *OPEC* ќе останат релативно стабилни, примарно поради растечката побарувачка и намалената понуда на нафта. Овие претпоставки во комбинација со огромното количество на докажани резерви за нафта, им дава на државите-членки на *OPEC* долгорочна финансиска стабилност на пазарот (Yang, 2002).

3.4. Влијанието на макроекономските фактори во глобалната нафтена индустрија

Гледано низ историјата, структурниот развој на глобалната нафтена индустрија постојано бил отежнат од многубројни фактори од чиешто влијание зависи и долгорочниот успех на нафтените компании. Следејќи ги глобалните економски трендови на пазарот, нафтените компании се присилени да ги менуваат своите менаџерски стратегии со цел да се прилагодат на притисоците и неизвесноста

што ја продуцира пазарното окружување. Во рамките на глобалната нафтена индустрија, постојат низа економски фактори коишто го детерминираат прогресивниот раст на водечките нафтени компании во светот. Според *Doshi* и *Corrigan* (2015), новите трендови во глобалната нафтена индустрија практично ги измениле досегашните економски прогнози за развојот на нафтената индустрија. Изразената дисциплина на управување, демонстрирана од традиционалните картели, денеска е заменета со систематска нерамнотежа, проследена со зголемена понуда и намалена побарувачка на нафта. Тоа го потврдува и фактот што за 2014 година, глобалната понуда на нафта била двапати поголема од самата потрошувачка, резултирајќи со пониски цени на нафтата и помала нето добивка за нафтените компании (IEA, 2014). Ваквиот исход имал негативни импликации врз глобалните нафтени компании како што се *ExxonMobil*, *Shell*, *Chevron* и *BP*, коишто инвестирале милијарди долари во експлорација на нафта, кога цените на нафта биле високи, но за жал не успеале да остварат финансиски повраток на средствата, ниту во поглед на производството на нафта ниту во поглед на нето добивката. Според *Dale* (2015) постојат низа различни принципи коишто постојано го менуваат макроекономскиот амбиент во нафтената индустрија, односно коишто ја девалвираат досегашната позиција на нафтата како значаен ресурс. Развојниот процес на економијата на нафтата доживеал евидентни промени, особено кога се работи за ценовниот контекст на суровата нафта. Факт е дека, за некои држави, високата цена на суровата нафта влијаела позитивно врз целокупниот раст на економијата, додека за останатите земји, таа предизвикала радикална стагнација на стопанството и пад на економските активности. Во таа смисла, важноста на промените во односот помеѓу понудата и побарувачката за овој витален ресурс, практично довеле до општа експлоатација на целиот пазар. Во светот обично постои парадокс преку којшто се проектираат две различни видувања за суровата нафта, нафтата како капитална придобивка и нафтата како цена, којашто комплетно е зависна (финално определена) од движењата на берзанските индекси за сурова нафта. Оваа навидум едноставна категоризација во глобални рамки добива мошне посложена форма, особено доколку се земе предвид дека на нафтениот пазар дејствуваат различни типови на суровата нафта, коишто се карактеризираат со различен квалитет и различна цена. Општо познато е дека постојат безброј макроекономски фактори коишто влијаат врз развојот на потрошувачката во нафтената индустрија. Со цел за концизно да го продлабочиме контекстот на нашата понатамошна дискусија, фокусот ќе го ставиме

на следниве четири макроекономски елементи, и тоа: понуда и побарувачка на нафта, глобален раст на популацијата и потрошувачката на нафта, цена на нафтата и одредници за поставување цени на нафтата.

Глобална побарувачка на енергија

Како основна состојка за раст и развој, енергијата како сложено соединение, составено од обновливи параметри, со сигурност станува движечка сила на модерната економија. Од 1970 па сè до 2016 година, глобалната потрошувачка на енергија се зголемила за 157%, од 104 милиони барели на ден (м/д) до 268 милиони барели на ден. Во истоимениот период, поголемиот дел од растот бил остварен во развиените земји, каде што напредното ниво на индустријализација, урбанизација, пораст на населението и растот на приходите, придонеле значително да се зголеми и побарувачката на енергија за речиси 500% (ОПЕС, 2016). Потрошувачката на енергија на *OECD* земјите исто така забележала пораст, но само од 69%, што се должи на примената на новите енергетско ефикасни технологии и намалениот пораст на населението.

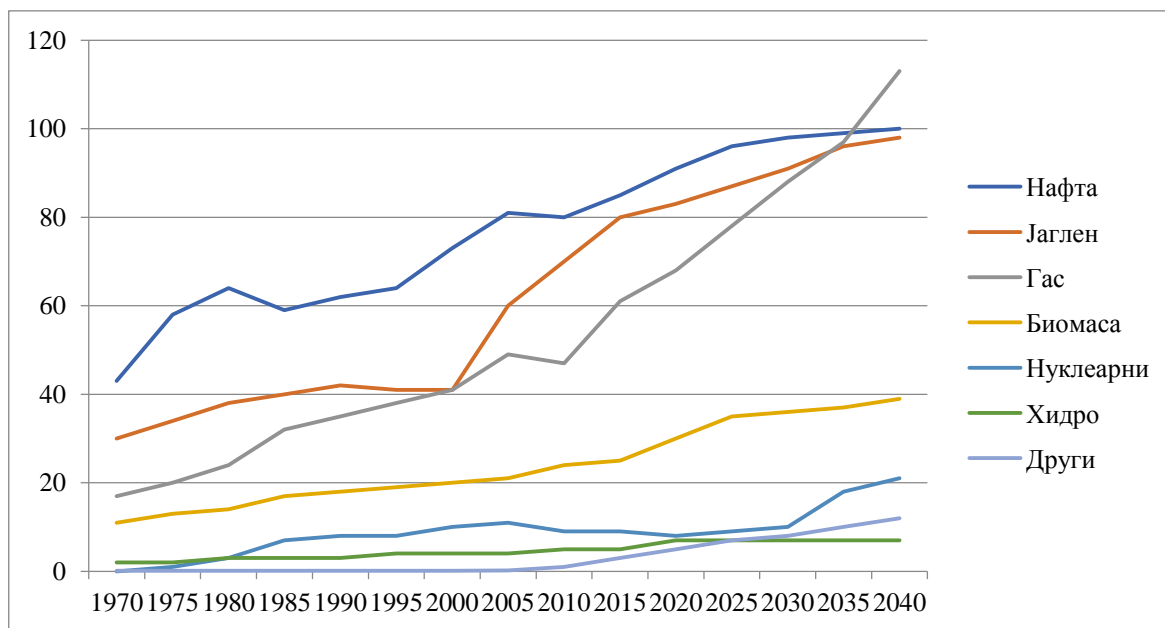
Табела 3.4. Глобална побарувачка на енергија за периодот од 2013 до 2040 година (во милиони барели на ден)

	Година/Ниво (во милиони барели на ден) (м/бд)				Пораст (%)	Удел во горива (%)			
	2013	2016	2030	2040		2013	2020	2030	2040
Нафта	84,4	90,1	96,1	100,6	0,7%	31,5%	30,2%	27,9%	25,2%
Јаглен	76,1	84,2	92,4	98,3	1,0%	28,4%	28,3%	26,8%	24,6%
Гас	59,2	69,1	87,7	111,5	2,4%	22,1%	23,2%	25,5%	27,9%
Нуклеарно	13,16	13,9	17,5	23,5	2,2%	4,9%	4,7%	5,1%	5,9%
Хидро	6,3	7,4	8,9	10,2	1,8%	2,4%	2,5%	2,6%	2,5%
Биомаса	26,2	29,1	33,6	38,1	1,4%	9,8%	9,8%	9,8%	9,5%
Други обновливи извори	2,4	4,3	8,4	17,4	7,6%	0,9%	1,4%	2,4%	4,3%
Вкупно	267,6	298,0	344,6	399,4	1,5%	100%	100%	100%	100%

Извор: World Oil Outlook (2016), достапно на: https://www.ief.org/resources/files/pages/ief15/15th-ief_opec-secretariat-background-paper_sep2016-final.pdf (пристапено на 22.7.2016)

Во иднина се очекува глобалната побарувачка за енергија да порасне за 49%, од 268 милиони барели на ден во 2013 година на 399 милиони барели на ден во 2040 година (види табела 3.4). Квантитативно, глобалната побарувачка за нафта се очекува да оствари просечна стапка на раст од 1,5%. Значителен дел од овој пораст повторно ќе биде концентриран во развиените земји каде што очекуваната експанзија на средната класа воедно ќе генерира и пораст на потрошувачката за енергија. До 2040 година се очекува развиените земји да сочинуваат дури 63% од вкупната потрошувачка на енергија во светот, што воедно би претставувал пораст од 50%, споредено со 2040 година. Од друга страна, побарувачката на енергија на *OECD* земјите се очекува да оствари минимален раст од 5% за периодот од 2013 до 2040 година, којшто реално се припишува на прекумерната концентрираност на индустриите со интензивна енергетска ефикасност и забавениот раст на економијата.

Слика 3.7. Глобална енергетска комбинација според типот на гориво за периодот од 1970 до 2040 година (во милиони барели на ден)



Извор: World Oil Outlook (2016), достапно на: https://www.ief.org/resources/files/pages/ief15/15th-ief_opec-secretariat-background-paper_sep2016-final.pdf (пристапено на 28.7.2016)

Паралелно со промените во вкупната потрошувачка на енергија, побарувачката за изворите на примарна енергија исто така растела прекувремено, при што е проектирано дека таа ќе се менува во текот на наредната декада. Почнувајќи од 1970 година, традиционалните фосилни горива биле доминантен извор на енергија (види слика 3.7). Нафтата, како водечки енергетски ресурс, сочинувала дури 43% од глобалната побарувачка за енергија, додека уделот на

јагленот и природниот гас биле 27% и 15% респективно. Меѓутоа до 2013 година, процентуалниот удел се изменил значително. Учеството на природниот гас се зголемило за 22%, додека уделот на нафтата се намалил за 32%. Учеството на јагленот останало константно во текот на истиот период.

Иако фосилните горива остануваат да бидат главен извор на енергија, алтернативните горива полка го зголемуваат своето учество во светската побарувачка за енергија. Следејќи го напредокот на новите технолошки достигнувања, како и напорите на земјите да изнајдат замена на традиционалните фосилни горива, се појавиле и алтернативните извори на енергија. Тие вклучуваат нуклеарна, хидроенергија, биомаса и други обновливи извори на енергија, коишто напреднале како последица на целни иницијативи и стратешки политики на меѓународната енергетска заедница. Сочинувајќи 13% од светската побарувачка за енергија, нуклеарната, хидроенергијата, биомасата и другите обновливи извори оствариле релативно скроман раст, зголемувајќи го нивното учество во глобалната побарувачка за енергија на 18% до 2013 година. Се очекува промените во енергетската мешавина да продолжат да следат варијабилан тренд, каде што фосилните горива ќе продолжат да доминираат, со учество во светската побарувачка за енергија од речиси 78% до 2040 година, што укажува дека во иднина, нафтата ќе остане единствен ресурс со најголем удел во светската побарувачка за енергија. Меѓутоа, релативниот удел на нафтата се очекува да се намали во текот на 2030 година, каде што се очекува да опадне нејзиното учество под 28%. Економските проекции укажуваат на тоа дека до 2040 година, природниот гас всушност ќе оствари најголем удел со 28% од вкупната побарувачка за енергија во светот. Комбинирано, нафтата и природниот гас се очекува да обезбедат околу 53% од глобалната енергетска мешавина до 2040 година, што е приближно на сегашниот удел (World Oil Outlook, 2015).

Глобална понуда и побарувачка на нафта

Односот помеѓу понудата и побарувачка речиси отсекогаш ја претставувал основата и клучниот извор на економската добивка на нафтените компании. Поради силните квалитети на суровата нафта – екстрактивност, преносливост, флексибилност и цена – сè уште не е пронајден достоинствен еквивалент на овој енергетски ресурс (Speight, 2011). Вкупното подземно количество на нафта е ограничено и конечно, и еден ден, сосема очекувано е производството на нафта да го

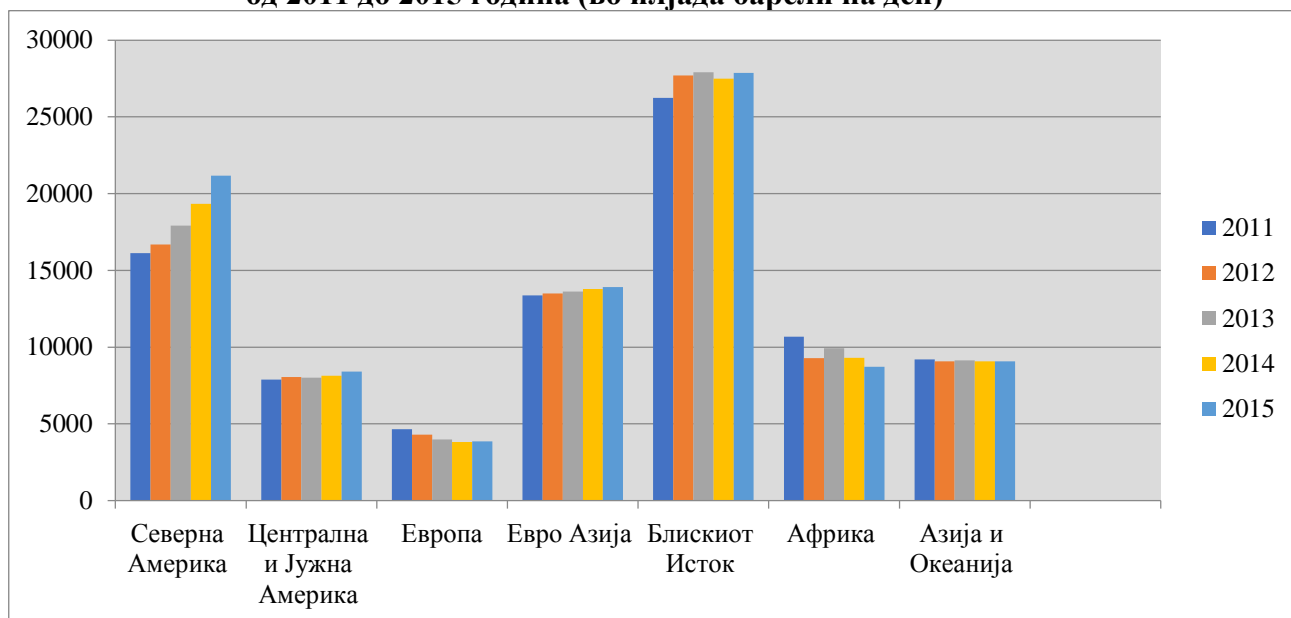
достигне својот максимум (*Oil Peak*) и истото да почне да опаѓа. Вакво сценарио е веројатно доколку понудата не е во можност да ја следи растечката побарувачка на нафта. Според *Inkpen* и *Moffet* (2011, стр. 364), снабдувањето на пазарот со нафта фактички ја рефлектира способноста на нафтените компании не само да ја пронајдат суровата нафта, туку и да ја транспортираат до соодветни рафинирачки центри, каде што преку процесирање на суровата нафта, ќе се добијат различни деривати што ќе ја стимулираат самата побарувачка.

Императив е внимателно да се следи ефектот на зголемување на цената на суровата нафта во корелација со моделите на понуда и побарувачка. Гледано од поедноставен аспект, од фундаментално значење е да се анализираат различните економски сценарија во рамките на коишто се иницира т.н. економска трансформација на ценовните политики. Повеќето земји ја користат оваа предност не само за да обезбедат соодветна примена на мерките за продажба на сурова нафта, туку и да стимулираат понатамошен економски раст, со цел да обезбедат ефективност во поглед на понудата и побарувачката на суровата нафта. Водечките држави и нафтени компании се во суштина најмногу засегнати од волуменот на продажбата на суровата нафта.

Растот на побарувачката за сурова нафта овозможил да се подобри и временската динамика за реализирање на тековните проектни активности на глобалните нафтени компании. Падот на цената на суровата нафта, споредено со респективниот нафтен пик во јуни, 2014 година, од 115 долари за барел нафта, на 35 долари за барел нафта во февруари, 2016 година, во глобални рамки беше интерпретиран како едно од најзначајните макроекономски движења во последните две години. Ваквиот остар пад на цената на суровата нафта, по својата големина, е во голема мера сличен на оној од 1985/1986 година, кога членките на *OPEC* претходно го смениле производниот квантитет и оној од 2008/2009 година, со почетокот на глобалната економска криза. Идентификувањето на основните причини за падот на цената на суровата нафта е од витално значење со цел да се разбере влијанието на макроекономските фактори. Падот на цената на суровата нафта во 1985/1986 година е главно резултат на неадекватна понуда, додека падот на цената на суровата нафта во 2008/2009 година се должи на енормниот колапс во побарувачката. Тековната цена на суровата нафта е резултат, односно комбинација од претходните две сценарија и истата последователно го изменила финансискиот аспект на портфолиото на мноштво од водечките нафтени компании. И покрај падот на цената

на суровата нафта, актуелното производство на нафта се чини дека ги побива законите во економијата, особено ако се земе предвид дека истото продолжува да расте (Maugeri, 2016). Основна причина за оваа привидна противречност е фактот што иако голем број нафтени компании и земји најавија значајно намалување во буџетот, впрочем мал број од нив ги прекинаа тековните инвестиции во нагорниот сегмент. Многумина веќе започнале да остваруваат производство од неодамна започнатите инвестиции, додека останатите ги финализираат своите инвестиции, откако претходно вложиле значителен дел од својот капитал. Ова индиректно укажува дека производството на сурова нафта и понудата ќе продолжат да растат во иднина. Забавениот раст на пазарите во развој, како што е случајот со Кина, довел до пад на цените на речиси сите добра за широка потрошувачка, со најевидентни импликации кај суровата нафта. Меѓутоа, големината на диференцијалите е значаен параметар којшто всушност укажува на тоа дека растечката понуда е исто толку значајна колку и падот на побарувачката. Во таа насока, многу макроекономски модели индицираат дека ефектот на глобалниот БДП е нето позитивен. На глобално ниво, понудата на нафта константно варира и ја менува својата траекторија. Тоа го илустрира и сликата 3.8 на којашто е прикажана, од аспект на континентално ниво, вкупната понуда на нафта за периодот од 2011 до 2015 година.

Слика 3.8. Вкупна понуда на нафта на континентално ниво за периодот од 2011 до 2015 година (во илјада барели на ден)



Извор: IEA (2015), "International Energy Statistics", достапно на: <http://www.eia.gov/cfapps/ipdbproject/iedindex3.cfm?tid=5&pid=53&aid=1&cid=r4,&syid=2010&evid=2014&unit=TBD> (пристапено на 4.8.2016)

За истоимениот период, најголема понуда на нафта оствариле државите од Блискиот Исток, со вкупна понуда од 27.861 илјада барели на ден за 2015 година, следени од Северна Америка (21.167 илјада барели на ден) и Евроазија, (13.910 илјада барели на ден). Релативен пад во вкупната понудата на нафта бил забележан во Европа и Африка, чијашто вкупна понуда следи надолжен тренд за периодот 2011 – 2015 година. Иако ниските цени на нафтата успеале до одредено ниво да ја стимулираат побарувачката, сепак нивното влијание било ограничено од низа други фактори, почнувајќи од песимистичките економски изгледи за раст во комбинација со намалувањето на вредноста на останатите валути во однос на американскиот долар. Укинувањето на субвенциите и контрола на цените на нафтените производи се само дел од елементите коишто веројатно ќе продолжат да го забавуваат идниот раст на побарувачката на нафта (World Oil Outlook, 2015).

Табела 3.5. Понуда на сурова нафта на OPEC за периодот од 2013 до 2015 година (во милиони барели на ден)

	2013	2014	4Q 2014	1Q 2015	2Q 2015	Јун 2015	Јул 2015	Авг 2015	Авг/Јул
Алжир	1.203	1.193	1.179	1.141	1.147	1.150	1.160	1.153	-0,7
Ангола	1.701	1.654	1.727	1.766	1.784	1.1785	1.797	1.729	-68,0
Еквадор	526	557	560	550	544	541	538	537	-0,7
Иран	3.756	3.117	3.005	3.017	3.103	3.110	3.130	3.180	50
Ирак	2.980	3.110	3.141	3.064	3.351	3.591	3.718	3.760	42
Кувајт	2.922	2.867	2.807	2.850	2.838	2.825	2.820	2.890	70
Либија	993	480	735	411
Нигерија	1.754	1807	1.816	1.762	1.622	1.567	1.776	1.754	-22,6
Катар	724	709	682	687	647	664	613	643	30,7
Саудиска Арабија	9.637	9.713	9.644	9.878	10.401	10.564	10.361	10.265	-96,5
ОАЕ	2.797	2.794	2.790	2.948	2.973	2.974	3.061	3.027	-33,9
Венецуела	2.786	2.683	2.701	2.722	2.683	2.670	2.659	2.647	-12,3

Вкупно	31.599	30.682	30.786	30.793
--------	--------	--------	--------	--------	----	----	----	----	----

Извор: Annual Energy Outlook (2016), достапно на:

[https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/0383\(2016\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/0383(2016).pdf) (пристапено на 18.9.2016)

Како резултат на послабите изгледи за понудата на земјите коишто не се членки на *OPEC*, организацијата на земјите-извознички на нафта ги зголемила своите проекции од аспект на нивото на сурова нафта коешто треба да биде екстрактирано на 200.000 илјади барели на ден, односно до 30,3 милиони барели. Кога овие проекции ќе се споредат со реалниот 'аутпут' на *OPEC* можеме да забележиме дека истите се пониски за 1,2 милиони барели од вкупните 31,54 милиони барели на ден, коишто членките на *OPEC* ги оствариле во август 2015 година (види табела 3.6).

Табела 3.6. Понуда на сурова нафта на држави коишто не се членки на *OPEC* за периодот од 2013 до 2016 година (во милиони барели на ден)

	2015	1Q2016	2Q2016	3Q2016	4Q2016	2016	Промена 16/15
Америци од кои САД	20,75	20,92	20,90	21,03	21,35	21,05	0,30
	13,75	13,82	13,87	13,97	14,21	13,97	0,22
Европа	3,65	3,69	3,60	3,54	3,72	3,64	-0,02
Азија/Пацифик	0,45	0,46	0,48	0,48	0,46	0,47	0,02
Вкупно OECD	24,86	25,07	24,98	25,05	25,52	25,16	0,30
Азија (други)	3,55	3,54	3,57	3,63	3,66	3,60	0,05
Латинска Америка	5,14	5,09	5,12	5,19	5,31	5,18	0,04
Среден Исток	1,25	1,23	1,22	1,21	1,21	1,22	-0,03
Африка	2,38	2,35	2,34	2,33	2,32	2,34	-0,05
Вкупно (Развиени земји)	12,33	12,20	12,26	12,37	12,50	12,33	0,01
Поранешни советски	13,57	13,47	13,31	13,26	13,38	13,35	-0,02

држави од кои Русија	10,72	10,65	10,57	10,56	10,65	10,61	-0,01
Европа (други)	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,00
Кина	4,34	4,37	4,39	4,41	4,46	4,41	0,06
Вкупно (други региони)	18,06	17,98	17,84	17,81	17,98	17,90	-0,16
Вкупно (понуда на не-членки на ОПЕС)	55,24	55,25	55,08	55,23	56,00	55,39	0,15
Добивка од обработка	2,19	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	0,01
Вкупна понуда на не-членки на ОПЕС	57,43	57,45	57,28	57,42	58,20	57,59	0,16
Претходни проекции	57,46	57,65	57,35	57,50	58,42	57,73	0,16
Ревизија	-0,03	-0,20	-0,07	-0,07	-0,22	-0,14	-0,11

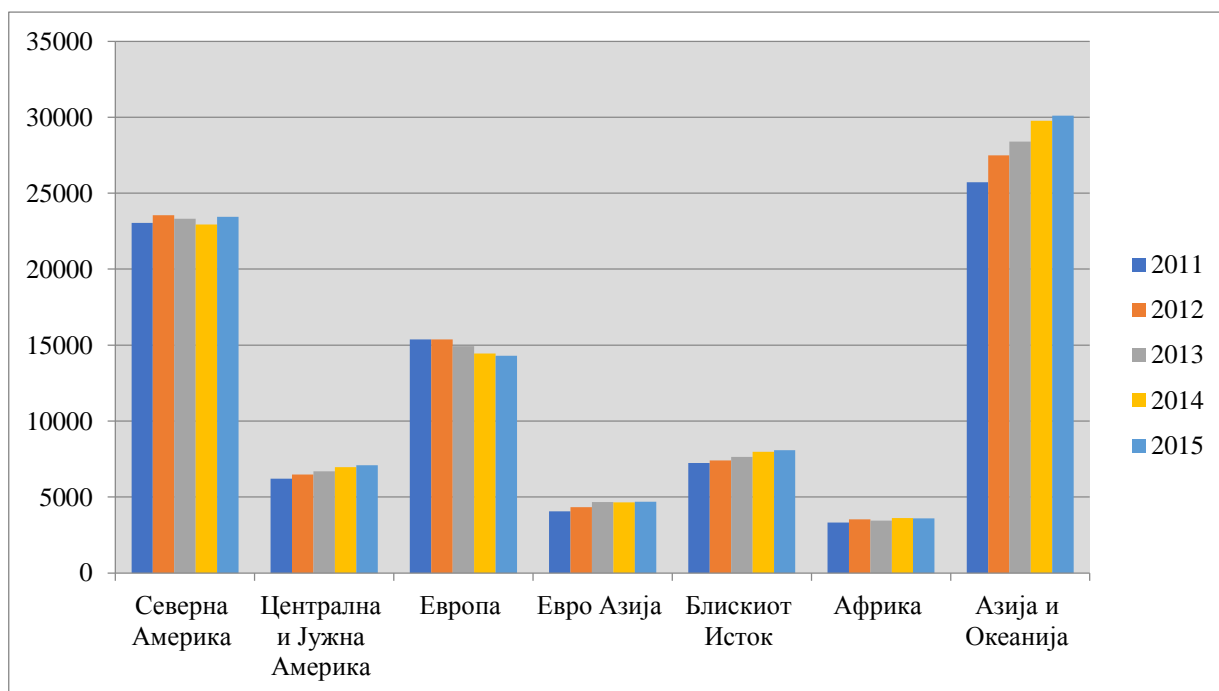
Извор: Annual Energy Outlook (2016), достапно на:

[https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/0383\(2016\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/0383(2016).pdf) (пристапено на 2.10.2016)

Повикувајќи се на кварталните и годишни извештаи на ОПЕС, јасно можеме да забележиме дека ОПЕС значително ги намалил проекциите за производните квоти на 110.000 милиони барели на ден, на земјите коишто не се членки на ОПЕС. Како што е прикажано во табелата 3.6 понудата на нафта од САД, Канада, Русија и Бразил – коишто исто така не се членки на ОПЕС – ќе се зголеми за 160.000 милиони барели на ден, достигнувајќи 57,6 милиони барели на ден во 2016 година.

Глобалната побарувачка на нафта, слично како и понудата, бележи тренд на опаѓање во рамките на сите светски економии. Тоа го покажува и сликата 3.9 во којашто од континентален аспект е прикажана глобалната побарувачка за нафта, за периодот од 2011 до 2015 година. Сликата истовремено укажува на длабокиот јаз којшто постои меѓу прикажаните географски региони, укажувајќи на варијацијата во потрошувачката на нафта, како резултат на динамиката на економските активности и севкупниот волумен на побарувачката. Прогнозите за идната побарувачка на нафта укажуваат дека таа ќе расте многу побавно како резултат на бавното закрепнување на глобалните економии. Стапката на економски раст е главен фактор во одредувањето на растот на побарувачката на нафта што значи дека подобра економија имплицитно значи и поголема потрошувачка на нафта.

Слика 3.9. Глобална побарувачка на нафта на континентално ниво за периодот од 2011 до 2015 година (во илјада барели на ден)



Извор:IEA (2015), “International Energy Statistics”, достапно на:

<http://www.eia.gov/cfapps/ipdbproject/iedindex3.cfm?tid=5&pid=5&aid=2&cid=r7.&syid=2009&eyid=2013&unit=TBDP> (пристапено на 21.10.2016)

Најголема побарувачка на нафта за периодот од 2011 до 2015 година, оствариле Азија и Океанија и тоа најмногу во 2015 година со 30,094 илјади барели на ден. Следуваат САД (23.448 илјади барели на ден) и Европа (14.295 илјади барели на ден). Најмала побарувачка за нафта за 2014 година остварила Африка (3.600 илјади барели на ден), Евроазија (4.688 илјади барели на ден) и конечно, Блискиот Исток (8.800 илјади барели на ден). Според IEA (2015), побарувачката за нафта во 2016 година ќе расте релативно побавно во споредба со изминатите години, поради фактот што глобалните пазари сè уште се во фаза на консолидација од аспект на заживување на економските активности. Оттаму, сосема очекувано е и цените на нафтата повторно да опаѓаат – каков што беше случајот со 2014 година – особено доколку OPEC повторно ја ограничи понудата на нафта. Индиректно, тоа би значело дека и ниската цена на нафтата постојано ќе биде под притисок поради огромната понуда на нафта, и истата може дополнително да опаѓа во годините што доаѓаат. Со други зборови, ниските цени на нафта ќе влијаат позитивно врз идната побарувачка на нафта, особено во САД – коишто опфаќаат повеќе од 20% од вкупната потрошувачка на нафта во светот (Lerner, 2015).

За разлика од вкупниот раст на побарувачката за 2015 година (960.000 илјади барели на ден), во 2016 година се очекува пораст од 1,18 милиони барели на ден, каде што половина од очекуваниот пораст ќе го остварат Кина и Блискиот Исток. За разлика од побарувачката за нафта, во 2016 година, понудата на нафта се очекува повторно да ја надмине побарувачката, при што ваквиот тренд се очекува да трае до 2017 година. Во тој контекст, глобалната понуда на нафта за 2016 година би требало да достигне апроксимативно до 92,97 милиони барели на ден, додека побарувачката се очекува да достигне до 92,39 милиони барели на ден (IEA, 2015).

Гледано од среднорочен аспект, побарувачката за нафта во референтната рамка (види табела 3.7) ќе се зголеми за 1 милион барели на ден – од 91,4 милиони барели на ден во 2013 година до 97,4 милиони барели на ден до 2020 година. Во овој период, побарувачката за нафта во *OECD* регионот е предвидена да се намали за 0,2 милиони барели на ден, притоа реализирајќи вкупно 45,6 милиони барели на ден до 2020 година. Во рамките на *OECD* регионот, се очекуваат значителни намалувања на вкупната побарувачка на нафта, особено во *OECD* Европа и *OECD* Азија и Океанија (-0,2 и -0,5 милиони барели на ден, респективно).

Табела 3.7. Побарувачка на нафта – долгорочен приказ на референтна рамка за периодот од 2014 до 2040 година (во милиони барели на ден)

Регион	Година/Ниво							Пораст (%)
	2014	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2014 – 2020
OECD Америка	24,2	24,5	24,6	23,7	22,6	21,4	20,2	- 4,0%
OECD Европа	13,5	13,6	13,3	12,8	12,3	11,8	11,3	-2,2%
OECD Азија и Океанија	8,1	8,2	7,7	7,4	7,0	6,7	6,3	-1,8%
OECD	45,8	46,2	45,6	43,9	41,9	39,9	37,8	-8,0%
Латинска Америка	5,6	5,7	6,2	6,6	6,9	7,2	7,5	1,9%
Среден Исток и Африка	3,7	3,8	4,2	4,7	5,1	5,6	6,1	2,4%
Индија	3,8	3,9	4,7	5,7	6,9	8,3	9,6	5,8%
Кина	10,5	10,8	12,4	13,9	15,4	16,7	18,0	7,5%

Азија (други)	7,5	7,7	8,6	9,6	10,7	11,6	12,3	4,8%
ОПЕС	9,3	9,5	10,2	10,8	11,5	12,1	12,6	3,3%
Развиени земји	40,3	41,4	46,4	51,4	56,5	61,5	66,1	25,8%
Русија	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,4	0,0%
Еуроазија (други)	1,8	1,8	2,0	2,2	2,3	2,4	2,4	0,6%
Цел свет	91,3	92,8	97,4	100,4	104,3	107,2	109,8	18,4%

Извор: World Oil Outlook (2016), достапно на: https://www.ief.org/resources/files/pages/ief15/15th-ief_opec-secretariat-background-paper_sep2016-final.pdf (пристапено на 9.11.2016)

За разликата од негативните проекции на OECD Европа и OECD Азија и Океанија, побарувачката на OECD Америка е проектирана да порасне за 0,4 милиони барели на ден, во периодот помеѓу 2014 и 2020 година. За истоимениот период, побарувачката на нафта во развиените земји се очекува да порасне за 6,1 милиони барели на ден, притоа достигнувајќи 46,4 милиони барели на ден во 2020 година, што впрочем значи и надминување на побарувачката на нафта и на земјите на OECD.

Гледано од долгорочен аспект, притоа повикувајќи се на прогнозите на референтната рамка, побарувачката на нафта ќе порасне за 18,4 милиони барели на ден, за периодот од 2015 до 2020 година, достигнувајќи праг од 109,8 милиони барел на ден. Како што е прикажано во табелата 3.7 побарувачката на нафта во OECD регионот се очекува да се намали за 8 милиони барели на ден, односно на 37,8 милиони барели на ден во 2040 година. Спротивно на ова, побарувачката на нафта во развиените земји се очекува да порасне за 26 милиони барели на ден, достигнувајќи 66,1 милиони барели на ден во 2040 година. Конечно, побарувачката на нафта во Евроазија се претпоставува дека ќе достигне 5,8 милиони барели на ден до 2040 година, што воедно претставува минимално зголемување од 0,6 милиони барели на ден, за периодот од 2014 до 2020 година.

Кога се работи за зголемување на побарувачката, табелата 3.7 го илустрира севкупниот надолен тренд за проектираниот период од 2014 до 2020 година. Додека среднорочниот пораст на побарувачката на нафта се очекува да порасне за 6,1 милиони барели на ден, забележуваме дека растот релативно забавува на 3,5 милиони барели на ден, за периодот од 2020 до 2025 година, односно 3,3 милиони барели на ден за периодот од 2025 до 2030 година, при што истиот кулминира на 2,5 милиони барели во наредните пет години. На годишно ниво, глобалниот раст на

побарувачката на нафта постепено ќе се намалува од просечни 1 милион барели на ден до 0,5 милиони барели на ден, секоја година во текот на периодот од 2025 до 2030 година. Ваквиот надолен тренд се јавува како резултат на забавениот економски раст, намалувањето на стапките на пораст на населението и промените во политиките за подобрување на енергетската ефикасност.

Разграниченоста во поглед на нивото на вредносни параметри во референтната рамка, јасно ги обелоденува долгорочните перспективи на секој засебен сегмент. Во овој случај, долгорочниот раст на побарувачката на нафта го движат земјите во развој. Од друга страна, земјите од *OECD* прикажуваат негативна стапка на раст речиси за целиот период од 2014 до 2020 година, со исклучок на 2015 и 2016 година. Ваквиот пад на побарувачката се должи на напорите за подобрување на ефикасноста, како и на прогресивната пенетрација на алтернативните горива во патниот транспорт. Долгорочната перспектива во поглед на побарувачката на нафта ја детерминираат земјите во развој, каде што доминантна улога имаат Азија, Кина и Индија, на коишто во суштина им се припишува поголемиот дел од растот.

Растот на побарувачката во развиените земји го движи транспортниот сектор, како резултат на зголемената побарувачка за мобилност, а за сметка на зголемувањето на нивото на приходи, интензивирање на трговијата и урбанизацијата. Како што развиените земји продолжуваат да ја стимулираат индустријализацијата а и развојот на адекватна инфраструктура, петрохемискиот и другите индустриски сектори, исто така ќе го поддржат идниот раст на побарувачката. Оваа полемика би можела логично да се разбере доколку внимателно се набљудува растечката тежина којашто Индија ја има врз растот на побарувачката, поддржано од континуирано високиот економски раст и демографската перспектива.

Развој на нафтата од шкрилци во САД

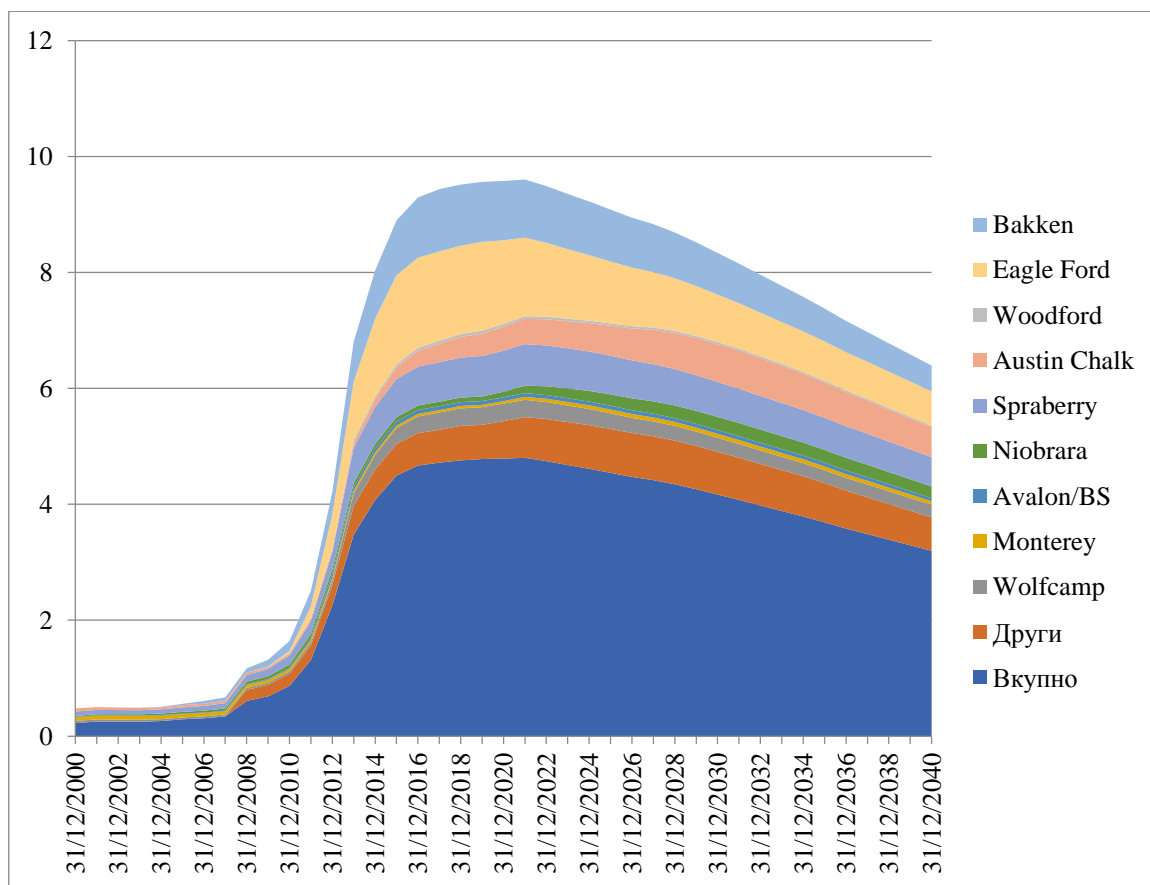
Глобалните енергетски пазари се развиваат релативно брзо, предизвикувајќи и нова несигурност за идниот развој на светските пазари за широка потрошувачка. Според тврдењата на економистите и општествените научници, тековниот дисбаланс помеѓу понудата и побарувачката на нафта е токму резултат на растечката понуда и статичниот раст на побарувачката. Гледано од аспект на понудата, еден од клучните трендови во нафтената индустрија што уште повеќе ја зголеми несигурноста на глобалниот пазар за енергетика е развојот на т.н. нафта од шкрилци (*Shale Oil*), за

сметка на којашто САД забележале експанзивен раст во домашното производство на нафта (Behar, 2016). Како последица на брзо-растечкиот потенцијал на овој неконвенционален ресурс, САД станале и најголем производител на сурова нафта во светот за 2013 година. Напредокот на САД во поглед на производството на нафтата од шкрилци бил постигнат со комбинација на хидраулично разбивање и хоризонтално дупчење, коешто практично овозможува ослободување на неконвенционалните депозити на нафта и гас – оние коишто се содржани во подземните карпести формации – коишто поинаку не можат да се експлоатираат. Понекогаш, напредни микросеизмички илустрации се користат со цел да се зголеми ефектот на хидраулично разбивање. Овој процес се користи со цел да се извлече суровата нафта, којашто е невозможно да се екстрактира користејќи ги конвенционалните типови практика на дупчење.

САД започнале да ја применуваат оваа нова методологија на екстракција како последица на превисоките цени на светските пазари за нафта. Постојаните подобрувања во технологијата биле водечки во редуцирањето на трошоците, подобрување на ефикасноста, како и зголемување на стапката на обнова на нафтените депозити. Прогресивното проширување на производството на нафтата од шкрилци во САД набрзо ја промени и долгорочната политика на економските аналитичари, притоа рекреирајќи ја долго посакуваната визија на САД за независност во контекст на увозот на сурова нафта, преку раѓање нова стратешка динамика, со фокус кон нето извозот на сурова нафта.

Критичен елемент во поглед на еволуцијата на нафтата од шкрилци е долгорочноста на нејзината природа, којашто може да се набљудува од два стратешки аспекти. Прво, покрај тоа што почетокот на производството на нафта од шкрилци беше економски проследено како експоненцијално, загрижува тоа што покрај краткотрајното брзо зголемување на производството на нафта во САД, овој растечки тренд добива линеарна форма, со опаѓачки карактер (види слика 3.10). Второ, голем дел од производството на нафта од шкрилци е концентрирано само на неколку локации во САД, од коишто најистакнати се регионот *Eagle Ford* и *Permian*, лоцирани во *Texas* и регионот *Bakken*, лоциран во *Montana*, *Dacota*, којшто е заслужен за повеќе од половина од вкупниот 'аутпут' на нафта. Според *IEA* (2015), само во регионот *Eagle Ford* се очекува производството на нафта до 2020 година да опадне за 25% додека во регионот *Bakken* за 12%. Овие параметри воопшто не делуваат ветувачки доколку ги набљудуваме од долгорочна перспектива.

Слика 3.10. Производство на сурова нафта од шкрилци според региони во САД за периодот од 2000 до 2040 година (во милиони барели на ден)



Извор: Github (2014), достапно на: https://github.com/the-frack-lab/data/blob/master/oil/EIA/AEO_2014_tight_oil_by_play_forecast.csv (пристапено на 12.12.2016)

Ваквото сценарио креираше индиректен притисок кон енергетската заедница, каде што истите беа присилени повторно да ги ревидираат економските модели на предвидување, со цел да го инкорпорираат зголеменото производство на нафта од шкрилци на САД. Со цел соодветно да се претстави колкаво навистина било производството на нафта во САД, корисно е да се забележи дека во март 2014 година, економијата на САД во просек произведувала 8,2 милиони барели на ден, при што дополнително биле увезени 7,3 милиони барели со цел да се исполнат потребите за потрошувачка на нафта. Од вкупно 15,5 милиони барели на нафта, само 3,6 милиони барели биле произведени од шкрилци. Со други зборови, почнувајќи од март 2014 година, нафтата од шкрилци била заслужна за половина од вкупното производство на нафта во САД, но само $\frac{1}{4}$ од вкупното количество на нафта што го користи економијата на САД.

Овие бројки се далеку од занемарливи, но во насока да се разбере потенцијалот на нафтата од шкрилци, мора најпрвин да се земат предвид идните проекции за производство на нафта од шкрилци во САД. Проекциите прикажани на сликата 3.10 се базираат на референтни случаи, односно на деловно-економски проекции, имајќи ја предвид расположливата технологија и технолошките и демографски трендови. Не постои очекување дека конвенционалното копнено производство на нафта (*onshore oil production*) ќе се зголеми во иднина. Во најдобар случај, истото ќе остане стабилно, во линија со тековните нивоа, гледано од долгорочна перспектива. Свкупниот раст на производството на нафта, доколку воопшто има зголемување, мора да биде реализирано токму од нафтата од шкрилци. Проекциите укажуваат нагло зголемување на производството на нафта од шкрилци до 2015 година, следено со период на стагнација, без забележителен раст на производството до 2020 година, и постојан пад на производството сè до 2040 година. Мора да се земе предвид дека овие проекции се темелат повеќе на претпоставки коишто отвораат полемика за широка дебата, којашто ќе биде фокусирана на аргументација на четири клучни елементи. Прво, зголемувањето на производството на нафта од шкрилци нема траен карактер, од причина што се очекува истото да почне значително да опаѓа доколку не се пронајдат нови извори на нафта од шкрилци. Второ, проектираниот тек на производството на нафта од шкрилци ги рефлектира грубите проценки на капацитетите на нафта од шкрилци коишто можат да бидат обновени, користејќи ја сегашната технологија. Како илустрација, во 2014 година, Меѓународната енергетска заедница ги намалила своите проекции за областа *Monterey* во САД, од 15,4 милиони барели на ден на 0,6 милиони барели на ден. Ова подразбира и намалување од 64% во однос на претходните евалуации за обновливиот капацитет на нафта од шкрилци во САД. Логично е дека таквото намалувањето на обновливата нафта од шкрилци влијае на очекуваниот прилив на производство на нафта од шкрилци. Оваа ревизија изникнала како резултат на сознанието дека специфичната геологија на нафта од шкрилци на изворот *Monterey*, технолошки ја направи уште потешка и поскапа за екстракција. Важно е да се истакне дека не сите ревизии на залихи на нафта од шкрилци нужно се движат во надолна линија. Во 2014 година, постојат докази за значително зголемување на производството на нафта од шкрилци, коишто во иднина може да ги подигнат проценките за обновливиот капацитет на нафтата од шкрилци. Исто така, постои можност за понатамошен развој на технологијата, со посебен акцент на иновацијата

и технолошките откритија. Трето, проектираниот тек на производството на нафта од шкрилци не зависи само од состојбата на подземните обновливи капацитети на нафта од шкрилци, туку исто така и од цената на суровата нафта.

Имплицитна во проекциите за приливот на нафта од шкрилци е премисата дека цената на суровата нафта ќе остане доволно висока во иднина, така што постојаните инвестиции во изворите за нафта од шкрилци ќе продолжат да се одвиваат со иста динамика. Наглото опаѓање на *WTI* цената на сурова нафта, од 106 долари во јуни 2014 година на 47 долари во јануари 2015 година, следена од минимално подобрување на 59 долари во мај 2015 година, служи како потсетник дека индустријата за нафта од шкрилци е релативно подложна на ценовните варијации во нафтената индустрија. Четврто, загрижува степенот на поистоветување на квалитетот на суровата нафта, правејќи ја иста, при што се игнорираат својствените разлики на квалитетот на нафта од шкрилци, споредено со конвенционалната сурова нафта, повикувајќи се на круцијалните разлики во хемискиот состав и релативниот сооднос помеѓу производните и индексни параметри.

Глобален раст на популацијата, БДП и потрошувачката на нафта

Глобалниот раст на популацијата и потрошувачката на нафта се три елементи коишто се фундаментално поврзани во насока на одредување на промените во вкупната потрошувачка на енергија, изразени преку следнава формула (Darmstadter, 2004, стр. 2):

$$Population + GDP Per Capita + Energy per unit of GDP = Energy$$

Промената во употребата на енергија е мултипликативен производ на трите фактори, приложени погоре. Тоа го потврдуваат и бројните научни студии коишто ја потенцираат долгогодишната пропорционална кохезија што егзистира меѓу овие варијабли (Darmstadter, 2004; Berretta, 2007; Zabel, 2009). Во контекст на оваа проблематика, се поставува следното клучно прашање: До колкав степен, големината и растот на популацијата во светот можат да влијаат врз зголемувањето на потрошувачката на нафта? Со цел, суштински да се елаборира по основа на ова

прашање, *Darmstadter* (2004, стр. 1) аргументира дека неопходно е најпрвин да се препознае поврзаноста помеѓу овие два интермедијарни елементи. Првиот елемент се однесува на промените во економскиот развој, усогласени со висината на приходите или бруто домашниот производ (БДП) по глава на жител (*GDP per capita*).

Колку поголеми се примањата по глава на жител на еден регион, толку поголема е и потрошувачката на енергија. Иако приходите и потрошувачката на енергија се јасно поврзани, степенот на поврзаност во никој случај не може да се третира како совршен и непроменлив. Вториот елемент се однесува на фактот дека, гледано од компаративен аспект, нивото на БДП по глава на жител и потрошувачката на енергија значително се разликуваат во секоја држава. Тие се детерминирани и зависат од структурните карактеристики на самата економија, климата, цената на горивата и електричната енергија, политиките за конзервација на владата итн. Слично на тоа, промените во доходот по глава на жител не секогаш манифестираат пропорционалност во поглед на користењето на енергијата.

Намалувањето на енергетски интензивното производство и проширување на пониските активности за енергетска употреба, може да предизвикаат нелинеарност во поглед на растот на БДП и фактичкото користење на енергијата. Непропорционалниот раст е неретко евидентен во напредните земји и тој може прекувремено да се манифестира и во посиромашните земји во светот, како што се развива нивната економија. Поради евидентниот диспаритет помеѓу реалниот БДП на развиените земји и земјите во развој, поголемиот дел од намалувањето на БДП се очекува да дојде токму од развиените земји. Во практиката, релативно тешко е да се проследи ваквиот исход без тој да биде проследен со колапс на целокупната економија. И покрај тоа што односот помеѓу потрошувачката на енергија и БДП е добро воспоставен во литературата, сепак развојниот правец на оваа причинско последична врска останува контроверзен. Овдека се поставува прашањето дали БДП води кон поголема потрошувачка на енергија односно дали потрошувачката на енергија е всушност двигател на БДП?

Во табелата 3.8 е прикажана токму поврзаноста помеѓу растот на населението и БДП по глава на жител на земјите-членки на *OPEC*, за периодот од 2011 до 2015 година.

Табела 3.8. Раст на населението и БДП на *OPEC*
за периодот од 2011 до 2015 година

	Раст на популација (милиони жители)					БДП (милиони долари)				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Алжир	35.268	35.978	36.717	37.495	38.297	137.235	161.197	199.293	204.294	223.857
Ангола	16.889	17.430	17.992	18.577	19.184	66.995	82.409	104.044	114.202	120.509
Еквадор	14.738	15.012	15.266	15.521	15.775	62.520	69.555	79.780	87.502	93.577
Иран	73.651	74.773	75.150	76.117	77.097	360.625	419.118	541.107	398.030	366.259
Ирак	31.664	32.490	33.339	34.207	35.096	110.968	138.517	185.750	216.044	229.327
Кувајт	3.458	3.582	3.697	3.824	3.995	105.993	119.863	160.631	183.257	184.031
Либија	5.964	6.053	6.110	6.220	6.298	63.069	74.804	39.443	93.653	73.755
Нигерија	154.729	158.057	162.779	167.683	172.294	166.538	366.347	415.908	457.601	515.787
Катар	1.639	1.715	1.773	1.883	2.005	97.664	124.951	169.572	189.684	202.172
Саудиска Арабија	26.661	27.563	28.376	29.196	29.994	429.098	526.811	669.507	733.956	745.273
ОАЕ	8.200	8.264	8.328	8.349	8.461	254.803	287.442	348.595	383.799	396.235
Венецуела	28.181	28.629	29.072	29.517	29.995	329.419	295.591	316.482	381.286	373.978
Вкупно (<i>OPEC</i>)	401.069	409.507	418.580	428.583	434.440	2.184.927	2.666.557	3.230.111	3.443.309	3.524.761

Извор: OPEC (2015), “Opec Statistical Bulletin 2015”, достапно на:

http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/ASB2014.pdf

(пристапено на 14.12.2016)

Евидентно е дека за претставениот период, најголем раст на популацијата на земјите-членки на *OPEC* бил регистриран во Нигерија, и тоа најмногу во 2015 година, со 172.294 милиони жители или удел од 39,12% од вкупната популација на *OPEC*. Следува Иран со 76.117 (17,76%) милиони жители, Алжир со 38.297 милиони жители (8,93%) и Венецуела со 29.995 милиони жители (6,99%). Најголем БДП по глава на жител за 2015 година остварила Саудиска Арабија со 745.273 милиони долари по глава на жител. Корелацијата помеѓу растот на популацијата и БДП е исклучително поизразена сега отколку што била пред Втората светска војна – период во којшто растот на потрошувачката на нафта имал значително влијание врз развојот на глобалната економија. Економистите се водени од гледиштето дека растот на БДП е тој што фактички ја движи потрошувачката на енергетските производи, а не обратно. Ова во принцип делува релативно збунувачки, особено кога

ќе се земе предвид долгогодишната причинско-последична врска помеѓу овие два елемента. Ваквата констатација би можела да се третира како релевантна само доколку се набљудува од краткорочен аспект. Меѓутоа, на долг рок, исклучително е тешко да се одржи конзистентноста на ваквото гледиште на економистите (Tverberg, 2012).

Емпириската студија, спроведена од *Hong* (2010) ја истражува долгорочната рамнотежа (еквистриум) и краткорочната динамика помеѓу БДП и потрошувачката на енергија во Кина. Резултатите укажуваат дека потрошувачката на енергија и БДП имаат врска на долгорочна рамнотежа, каде што БДП е поврзан со вкупното производство и потрошувачка на енергија. Слично истражување било спроведено од *Ji и др.* (2011), каде што предмет на анализа била чувствителноста од потрошувачката на енергија и економскиот раст. По спроведувањето повеќекратна линеарна регресија, било констатирано дека индексот на потрошувачката на енергија, вкупната потрошувачка на јаглен, вкупната потрошувачка на бензин и вкупната потрошувачка на енергија може да влијаат позитивно на БДП. Од друга страна, *Moris* (2015) констатирал дека потрошувачката на енергија *per capita* има негативно влијание врз растот на БДП *per capita* во земјите во развој и економиите во транзиција, но позитивно влијание во развиените земји. Ова се должи на фактот дека во развиените земји, трошоците за потрошувачка на енергија се значително повисоки за разлика од земјите во транзиција. Земјите во развој имаат висок степен на зависност од надворешната трговија и ограничените ресурси за енергија, при што малите економии генерално извезуваат поголем дел од своето производство и увезуваат поголем дел од нивната потрошувачка. Според *Damijan* (2001), односот помеѓу нивото на развој и отвореноста на трговијата не е линеарен туку *log* линеарен, што значи дека односот на извозот во БДП расте мошне побрзо на почетокот на развојниот процес отколку во подоцнежните фази. Важно е суштински да се разбере ефектот на зголемена потрошувачка врз БДП, така што носителите на економската политика ќе можат адекватно да го предвидат ефектот од спроведувањето на енергетската политика врз БДП на земјата.

Влијание на макроекономијата врз цената на суровата нафта

Односот помеѓу макроекономијата и цената на суровата нафта сè уште е предмет на истражување, при што е константно разработуван, користејќи различни пристапи. Во тој контекст, научниците прават разлика помеѓу емпириски студии со

ограничена економска теорија и силни теоретски студии со релативно ниска емпириска применливост. Импликациите од двата типа на истражување значително се измениле прекувремено, особено ако се додаде фактот дека тие биле постојано научно деконцептуализирани. Нафтените шокови во 1970 и во 1980 година, вклучувајќи ја тука и глобалната рецесија, биле воедно и основна причина за растот на емпиriskите истражувања. Фокусирајќи се на истоимените нафтени шокови, почетните истражувања имале тенденција да идентификуваат негативна корелација помеѓу цената на суровата нафта и реалната економска активност (Hamilton, 1983). Како одговор на ваквото гледиште, неколку емпиriskи студии посочиле дека врската помеѓу цената на суровата нафта и макроекономијата е во суштина несиметрична (Mork, 1989; Hamilton, 1996; Hooker, 1997;). Сепак, кон крајот на 90-тите години, длабок консензус изникнал во научната литература во контекст на прашањето за негативната корелација помеѓу макроекономијата и економската активност, при што научниците оваа врска ја третираше како маргинална (Jones *и др.*, 2004).

Следниот сегмент се базира на врската помеѓу економската теорија и макроекономијата. Како и кај емпиriskата литература, резултатите од теоретскиот придонес се измениле со текот на времето, при што констатирано е дека теоретските студии во суштина не даваат јасна слика во однос на тоа дали цената на суровата нафта треба или не треба да има значителен ефект врз макроекономијата. Според *Kliesen* (2008), ценовната еластичност на побарувачката за сурова нафта е ниска на краток рок, од причина што компаниите и потрошувачите не можат веднаш да го прилагодат своето производство односно потрошувачка. Така што ефектите од повисоките цени на суровата нафта врз тековниот БДП може да бидат, барем на самиот почеток, мали. Реалниот недостаток на супститут на суровата нафта – како примарен извор за транспорт – значи дека големи промени се неопходни со цел да се поврати балансот кога снабдувањето со сурова нафта опаѓа или кога побарувачката за нафта е исклучително висока. Со оглед на стратешката наклонетост на нафтените пазари и визионерскиот аспект на гледање нанапред во иднината, цената на суровата нафта има тенденција да расте, дури и во ситуација кога глобалните капацитети за суровата нафта ќе почнат да опаѓаат (Foote и Little, 2011).

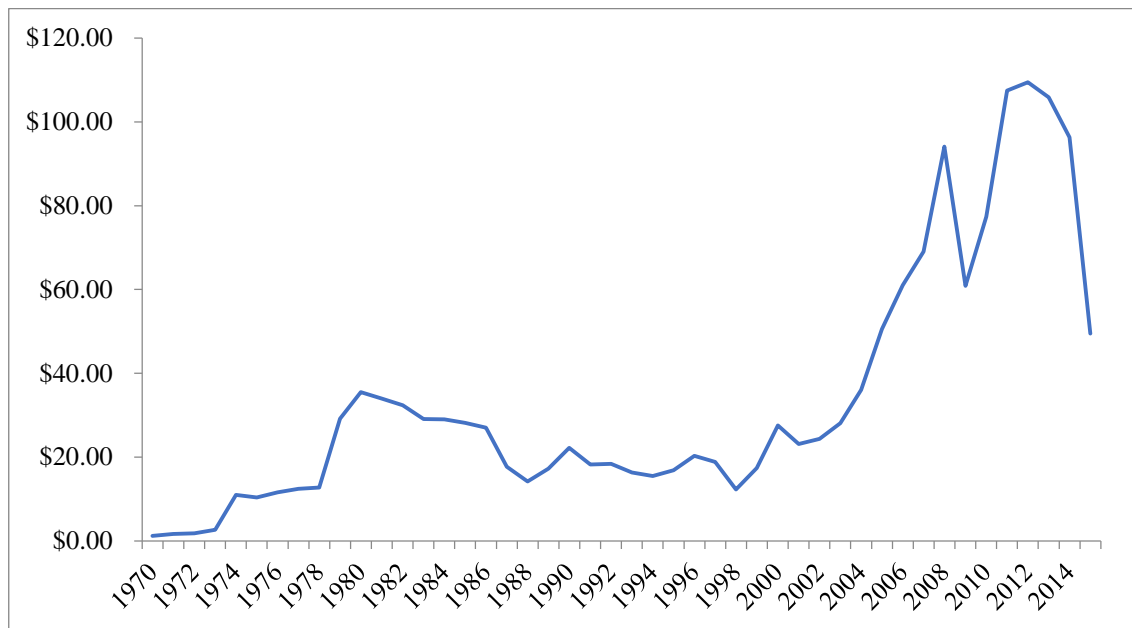
Во таков случај, негативната побарувачка на добрата за широка потрошувачка може да предизвика прераспределба на трудот, којашто доколку е скапа, може да има евидентно влијание врз целата економија, дури и ако цената на

суровата нафта како дел од БДП, е потенцијално ниска. Истражувањето спроведено од *Woodford* (2008) укажува дека во ситуација на нафтен шок, монополските производители можат да ја зголемат оперативната маржа, преку своевидна редукција на економските активности. Во таа насока, *Finn* (2000) ги моделирал разликите во стапките на реална искористеност на продуктивниот капитал, како интегрален елемент во употребата на енергијата, откривајќи дека ценовните шокови на суровата нафта предизвикуваат т.н. остар и симултан пад на општата потрошувачка на енергија и капитална искористеност со зголемен ефект на финалниот 'аутпут'.

Нафтените шокови и цената на суровата нафта

Структурирањето адекватна методологија за поставување на цените е клучен фактор којшто директно влијае на тоа како потрошувачите ги перципираат производите и степенот до којшто тие се подготвени да платат за одреден производ. Гледано низ историјата, цената на нафтата отсекогаш следела циклична траекторија, којашто е резултат на движењата на многубројни фактори од чиешто влијание зависи и цената на овој енергетски ресурс. Варијабилноста на нафтените цени е илустрирана во сликата 3.11 каде што е претставен порастот/намалувањето на цените на нафтата за периодот од 1970 до 2014 година. Како што можеме да забележиме, во текот на седумдесеттите години на XX век, *OPEC* на двапати – еднаш во периодот помеѓу 1973/1974 година (првиот нафтен шок) и вторпат во 1979/1980 година (вториот нафтен шок) – успеа повеќекратно да ја зголеми цената на суровата нафта и да предизвика сериозни проблеми во светската економија (Фити, 2003, стр. 30). Енормниот раст на цената на нафтата е последица на т.н. нафтеноембарго наметнато од страна на *OPEC*, кој што во истоимениот период одлучил да го запре извозот на нафта во САД. Ваквата одлука на *OPEC* за прв пат стапила во сила во 1973 година, кога шест месеци последователно, цената на нафтата се одржувала на високо ниво. Со почетокот на првото ембарго, *OPEC* практично ја искористил својата силна позиција на пазарот да влијае врз управувањето со цените и понудата на нафта. Со редефинирањето на пазарот за широка потрошувачка, во 1986 година стапил на сила и законот за дерегулацијата на пазарот, кој што е активен до денеска. Врз основа на овој закон, цената на нафтата се одредува врз основа на реалниот сооднос помеѓу понудата и побарувачката. Оваа релација се менува во зависност од условите и околностите на пазарот и секоја нерамнотежа помеѓу овие два параметри може да влијае врз висината на цената на суровата нафта.

Слика 3.11. Просечна цена за барел нафта (OPEC) за периодот од 1970 до 2015 година (во американски долари)

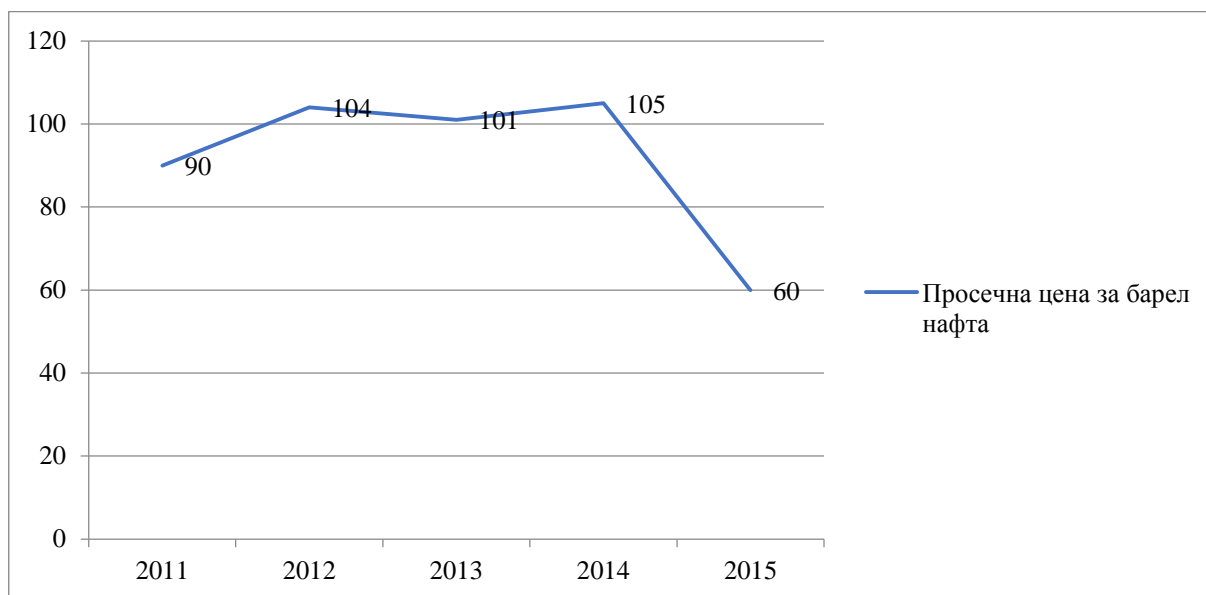


Извор: Historical Crude Oil Prices (2015), достапно на:

http://inflationdata.com/Inflation/Inflation_Rate/Historical_Oil_Prices_Table.asp (пристапено на 18.12.2016)

Цената на суровата нафта во шеесеттите години се одржувала на исклучително ниско ниво. За сметка на силната позиција на *OPEC* во периодот од 1972 до 1981 година, релативната цена на нафтата (1960 г. = 100\$) се зголемила речиси трипати. Последиците од двата нафтени шокови силно ги погодија западноевропските развиени земји, коишто биле дефицитарни од нафта. Слични ефекти, нафтените шокови имале и во Јапонија. Сепак, нафтените шокови најсилно ги погодиле земјите во развој и увозничките на нафта. Повеќекратното покачување на цената на нафтата во седумдесеттите години беше причина и за отворање на процесот на енормен раст на надворешниот финансиски долг на земјите во развој. Со оглед на фактот што почетокот на 2015 година беше одбележан со историски пад на цените на нафтата, оттаму, сосема евидентен е и притисокот што го чувствуваат токму земјите-извознички на нафта. Тоа го покажува и сликата 3.12 каде што се претставени движењата на просечната цена за барел нафта, за периодот од 2011 до 2015 година. За истоимениот период, највисока просечна цена за барел нафта била реализирана во 2014 година (104 долари), додека најниска просечна цена за барел нафта била забележана во 2015 година (60 долари за барел нафта).

**Слика 3.12. Просечна цена за барел нафта за периодот од 2011 до 2015 година
(во американски долари)**



Извор: IndexMundi (2015), "Crude Oil (Petroleum) Monthly Price", достапно на:

<http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=crude-oil&months=60> (пристапено на 18.12.2016)

Во контекст на ублажување на тековниот опаѓачки тренд на цените на нафтата, истражувачите аргументираат дека ваквото сценарио било релативно очекувано, особено доколку се земе предвид фактот дека во изминатата 2014 година, цените на нафтата постојано се намалувале (Ebrahim и др., 2014). Но се чини дека тековната ценовна дисторзија имаше највидливи импликации во т.н. земји во развој. Според *Cooper* (2014), нафтата во Русија има значителна улога во поглед на големината на приходите коишто таа ги остварила само од извоз, што значи секое поместување во цените на нафтата се рефлектира негативно врз приходите на Русија. Но и покрај овие ценовни варијации, Русија успеала делумно да ги консолидира приходите од извоз за сметка на високите девизни резерви и флексибилниот девизен курс. За разлика од Русија, Венецуела, којашто 95% од приходите од извоз ги генерира токму од нафтата, поради елементарно лошата макроекономска политика и ограничените девизни резерви, континуирано се соочувала со тешкотии во поглед на покривањето на загубените приходи од извоз. Доколку цените на нафтата продолжат да се намалуваат со ист интензитет, веројатно е дека Венецуела не ќе може целосно да ги покрие своите надворешни задолжувања.

Според *Rogoff* (2014) постојат три клучни причини за намаленото влијание врз глобалниот БДП. Прво, иако падот на цената на суровата нафта во голема мера беше префрлен на потрошувачите во развиените земји, ефектот беше подеднакво евидентен и во останатите земји во светот. На пример, владите на Кина и Индија ја искористиле оваа предност да го намалат капацитетот на субвенции за потрошувачката на гориво, на тој начин зајакнувајќи ја нивната фискална позиција на глобалниот нафтен пазар. Второ, падот на цената на суровата нафта предизвикан од понуда, автоматски ја покренува глобалната побарувачка за сурова нафта преку префрлување на ресурсите од високите производители (штедачи) на сурова нафта кон потрошувачите коишто природно се наклонети кон поголема потрошувачка. Меѓутоа, овој канал на трансферирање е затворен од причина што во последниве неколку години, големите производители на нафта се соочуваат со огромни притисоци да ја зголемат својата расходна политика за сметка на земјите – потрошувачи, коишто сè уште не можат да го ревитализираат финансискиот биланс што го продуцираше глобалната финансиска криза. Трето, падот на цената на суровата нафта предизвикал силен краткорочен пад на инвестициите во нафтената индустрија, што резултирало со пад на производството и експлорација од 700 милијарди долари во 2014 година на 550 милијарди долари во 2015 година (Finley, 2012).

Но дали постои индикација дека ова влијание би можело да се прошири прекувремено? Одговорот на ова прашање ќе зависи од динамиката на условите за финансирање на водечките нафтени компании и државите-извознички на сурова нафта, акцентирајќи ги како ризични, особено оние коишто се зависни од дознаките на идните движења во економијата на нафтената индустрија. Досега, флексибилноста на девизниот курс (за којашто подоцна ќе се осврнеме поопширно), а за некои земји силна потпора на девизни резерви, помогнала да се избегне директна финансиска криза. Доколку ниската цена има одржлив карактер, клучните производители на сурова нафта ќе станат ранливи доколку не успеат соодветно да ги спроведат потребните фискални приспособувања, на траекторија со пониска цена. Последните случувања во истоимениот контекст ја укажуваат токму оваа дискрепанција, односно дека извозниците на нафта се должни комплетно да ја диверзифицираат својата потрошувачка економија во линија со изворите на фискални приходи, со цел да се намали ранливоста, во ситуација кога цената на суровата нафта е нестабилна на пазарот. Од друга страна, за земјите-увознички на

сурова нафта со напреден степен на економија, намалувањето на цената на суровата нафта е своевиден поттик затоа што овозможува да се зајакне т.н. фискална отпорност кон идниот одлив на капитал во високорастечките пазари. Ова е секако позитивен аспект за Европа и Јапонија, но не помалку и за САД, којшто истовремено е голем потрошувач и производител на сурова нафта. Важно е за идните креатори на политиките да дизајнираат политички одржлив концепт, којшто ќе го зајакне потенцијалот за долгорочен раст на нивните економии. Иако идните проекции зборуваат дека просечната цена на суровата нафта би требало да се зголеми во наредните четири години, исто толку важно е да се прифати и фактот дека цените на нафтата може да се зголемат во иднина исто толку остро и неочекувано како што паѓале во минатото.

Влијанието на *OPEC* од аспект на контролирање на глобалните нафтени цени и минимизирање на улогата на останатите деловни ентитети, дополнително го проширија научниот опсег на дебата, којашто со децении ја засега контрадикторната ценовна политика на оваа организација. Емпириската студија, спроведена од *Bina* и *Vo* ја разработува токму оваа проблематика. Од спроведеното истражување е утврдено дека влијанието на *OPEC*, како врз цените на нафтата така и врз производните капацитети е исклучиво транзиторно, односно глобалниот нафтен пазар е тој што се јавува како главен двигател, а *OPEC* всушност само ја следи неговата траекторија. Поинаку кажано, доколку цените на пазарот на нафтената индустрија се намалуваат, *OPEC* симултано ги редуцира и производните квоти, и обратно, доколку цените на пазарот ескалираат, *OPEC* ја прошири и својата производна квота. Во ситуација кога цените на пазарот се стабилни, *OPEC* ги задржува производните квоти непроменети.

Со оглед на тоа дека моменталната продажба на нафта се врши единствено преку една валута – американскиот долар, девалвацијата на доларот во однос на останатите светски валути, неминовно влијае врз одлуките на *OPEC* за тоа колкаво количество нафта треба да произведе. Во нафтената индустрија постои широк консензус околу прашањата што се поврзани со непредвидливите и настојчиви флукуации на цените на нафтата, коишто имаат пресудна улога во поглед на детерминирањето на економската благосостојба на земјите што произведуваат и извезуваат нафта. Главни елементи на коишто трговците на нафта обрнуваат најмногу внимание во поглед на одредување на висината на цените на суровата нафта се (Fattouh, 2007, стр. 8):

- **Понуда на сурова нафта** – каде што фокусот е насочен кон моменталната понуда на 'аутпути', обрнувајќи посебно внимание на производната квота, утврдена од *OPEC*. Моделирањето на идната понуда на нафта претставува исклучително тешка задача за нафтените компании, особено кога се работи за проектирање на понатамошните активности или справување со низа ризични фактори, како што се геополитичките фактори, еколошките катастрофи, технолошките иновации итн.
- **Големина на нафтени резерви** – се однесува на големината на домашните и странските нафтени резерви коишто ги поседува одредена држава. Овие резерви се активираат експресно и можат да придонесат во зголемувањето на понудата, посебно во ситуации кога цените на нафтата се енормно високи.
- **Побарувачка на нафта** – почетната точка за структурирање на цените на нафтата ја сочинуваат два елемента – светските економски активности и цените на нафтата. Односот помеѓу понудата и побарувачката најчесто се разгледува во контекст на ценовната еластичност на побарувачката на нафта, којашто воедно го мери односот помеѓу промената на побаруваното количество нафта и промените на цените на нафтата.

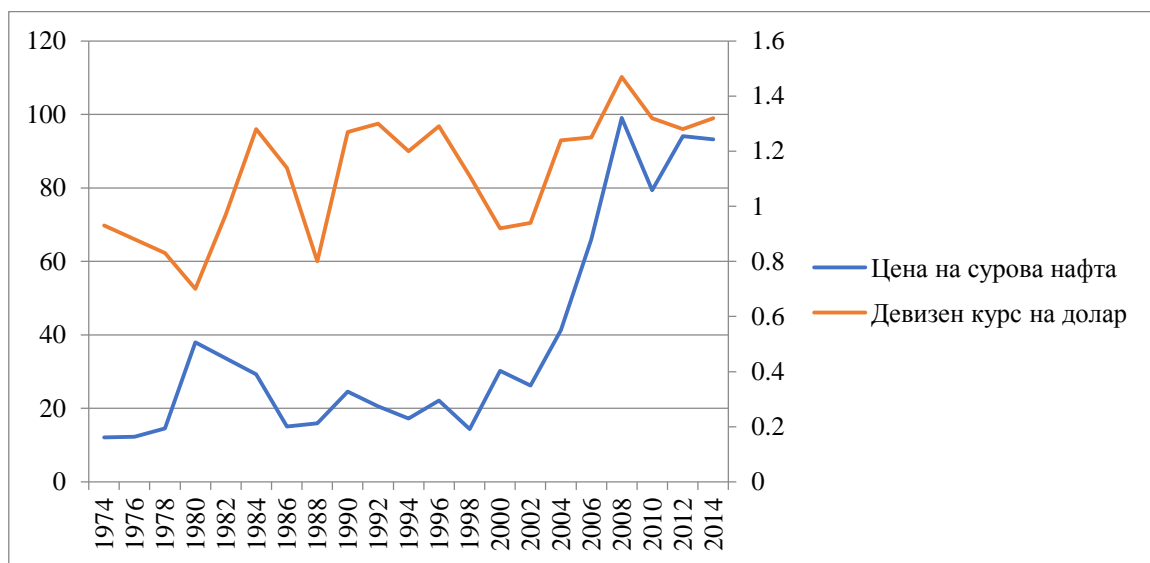
Од краткорочна перспектива, понудата на нафта е релативно нееластична, од причина што е потребно време да се измени нејзината понуда. Доколку се откријат одредени поместувања во понудата, тие можат да предизвикаат релативно големи промени во нафтените цени. Свкупно, побарувачката на нафта е релативно нееластична, најмногу поради дефицитарноста во поглед на расположливите супститути. Со други зборови, наглото зголемување на цените на нафтата, нема да предизвика намалување на побарувачката, туку купувачите едноставно ќе бидат присилени да плаќаат повисоки цени.

Влијание на девизниот курс врз цената на суровата нафта

Суровата нафта претставува значаен дел од трговскиот биланс на оние економии коишто се енергетско зависни. Обемот на производи и волуменот на трговската размена ја одредува ранливоста и нестабилноста на цените на производите за широка потрошувачка. Во таа насока, девизниот курс веќе долго време се смета дека има силно влијание врз увозот и извозот на стоки и услуги, од причина што девизниот курс има колатерален ефект токму врз оние производи што

се предмет на трговија (Dawson, 2006). Стапката на девизниот курс, односно каналите на интеракција помеѓу девизниот курс и макроекономијата се усложниле како резултат на развојните фази на понудата во економијата. Покрај тоа што девалвацијата на валутите ги зголемува трошоците за увезените производи, индиректно придонесува и за зголемување на трошоците за производство, на тој начин ограничувајќи ја агрегатната понуда. Доколку намалувањето на агрегатната понуда се изедначи со зголемувањето во агрегатната побарувачка, девалвацијата ќе резултира со намалување на домашното производство (Oscooee и Kandil, 2007). Теоријата за меѓународната трговија индицира дека кога цената на извозот се зголемува, во ситуација кога побарувачката за извоз е релативно нееластична (побаруваните количини воопшто и да не паѓаат кога цените се зголемуваат, како што е случајот со нафтата), генерира зголемена побарувачка за одредена валута, индиректно зголемувајќи ја нејзината вредност. Ова уште се нарекува и ефект од трговска размена – зголемување на приходите од извоз без значително влијание врз трошоците за увоз. Во контекст на побарувачката, кога вредноста на доларот се зголемува, цената на суровата нафта опаѓа во домашните валути, што автоматски значи и поголема побарувачка на сурова нафта, а со тоа и пораст на побарувачката на глобално ниво – тогаш расте и цената на суровата нафта. Кога се работи за понудата на сурова нафта, најмногу засегнати се земјите-извознички на сурова нафта, од причина што тие ја губат куповната моќ кога доларот девалвира. Со цел да ја одбранат куповната моќ, тие можат да ја ограничат понудата на нафта, а со тоа автоматски и да ја зголемат цената на суровата нафта. Во суштина, девизниот курс претставува една од најсложените варијабли, особено кога се работи за емпириско моделирање на овој феномен во нафтената индустрија. По основа на ова прашање, досега во економската литература се спроведени голем број истражувања, коишто подлежат на различен методолошки пристап. Истражувањето, спроведено од *Lastrapes* (1992) – конципирано по образец на моделот на декомпозиција на *Blanchard* и *Quah* (1989) – детектирало дека варијантата на реалниот и номиналниот девизен курс, гледано како од долгорочен така и од краткорочен аспект, се јавува како резултат на реалните нафтени шокови. Досегашните аргументи, поврзани со структурните временски интервали, делуваат релативно стабилно, гледано од аспект на научно побивање. Ваквата констатација иницирала заинтригираност во поглед на тоа дека постои неидентификуван фактор, којшто предизвикува сериозни промени во поглед на урамнотеженоста на девизниот курс.

Слика 3.13. Цена на сурова нафта и девизен курс на доларот за периодот од 1974 до 2014 година



Извор: Historical Crude Oil Prices (2015), достапно на:

https://inflationdata.com/Inflation/Inflation_Rate/Historical_Oil_Prices_Table.asp (пристапено на 20.12.2016)

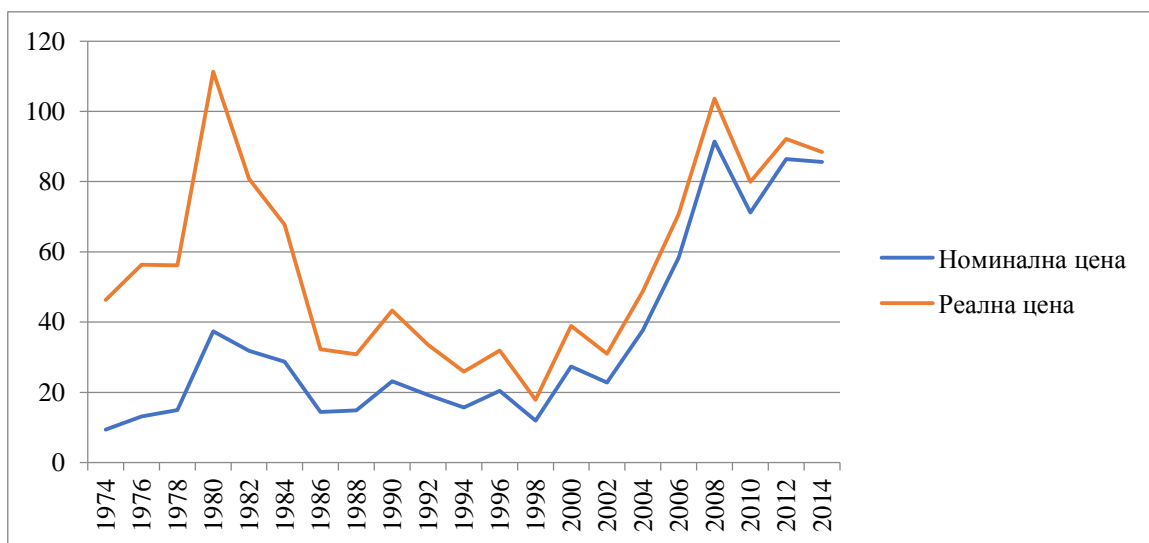
Во сликата 3.13 претставена е цената на суровата нафта и движењата на девизниот курс на доларот за периодот од 1974 до 2014 година. Истоимениот период се одликувал со висока нестабилност и променлива корелација помеѓу цената на нафтата и девизниот курс на доларот. Девизниот курс на доларот и движењата на цената на нафтата се менуваат симултано. Периодот помеѓу 1973 и 1980 година, поврзан со првиот и вториот нафтен шок, воедно резултирал со изразена амортизација на вредноста на американскиот долар во однос на останатите валути. Во периодот помеѓу 1985 и 1998, корелацијата помеѓу девизните стапки на американскиот долар и цената на нафтата се намалиле во апсолутни термини. Овој период се карактеризирал со колапс на цената на нафтата и ниска вредност на доларот. Периодот помеѓу 2000 и 2014 година, бил проследен со зголемување на цената на нафтата, што била предизвикана од зголемувањето на побарувачката на пазарите во развој, особено во Кина. Неуспехот на производителите на нафта навремено да го предвидат брзото закрепнување на азиските економии и ниското ниво на инвестиции во експлорацијата на нафта во текот на 90-тите години, довеле до сериозен недостиг во снабдувањето (Breitenfellner и Cuaresma, 2008). Цената на суровата нафта е евидентно засегната од инфлацијата и реалните движења, како и од вредноста на курсот на доларот. Јасна разлика помеѓу реалното и номиналното мерење е нужна кога се евалуира врската помеѓу цената на нафтата и девизниот курс

на доларот. Номиналниот девизен курс, во одредено време S_t е прикажан како домашна валута за американскиот долар, имплицирајќи дека зголемувањето ја одразува номиналната апresiasiја на американскиот долар.

$$S_t = \frac{\text{Домашна валута}}{\text{Американски долар}}$$

Номиналната цена на нафтата обично се мери во американски долари за барел. Реалната цена на нафтата се пресметува преку прилагодување на номиналната цена на нафтата за какви било промени на ниво на цените во САД (обично врз основа на Американскиот индекс за потрошувачи – *CPI*). Номиналниот и реалниот девизен курс може да се изразат како геометриски или аритметички трговски пондериран индекс меѓу неколку земји. Ваквите ефективни девизни стапки ја одразуваат целокупната надворешна конкурентност на економијата.

Слика 3.14. Номинална и реална цена на суровата нафта за периодот од 1974 до 2014 година (во американски долари)



Извор: Historical Crude Oil Prices (2015), достапно на:

https://inflationdata.com/Inflation/Inflation_Rate/Historical_Oil_Prices_Table.asp (пристапено на 21.12.2016)

Во сликата 3.14 претставен е односот помеѓу номиналната и реалната цена на суровата нафта, за периодот од 1974 до 2014 година. Кога ќе ја споредиме вредноста на двете варијабли, можеме да забележиме дека постои евидентна разлика којашто варира од една декада до друга. На пример, во 80-тите години на минатиот век, разликата помеѓу двете просечни цени е околу 4,47 долари за барел, додека во 90-тите години, истата изнесува 7,83 долари за барел, и во првата деценија на новиот век, просечната цена изнесувала 26,32 долари за барел. Тоа укажува дека вредноста

на американскиот долар значително опаднала, споредено со останатите валути во светот. На пример, *WTI* суровата нафта, којашто на почетокот на 2015 година се тргувала по цена од 107,32 долари, до крајот на истата година се продавала по цена од 53,45 долари, што е речиси половина од првичната цена. Прилагодувањето во поглед на инфлацијата е нужно од причина што вредноста на валутите постојано се менува. Ниските стапки на инфлација во последниве неколку години (и вистинска дефлација во некои земји), резултирале со мала годишна девалвација (дури и со маргинално повисока вредност) на валути, додека пак во 70-тите и 80-тите години, стапките на инфлација биле двоцифрени, на што укажува и приложената слика. Додека голем дел од примерите во економијата на нафтената индустрија се од историски карактер, погрешно би било доколку заклучиме дека влијанието на цените на нафтата врз макроекономијата сега е неважно. Неодамнешниот пад на цената на нафтата, сепак, го доведе во прашање општоприфатениот пристап дека ниските цени на нафтата се всушност добри за САД и глобалната економија. Според *Obstfeld и др.* (2016), ниските каматни стапки во повеќето од индустријализираните економии, и фактот дека САД повторно почнале да извезуваат сурова нафта, практично ги измениле традиционалните канали преку коишто предностите од ниските цени се пренесуваат во реалната економија. Целокупниот исход за глобалната економија има далеку посложена природа и зависи од состојбата на домашната политичка економија, повратните ефекти од промената на цената на нафтата врз глобалната побарувачка за енергија, каматните стапки, финансиските пазари и светската трговија (Mohaddes и Pesaran, 2016).

Zhou (1995) детектирал дека постојат различни извори коишто предизвикуваат реални шокови – цените на сурова нафта, фискалната политика и продуктивноста – каде што се покажало дека ценовните флуктуации на суровата нафта воедно играат најголема улога во елаборирањето на варијациите и динамиката на реалниот девизен курс. Од друга страна, *Yousefi и Wirjanto* (2004) примениле посовремен емпириски метод за формирање на цената на суровата нафта, со цел да се разберат ценовните реакции на земјите-членки на *OPEC*, на промените на девизниот курс на американскиот долар во однос на промените на останатите валути на пазарот. Резултатите јасно го потенцирале отсуството на унифицирана цена од *OPEC* во рамките на меѓународната литература за сурова нафта. Конечно, *Chen и Chen* (2007) ја испитале долгорочната врска помеѓу реалните цени на суровата нафта и реалните движења на девизниот курс, притоа користејќи го месечниот панел на

земјите од Г-7. Тие детектирале дека реалните цените на суровата нафта се всушност доминантниот двигател на девизниот курс. Повеќето од горенаведените истражувања го истражуваат каузалниот однос помеѓу цената на суровата нафта и девизниот курс на американскиот долар. Досегашните спроведени емпириски студии единствено го потенцираат влијанието на цената на суровата нафта врз девизниот курс, но не и обратно, што не е во согласност со академскиот научен консензус. Сепак, постојат и истражувања коишто го потенцираат влијанието на девизниот курс врз цената на суровата нафта. Истражување од таков карактер било спроведено од *Novothny* (2012), кој го испитува влијанието на номиналниот девизен курс на американскиот долар врз цената на *Brent* суровата нафта, вклучувајќи го и индустриското производство на американскиот долар, краткорочните каматни стапки, инвентарот на сурова нафта и стапката на искористеност на рафинериите за нафта во моделот. Резултатите од истражувањето укажувале на инверзен однос помеѓу девизниот курс на американскиот долар и цената на суровата нафта *Brent*, при што се претпоставува дека се должи на т.н. шпекулативна побарувачка за нафта, како алтернативен инструмент за поттикнување инвестиции. Постојат неколку објаснувања во поглед на инверзниот однос помеѓу цената на суровата нафта и девизниот курс на американскиот долар. Едно од нив ја вклучува растечката улога на инвеститорите на пазарите за широка потрошувачка, во контекст на опаѓачкиот повраток на финансиски средства во развиените земји. Во овој случај, суровата нафта е интерпретирана како инвестициско средство што се користи како метод за диверзифицирање на ризикот од инфлација, ризикот од девалвирање на вредноста на американскиот долар и ризикот од опаѓање на берзата. Девалвацијата на американскиот долар или ублажување на монетарната политика на САД подразбира олеснување на монетарните услови во земјите чијшто девизен курс е врзан за американскиот долар. Типичен пример се земјите-извознички на нафта (*Beckmann* и *Czudaj*, 2013). Побарувачката во овие земји, вклучувајќи ја побарувачката за нафтени производи, се зголемува на тој начин, засилувајќи го влијанието на монетарната политика на САД врз цените на производите за широка потрошувачка. Слабењето на американскиот долар во однос на валутите на земјите коишто имаат флексибилен девизен курс значи дека цената на суровата нафта, изразена во домашна валута, се намалува (*Novotny*, 2012). Исто така, девалвацијата на американскиот долар ја прави суровата нафта релативно евтина во земјите со растечки валути, како што се еврото и јенот. Падот на цената на суровата нафта оди во линија со падот на релативната

сила на еврото. Оттаму, девизниот курс евро – долар е во тесна корелација со цената на суровата нафта. Покрај тоа што земјите-извознички на нафта – како што се Саудиска Арабија, Иран, Норвешка итн. – тргуваат исклучиво во долари, сепак постојат потврдени докази дека тие инвестираат дел од своите резерви и во евра. Кога цената на суровата нафта опаѓа и кога нивните приходи се намалуваат консеквентно, резултатот е помала база на резерви за истите овие држави. Ова значи дека помалата вредност на доларот се пренесува во евра, предизвикувајќи намалување на вредноста на валутата во Еврозоната (Neaime и Paschakis, 2002).

Во глобални рамки, стапката на флукутирање на девизниот курс се движи со различна динамика и таа во целост зависи од обемот на економијата. Во контекст на помалите економии, коишто во принцип имаат флукутирачки девизен курс, промените во цената на суровата нафта имаат евидентно влијание врз вредноста на девизниот курс. Оваа корелација е особено изразена во САД, каде што со години постои силна негативна корелација помеѓу генералното поставување на цените, подобро познато како *spot prices*, и девизниот курс на американскиот долар (Fratzscher и др., 2013). Врската помеѓу цената на суровата нафта и американскиот долар, којашто претставува активен предмет на истражување уште од 1990 година, продолжува да го привлекува вниманието на академската заедница. Фактот дека цените на суровата нафта и генерално добрата за широка потрошувачка се најчесто деноминирани во американски долари, го покренува прашањето за односот помеѓу цените на суровата нафта и девизниот курс на доларот. Во економската литература, постојат два пристапа коишто ја испитуваат врската помеѓу цената на суровата нафта и девизниот курс. Првиот пристап го испитува односот меѓу реалните девизни стапки на одредени валути и ја користи реалната цена на суровата нафта како замена за промените во однос на трговијата (Habib и Kalamova, 2007; Benassy – Quere и др., 2005). Овој пристап се карактеризира со изразена меѓузависност на овие две варијабли, имајќи го предвид влијанието на реалната цена на суровата нафта врз ефективниот девизен курс на земјите коишто се предмет на анализа. Вториот пристап ја испитува врската помеѓу цената на суровата нафта и девизниот курс на валутата со којашто се тргува (американски долар). Според Munoz и Dickey (2009), флукутациите на американскиот долар влијаат врз цената на суровата нафта, од едноставна причина што цените на добрата за широка потрошувачка се изразуваат стриктно во американски долари. Резултатите од овој пристап генерално ги потврдуваат обратнопропорционалните движења на двете варијабли – слабеењето на

американскиот долар предизвикува зголемување на цената на суровата нафта, вклучувајќи ги тука и цените на останатите добра за широка потрошувачка, додека зајакнувањето на американскиот долар предизвикува намалување на истите (Cuaresma и Breitenfellner, 2008; European Commission, 2008; Schulmeister, 2009).

Како што вредноста на доларот значително девалвирала во периодот од 2002 до 2008 година, цената на суровата нафта нагло се зголемила. Спротивно на ова, во текот на финансиската криза, цената на сурова нафта се намалила додека вредноста на доларот се зголемила. Со други зборови, цената на суровата нафта се намалува како што вредноста на доларот се зголемува, и обратно, цената на суровата нафта се зголемува како што вредноста на доларот се намалува. Импликациите од овие ценовни варијации најмногу се рефлектираат на профитабилноста на нафтените компании, особено на оние коишто имаат водечка улога во рамките на глобалната нафтена индустрија и коишто користат конкретна одредница во поставувањето на цените. Овие нафтени компании биле најзасегнати од причина што биле присилени на краток рок да ги менуваат своите стратешки политики. Дури и ако цените на нафтата нагло се зголемат, останува да се види дали нафтените компании ќе имаат некаква корист од ваквото поместување. Нафтените компании се соочуваат со големи предизвици, почнувајќи од нафтените полиња коишто потешко се истражуваат поради фактот што новите нафтени полиња сè повеќе се детектираат на релативно оддалечени локации со исклучителна длабочина. За разлика од производителите на нафта, услужните нафтени компании ќе бидат во позиција да остварат поголема добивка, иако расходниот капитал на нафтените компании се намалил. Услужните нафтени компании ќе продолжат да функционираат со силен интензитет и се очекува побарувачката за технологија и современа механизација да се зголемува перманентно, каков што беше случајот во изминатава декада. За да ја зацврстат својата експертиза, неопходно е услужните нафтени компании да ги ревидираат стратешките начела на функционирање. Тука спаѓаат иновативните договори за поделба на проектните ризици, реструктуирање на внатрешните трошоци, интегрирање на комплексен сет на услуги, и похорентна рамка за разгледување на средствата во портфолиото, со цел отстранување на непрофитабилните бизниси.

Одредници за поставување на глобалните цени на сурова нафта

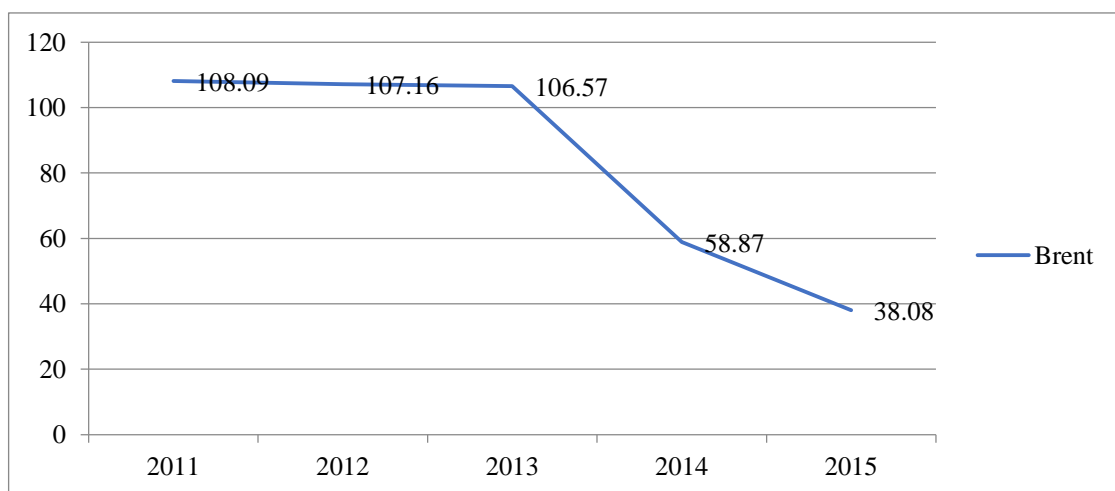
Поставување на глобалните цени на нафтата е сложен процес и тој зависи од квалитетот на нафтата што се евалуира преку користењето соодветни одредници, коишто служат како ‘бенчмарк’ цени за тргување со нафта во светот. На глобално ниво, познати се две релевантни одредници: *West Texas Intermediate* (WTI) – позната како слатка и светла сурова нафта, којашто се тргува исклучиво на Њујоршката берза (New York Mercantile Exchange – NYMEX) и *Brent Crude*, слатка и светла сурова нафта што се тргува на берзата *Intercontinental Exchange* (ICE). Според *Speight* (2011, стр. 126), цената на барел нафта е во голема мера условена од оценката на овие две одредници, вклучувајќи ја тука и специфичната тежина на суровата нафта, индексот на *API* гравитација (*American Petroleum Institute* – *API*), количеството сулфур, локацијата итн. Важно е да потенцираме дека мноштво од суровата нафта не се тргува на берза, туку по т.н. *Over-the-counter* принцип, којшто претставува форма на децентрализиран пазар што не вклучува конкретна физичка локација, туку учесниците тргуваат со нафта, користејќи различни методи на комуникација – телефон и комерцијални електронски системи за тргување. Други позначајни одредници за сурова нафта се *Dubai Tapis* и *OPEC Basket*.

Цените на суровата нафта се класифицираат врз основа на *API* гравитацијата и количеството сулфур. На пример, светлата сурова нафта (*light crude oil*) се карактеризира со ниска густина, низок вискозитет и мало количество сулфур, што ја прави релативно полесна за транспортирање и рафинирање, и исклучително скапа за купување. Слатката сурова нафта (*sweet crude oil*) има содржина на сулфур, помала од 0,5% и *API* гравитација помала од 40 степени (лесна сурова нафта), што исто така ја прави скапа за купување и мошне лесна за рафинирање, на начин којшто ќе ги задоволи стандардите за животна средина во светот. Од друга страна, тешката сурова нафта (*heavy crude oil*) се карактеризира со висока густина, висок вискозитет и висока содржина на сулфур, што ја прави тешка за транспортирање и рафинирање и евтина за купување. Во суштина, тешката сурова нафта има *API* гравитација од 20 степени – колку е повисока *API* гравитацијата толку е пониска густината на суровата нафта – што ја прави потешка за екстрактирање поради изразената густина.

Бидејќи постојат различни видови одредници, продавачите и купувачите на нафта се одлучиле да се повикуваат само на одреден број одредници при тргувањето со нафта. Оттаму, цените на нафтата се поставуваат врз основа на регионалните

мешавини, коишто се исклучително различни по својата содржина и карактер. По оваа логика, трговците ја детерминираат вредноста на суровата нафта, и колку е повисок квалитетот на нафтата, толку поголеми се и цените што се поставуваат за одреден тип сурова нафта. Во моментот постојат околу 160 различни типови сурова нафта со коишто се тргува на светските берзи. Четирите примарни одредници чиито цени се поставуваат на меѓународно ниво се (Speight, 2011, стр. 128): *Brent blend crude oil*; *West Texas Intermediate crude oil (WTI)*; *Dubai crude oil*; и *The OPEC basket crude oil*. Во контекст на овие клучни одредници, важно е да потенцираме дека одредницата всушност претставува стандард врз основа на којшто се мерат или споредуваат својствата на суровата нафта. Кога се евалуира цената на која било сурова нафта, неопходно е таа да се споредува со конкретна одредница. Типот на сурова нафта *Brent crude* – којашто е заснована на цените на *Brent crude* одредницата – претставува слатка и светла сурова нафта, којашто е всушност комбинација од 15 различни нафтени полиња што се лоцирани во Северното Море. *Brent crude* поседува *API* гравитација од 38,3 степени – што ја прави светла сурова нафта, но не толку светла како суровата нафта *WTI* – и 0,37% количество на сулфур – што ја прави слатка сурова нафта, но не толку слатка како суровата нафта *WTI*.

Слика 3.15. Движења на цените на *Brent Crude* суровата нафта за периодот од 2011 до 2015 година (во американски долари)



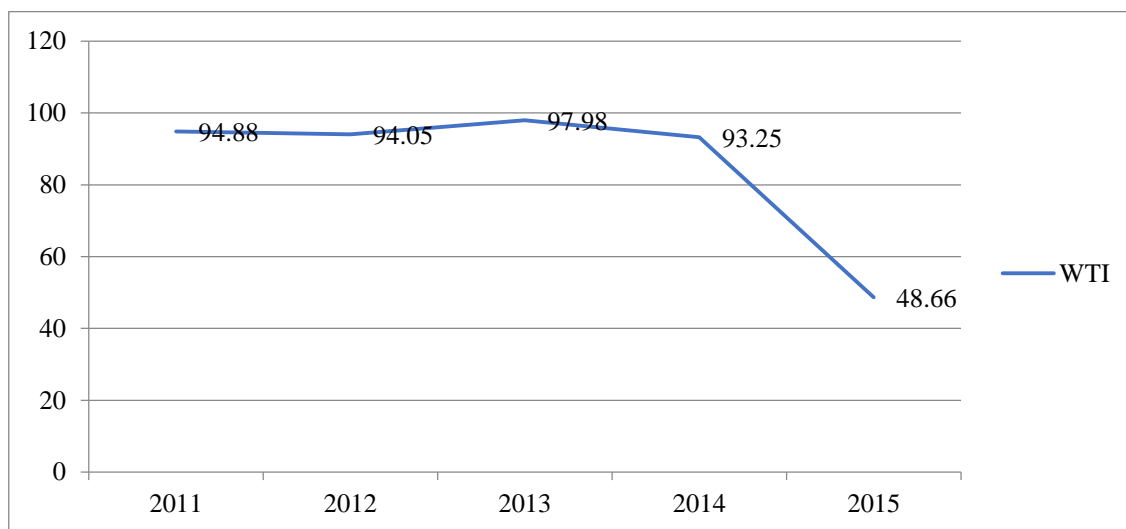
Извор: EIA (2015), "Europe Brent Spot Price" достапно на:

<http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RB RTE&f=M> (пристапено на 23.12.2016)

По својот состав, *Brent* суровата нафта е идеална за правење бензин и средни дестилати, коишто најмногу се конзумираат во северозападна Европа, каде што суровата нафта *Brent* всушност се рафинира. Цената на барел *Brent* суровата нафта

е за 4\$ повисока од *OPEC basket* суровата нафта и 2 долари пониска од *WTI* суровата нафта. Во сликата 3.15 се прикажани актуелните движењата на цените на суровата нафта *Brent* за периодот 2011 – 2015 година. За истоимениот период, највисока просечна цена за нафтата *Brent* била забележана во 2011 година (108,09 долари), додека најниска цена била забележана во 2015 година (38,08 долари), кога воедно цените на нафтата значително опаднале. Од друга страна, *WTI* суровата нафта претставува примарна одредница за цената на нафта во САД. Има исклучително висок квалитет и е одлична за рафинирање на поголеми количини бензин. Таа поседува *API* гравитација од 39,6 степени, што ја прави светла сурова нафта, и количество на сулфур од 0,24%, што ја прави слатка сурова нафта. Мноштво од *WTI* суровата нафта се рафинира во среднозападниот регион на САД и во Мексиканскиот Залив (*Gulf coast*). Цената на барел *WTI* сурова нафта е за 5 – 6 долари повисока од цената на *OPEC basket* и за 2 долари повисока од цената на *Brent* суровата нафта.

Слика 3.16. Движења на цените на *WTI* суровата нафта за периодот од 2011 до 2015 година (во американски долари)



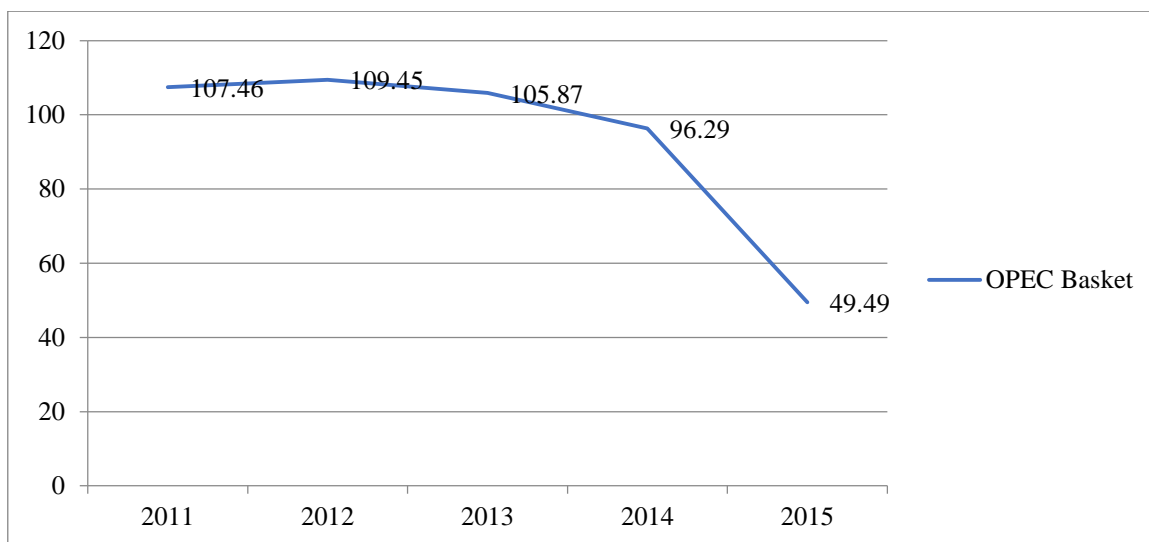
Извор: EIA (2015), “Cushing, OK WTI Spot Price”, достапно на:

<<http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RWTC&f=D>> (пристапено на 24.12.2016)

Највисока цена за *WTI* суровата нафта била достигната во 2013 година (97,98 долари), додека најниска цена била забележана во 2015 година (48,66 долари) (види слика 3.16). На дневна основа, цената на овие одредници постојано варира и речиси никогаш не е константна. Суровата нафта на Дубаи (*Dubai crude oil*) се користи како одредница за државите од Персискиот Залив, и спаѓа во групата светла и

кисела сурова нафта. Суровата нафта на *OPEC* (*OPEC crude oil basket*) служи како одредница на државите-членки на *OPEC* и претставува пондериран просек на цените на нафтата, собрани од разни земји – производители на нафта. Просекот е определен во согласност со производството и извозот што го остварува секоја земја, и најчесто се користи како референтна точка од *OPEC* со цел да ги набљудува глобалните услови на пазарот. Сепак, најголем дел од суровата нафта што се тргува во светот не ги вклучува одредниците. Во суштина, одредници на сурова нафта се примарно поставени од корисниците на енергија за да служат како монетарна заштита, со цел за благовремено да ги заштитат своите приходи од сите идни флукуации на цените на нафтата. На сликата 3.17 се претставени движењата на суровата нафта на одредницата *OPEC Basket Crude Oil*, за периодот од 2011 до 2015 година.

Слика 3.17. Движења на суровата нафта *OPEC Basket* за периодот од 2011 до 2015 година (во американски долари)

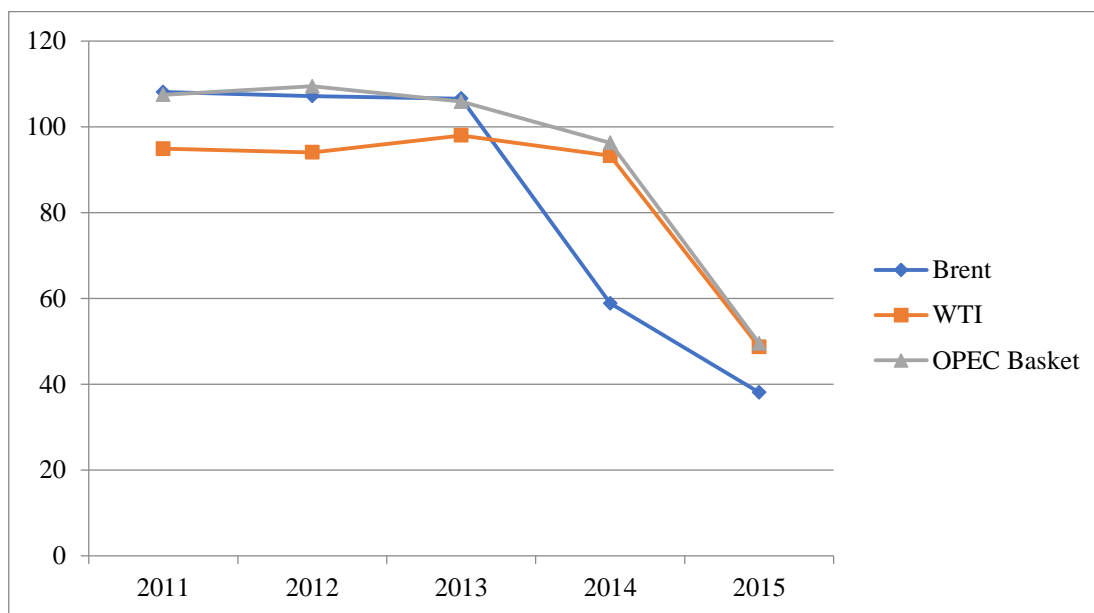


Извор: Quandl (2015), “OPEC crude oil price”, достапно на:

<https://www.quandl.com/data/OPEC/ORB-OPEC-Crude-Oil-Price> (пристапено на 24.12.2016)

Суровата нафта *OPEC Basket* достигнала најголема вредност во 2012 година (109,45 долари), додека најниска цена за истоимениот период била забележана во 2015 година (49,49 долари). Доколку од компаративен аспект ги погледнеме трите одредници: *Brent*, *WTI* и *OPEC Basket*, можеме да забележиме делумна варијација во поглед на просечната цена, остварена на годишно ниво. На сликата 3.18 е претставена споредба на цените на суровата нафта *Brent*, *WTI* и *OPEC Basket* за периодот од 2011 до 2015 година.

Слика 3.18. Споредба на цените на *Brent*, *WTI* и *OPEC Basket* суровата нафта за периодот од 2011 до 2015 година (во американски долари)



Извор: Statista (2015), “Annual average WTI and Brent Crude Spot Price”, достапно на: <http://www.statista.com/statistics/209641/average-annual-spot-price-of-wti-and-brent-crude-oil/> (пристапено на 24.12.2016)

Споредено со останатите две одредници, највисока просечна цена за барел нафта во изминативе пет години постигнала суровата нафта *Brent*, и тоа најмногу во 2011 година од 108,09 долари. Високите цени на суровата нафта *Brent* се должат пред сè поради фактот што дури 2/3 од светските договори за сурова нафта во светот ја користат токму оваа одредница како референтна точка за поставување на цените. Следува одредницата *WTI*, којшто за истоимениот период забележал највисока просечна цена за барел нафта во 2013 година од 97,98 долари. Суровата нафта *WTI* се екстрактира од бунари коишто се лоцирани единствено во САД, и таа се транспортира преку нафтоводи во градот *Cushing (Oklahoma)*. Фактот дека залихите се лоцирани единствено на копнена површина, го прави овој тип сурова нафта релативно скап за транспортирање на различни локации ширум светот. Највисока просечна цена за суровата нафта *OPEC Basket*, којашто се формира како просечна цена од седум различни типови сурова нафта: *Algeria Saharan Bled*, *Indonesia's Minas*, *Nigeria's Bonny Light*, *Saudi Arabia's Arab Light*, *Dubai's Fateh*, *Venezuela's Tia Juana Light* и *Mexico's Istmus*, била забележена во 2011 година од 107,46 долари.

Во контекст на одредниците за суровата нафта, улогата на капацитетот на рафинериите исто така била предмет на анализа, особено доколку се земе предвид

варијабилната природа на просечната цена на суровата нафта. Истражувањата спроведени од Déés и др. (2008), во целост го вклучуваат контекстот на рафинирачкиот сектор во нафтената индустрија. Идентично за овие истражувања е што тие имаат лонгитудинален карактер, односно прекувремено ја испитуваат истоимената корелација во периодот од 2003 до 2008 година, при што било детектирано дека стапките на искористеност на суровата нафта имаат негативен ефект врз цената на суровата нафта. Овие контраинтуитивни наоди повторно се поврзуваат со техничките оценки на суровата нафта и маргините за рафинирање. Како што претходно напоменавме, рафинериите преферираат оценка на слатка и светла сурова нафта, што генерира повисоки приходи. Производителите на суровата нафта преферираат да екстрактираат/транспортираат слатка и светла сурова нафта поради нејзината премиум цена. Но рафинериите коишто ги приближуваат своите капацитети до маргинални рамки, присилени се да рафинираат потешка сурова нафта. Затоа, изборот на рафинерии за лесна сурова нафта има тенденција да ја намали цената на тешката суровата нафта. Свкупниот исход, на што впрочем укажуваат и самите резултати од спроведената регресија на истражувањето, е негативен (Déés и др., 2008, стр. 17). Улогата на рафинериите и воедно маргините за рафинирање, на прв поглед се чини дека изгледа едноставно, но важно е да нагласиме дека регионалните разлики се значајни за маргините на рафинирање и за состојбата на самите рафинерии. Во таа насока, невозможно е да се изведуваат општи заклучоци.

Последните случувања, поврзани со ценовната стабилност на суровата нафта и нафтените деривати во суштина се најдобар показател дека истоимената динамика доживеала значителни промени. Со оглед на централната улога што ја имаат одредниците во тековниот систем на формулирање на цените на сурова нафта, важно е да ги потенцираме главните карактеристики на најшироко применуваните одредници во светот (Fattouh, 2011). За разлика од пазарот на *фјучерси*, каде што цените се видливи во реално време, цените на физичките одредници подлежат на претходна идентификација или оценка. Стручните оценувања се вршат од агенции за евалуација на цените на суровата нафта, од коишто се најзначајни *Platts* и *Argus*. Проценките се нужни кога се работи за ценовно нетранспарентни пазари, каков што е случајот со нафтениот пазар, каде што физичките трансакции што се склучуваат меѓу страните, не можат да се следат директно од останатите учесници на пазарот. Ниту една од страните нема никаква обврска за пријавување на склучените зделки.

Агенциите вршат оценка на цените на суровата нафта врз основа на информациите од склучените договори, коишто тие претходно ги анализираат, вклучувајќи ги тука и информациите од финансиските пазари. Понекогаш, разлика се прави помеѓу цените, идентификувани преку регистрираните трансакции, притоа користејќи директна математичка формула, како што е пондерираниот просек (индекс), и цени што се идентификувани преку процесот на интерпретација врз основа на понудите и истражувањата на пазарот (Kleinberg *и др.*, 2016). Изборот на соодветен метод зависи од самата структура на пазарот, особено од степенот на ликвидност и транспарентност на пазарот. Без оглед на тоа кој метод се користи, при одредување на цената, речиси секогаш постои степен на субјективност, поради фактот што методологијата најчесто се конципира од менаџерите и експертските уредници. Изборот на методологијата – временската рамка во којашто се врши оценка на цената, спецификација на локацијата итн. – во т.н. индексен систем, во основа е исто толку субјективна како и обичната оценка на цената.

Агенциите за оценка не секогаш креираат иста цена за секоја одредница, од причина што истите употребуваат различна методологија за секоја одредница поединечно. Дури и во ситуација кога ценовните квотации се базираат на механичка методологија на веќе склучени договори, две агенции за оценка можат да приложат сосема различни цени за ист тип сурова нафта, пред сè поради разликите во процесот на идентификување цени и договорите коишто тие ги вклучуваат во цената, а што во принцип се секогаш различни. Природна одлика на овие одредници е тоа што имаат тенденција да се развиваат прекувремено. Иако општите принципи на поставувањето на цените останале непроменети во изминативе две децении, деталите на овие одредници, во однос на нивната ликвидност и типот на суровата нафта, коишто се вклучени во оценувањето, драстично се измениле за истоимениот период. Проценката на цената на традиционалната одредница *Brent* ги вклучува тековите од типот на сурова нафта *Forties*, *Oseberg* и *Ekofisk* (BFOE), како и цената на *Platts Dubai*, којашто ги вклучува тековите од типот на сурова нафта *Oman* и *Zakun*. Карактеристично за овие текови на сурова нафта е тоа што немаат ист квалитет и се различно ценовно позиционирани. Од таа причина, цените на одредниците не секогаш се однесуваат на одреден физички тек на сурова нафта туку на конструиран индекс којшто се изведува врз основа на едноставна математичка формула.

ГЛАВА IV – АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРИВАТНИ И НАЦИОНАЛНИ НАФТЕНИ КОМПАНИИ

4.1. Улога и влијание на *NOCs* и *IOCs* во глобалната нафтена индустрија

Гледајќи низ историјата на енергетската индустрија, ниту еден сегмент не придонел толку во контекст на промената на конкурентскиот поредок како што е нафтената индустрија. Пазарите за нафта и нафтени деривати речиси никогаш не стагнираат и секогаш во хармонија ги следат идните трендови на глобалната нафтена индустрија, од причина што динамиката на конкурентското окружување повеќе не соодветствува со модерниот контекст на енергетската сфера.

Либерализацијата на пазарот, економските реформи и реорганизацијата со фокус на западниот модел на управување (менаџмент) се само дел од елементите што го одбележале дејствувањето на нафтената индустрија на едни од најголемите производители на нафта како што се Русија, Норвешка, Канада и Малезија, вклучувајќи ја тука и енергетската индустрија на големите потрошувачи на нафта, земји во развој, Кина, Бразил, Јапонија и Индија. Влијанието на овие глобални ентитети значително се зголемило кон крајот на *XXI* век, како во поглед на експанзија на меѓународната конкуренција, така и во поглед на големината и растот на пазарната моќ на глобалните нафтени корпорации. Изненадувачки за многу набљудувачи е фактот што првата декада на *XXI* век требала да биде одбележана со радикални промени во глобалната нафтена индустрија – област којашто е исклучително зрела по однос на сите стандарди, со добро воспоставена технолошка платформа, проследена со релативно стабилна глобална структура и баланс во поглед на пазарната моќ. Сложената меѓународна поставеност на главните центри за производство и потрошувачка на нафта, и промената во улогите на клучните компании на пазарот, придонеле за зголемување на конкурентноста на глобалниот нафтен пазар. Оваа пазарна трансформација во суштина го истакнува управувачкиот фундамент на глобалната конкуренција, при што моќта нема да биде алоцирана само на еден специфичен субјект. Во пошироки рамки, таа ќе циркулира во зависност од стратешката ориентација, геополитичките планови и степенот на консензуалност меѓу водечките нафтени компании.

Пазарот на нафтената индустрија отсекогаш избилувал со голем број компании, коишто се текот на годините ги менувале своите улоги во глобални

рамки. Како главни двигатели на економијата на глобалната нафтена индустрија се јавуваат националните нафтени компании (National Oil Companies – NOCs) и приватните нафтени компании (International Oil Companies – IOCs), коишто во последните неколку децении суштински ја изменија конкурентската слика на глобалната нафтена индустрија. Најчести мерки што се користат со цел да се зацврсти конкурентноста на земјите-извозници на нафта, а воедно и да се поддржи енергетската сигурност на долг рок, меѓу другото вклучуваат (Vivoda, 2010: стр. 2): диверзификација на изворите за увоз на нафта, диверзификација на типот горива што се користат, конзервација на енергијата, енергетска ефикасност, технолошка иновација, зголемување на домашното производство, зголемување на меѓународната соработката меѓу увозниците на нафта и подобрување на политичките односи со извозниците, и одржување блиски односи или контрола на нафтените компании со седиште во земјата-увозник на нафта. Имајќи предвид дека енергетската безбедност за сурова нафта има различно значење за различни земји, сосема е логично дека на потпирањето на приватните и национални нафтени компании за подобрување на енергетската сигурност ќе му се доделат различни нивоа на значење за редицајнирање на стратегиите и политиките за глобална енергетска безбедност.

Националните нафтени компании (NOCs)

Фактот дека само од нафта, дневно во светот се тргуваат апроксимативно две милијарди долари, практично ја прави нафтата единствен ресурс со најголема ставка во билансот на плаќања меѓу државите во светот. Нафтата го опфаќа најголемиот удел во вкупната потрошувачка на енергија за повеќе нето извозници и увозници на нафта. Додека даноците од нафтата се сметаат за главен извор на приходи на повеќе од 90 земји во светот, сиромашните земји-увозници се исклучително поранливи при зголемувањето на цените, споредено со индустријализираните економии. За разлика од останатите добра за широка потрошувачка, нафтата е главен фактор во меѓународната политика и двигател на социо-економскиот развој. Овие карактеристики на нафтената индустрија во голема мера укажуваат зошто голем број од земјите производители и потрошувачи на нафта, барем во одреден дел од нивната историја, се одлучиле за директна државна интервенција наместо повеќережимско либерално управување.

Постои гледиште дека првите национални нафтени компании биле формирани во Австро-Унгарија во 1908 година, кога приватните производители на

нафта за првпат се соочиле со вишок на понуда на сурова нафта. Кралот *Franz Joseph* наредил изградба на фабрика за полнење, којашто била управувана и под директна контрола на владата, што воедно помогнала во обработката на суровата нафта и во развојот на крајни пазари за пласман на нафтените производи (Heller, 1980). Како што нафтата станала стратешки ресурс, владите пројавиле широк интерес за нафтената индустрија. Други европски држави, особено колонијалните сили, започнале да основаат односно учествуваат во нафтените компании, со цел да ги контролираат домашните пазари и да ги прошират активностите во нагорниот сегмент на меѓународните пазари. Во 1914 година, владата на Обединетото Кралство инвестирала повеќе од 2,2 милиони фунти, со цел да добие 51% удел од сопственоста на тогашната англоперсиска нафтена компанија, подоцна преименувана во *British Petroleum*. Ваквиот потег бил неопходен, особено доколку се земе предвид безбедноста во снабдувањето со нафта, којашто била витален извор за покренувањето на бродовите за време на Првата светска војна. Со цел да обезбедат диверзитетност во поглед на снабдувањето со нафта, државите биле присилени да потпишат долгорочни договори за снабдување како привремена мерка, со крајна цел да се постигне независност во поглед на производството и управувањето со нафта.

Во рамките на пошироката економска и општествена дебата, владееше критично гледиште кон владите од крајот на 1970 година. Голем број од националните нафтени компании работеле во загуба, така што истражувањата на економската теорија започнале детално да ја испитуваат можноста за дисфункционалноста на владите. Како последица на ова, владите биле присилени свесно да го прифатат овој неуспех и нивната евидентна слабост во поглед на следењето на перформансите на националните нафтени компании (Yergin и Stanislaw, 2002; Stevens, 2004). Во глобалната нафтена индустрија, индустријализираните земји и нето увозниците на нафта ги направиле првите чекори кон либерализација и приватизација на пазарот. Всушност, во секторот за рафинирање и маркетинг, повеќето земји од *OECD* веќе имале слободен пристап на пазарот. На нето извозниците на нафта им требало релативно подолго време да ги прифатат придобивките од либерализацијата на пазарот, којашто денеска се покажала како главен двигател на конкуренцијата и генерално економскиот развој на секоја држава.

Националните нафтени компании (*NOCs*) денес контролираат повеќе од 90% од светските резерви за нафта и 75% од производството, како и клучните

инфраструктурни системи за сурова нафта и гас комбинирани (Tordo и др., 2011). Оваа констатација, фигуративно, ги класифицира националните нафтени компании како 'чувари' на нафтените резерви, наспроти експлоатацијата од приватните нафтени компании. Покрај тоа, околу 60% од неоткриените резерви на нафта во светот се наоѓаат во државите каде што националните нафтени компании имаат привилегиран пристап за ископување. Националните нафтени компании, сами по себе се апсолутно ризични, првенствено за домашната економија, а подоцна и за енергетската стабилност на земјите што се зависни од увоз на нафта.

Нафтената политика на владите често е насочена кон имплементација на економските цели, коишто во принцип се тесно поврзани со комплетниот менаџмент на нафта. Тука спаѓаат максимизирањето на нето сегашната вредност на подземните капацитети, коишто произлегуваат од експлоатацијата на нафта, интертемпоралниот капитал, промоција на напред и назад интеграција, унапредување на билатералните, трговски и енергетски корелации, како и зачувување на сигурноста на понудите. Националните нафтени компании често користат комбинација од алатки со цел да ги реализираат овие цели. Изборот на инструменти зависи од природата на поставените цели и од приоритетите на интервладините политики. Овие приоритети во целост зависат од специфичниот контекст на самата земја. Егзогените фактори, како што се цената на нафтата и гасот, економските циклуси и постоењето на меѓународните санкции, исто така влијаат врз креирањето на владините политики, што дополнително го објаснува диверзитетот на политиките коишто владите ги спроведуваат прекувремено.

Со почетокот на новиот милениум па сè до денес, два помалку спротивни трендови можат да се забележат во однос на улогата и важноста на националните нафтени компании. Од една страна, економската и политичка агенда за либерализација и приватизација на пазарот продолжиле да влијаат врз процесот на донесување одлуки на глобално ниво. Само во последнава декада, неколку клучни земји: Кина, Бразил, Индија, Пакистан, Норвешка и Јапонија, делумно ги приватизирале своите национални нафтени компании. Иако многу водечки производители ја отфрлиле можноста за приватизација, неопходно било спроведување регулаторни реформи во земјите како што се Индонезија и Алжир, и првите чекори кон овозможување учество на странски субјекти, како што е иницијативата на Саудиска Арабија за гас или тековните политички дебати во Кувајт и Мексико. Од друга страна, високите цени на нафтата – особено во периодот од

2003 и 2008 година, предизвикани од дефицитот на понудата во 1990 година и силниот раст на побарувачката во Азија, како и зголемените геополитички превирања, ја префрлиле преговарачката полза на земјите-извознички на нафта. Истите овие земји биле автоматски ослободени од дополнителниот буџетски притисокот врз секторските реформи, како и зголемен интерес од инвеститорите, којшто се должи пред сè на согледувањата за реалниот недостаток на хидрокарбонатни ресурси.

Желбата да се зголеми уделот на владата на расположливите нафтени резерви, практично довела до нагло зголемување на даноците, или во некои случаи и до национализација или 'квази национализација' на оперативните активности во нафтената индустрија – каков што беше случајот во Русија и Боливија, како и создавањето национални нафтени компании во растечките покраини како што се Чад и Уганда. Денешната нестабилност на цените на суровата нафта и несигурноста на идните економски проекции, го усложнува прецизното дефинирање на идната побарувачка на енергија во светот. Дополнителното снабдување со нафта, меѓународната политика за трговија, па дури и геополитичката слика, сè од клучно значење за идната економска и политичка улога на националните нафтени компании. Неколку фактори, вклучувајќи го значителното намалување на достапноста за покривање на финансиските долгови и тековната нестабилност на пазарот за капитал, може да ја ограничат способноста на националните нафтени компании да продолжат со инвестирање во нови капацитети во нагорниот сегмент.

Аргументи коишто го поткрепуваат постоењето на националните нафтени компании во суштина се поврзани со конкурентското дејствување, коешто тие го манифестираат во неколку различни форми. Тие можат да фигурираат како монополи или да учествуваат на конкурентските пазари како управители на оперативните активности или едноставно како финансиски *холдинг*-компаниии. Деловниот профил на националните нафтени компании, во рамките на вредносниот синџир, како и степенот на комерцијална ориентираност и интернационализација може значително да се разликува од останатите компании на пазарот. Како резултат на тоа, постои ризик, секој аргумент за конкурентноста на националните нафтени компании да биде класифициран или како премногу генеричен или едноставен по својата тежина (Victor и др., 2011).

Со цел да се воспостави баланс во поглед на различноста на националните нафтени компании, мноштво од ставовите презентирани во оваа дискусија тргнуваат

од претпоставката дека националните нафтени компании имаат доминантна улога во домашниот нафтен пазар. Во принцип, иако јавната сопственост не значи и државен монопол, односно приватната сопственост не секогаш ја наметнува конкуренцијата, и двата концепта се често испреплетени во практиката. Изгледите за поделба на потенцијално високата нето добивка во нафтената индустрија ги поттикнува продавачите да ја ограничат конкуренцијата. Иако цената на производите на монополските пазари ги надминува трошоците за производство на дополнителни единици, секој продавач има мотив да генерира уште поголема добивка за себе преку зголемување на продажбата. Ваквата економска логика била веднаш воочена од националните нафтени компании, особено во периодот на национализација на странските компании во развиените земји. Во почетокот се сметало дека развојот на нафтениот сектор на националните нафтени компании не може да биде реализиран преку раководство на приватните нафтени компании коишто оперираат во законски регулирана средина (Stevens, 2003). Во насока да се елиминира т.н. поразувачка дихотомија – прекумерната вклученост на владата ја оштетило комерцијалната ефективност на националните нафтени компании, додека недоволната контрола довела до намалување на интересот за сопствените ресурси – националните нафтени компании биле присилени да ја реафирмираат подготвеноста на своите региони, и да ја конвертираат природната геологија во широка понуда на нафта за глобалниот нафтен пазар.

Приватни нафтени компании (IOCs)

Во првите 70 години од XX век, приватните нафтени компании (IOCs) доминирале во рамките на глобалната нафтена индустрија, подеднакво во сите три сегмента. Меѓутоа, оваа доминација постепено исчезнала како резултат на растечката моќ на националните нафтени компании, формирани од земјите-извозници на нафта, коишто ја презеле контролата на целокупните резерви на нафта и гас. Филозофијата на модерните капиталистички економии се залага за извршување или максимизирање на нето добивката. Под рамките на оваа идеологија, приватните нафтени компании, почнувајќи од 1990 година, започнале со формирање еден пософистициран деловен модел на управување, фокусиран првенствено на зголемување на вредноста за акционерите. Во составот на оваа стратегија се предвидени стандарди за повраток на капиталот, експлоатација на комерцијално продуктивните резерви на нафта и минимизирање на севкупните трошоци.

Улогата на приватните нафтени компании во огромната експанзија на потрошувачка на нафта во светот е една од најголемите деловни успеси во модерната историја на нафтената индустрија. Интегрираноста на приватните нафтени компании во рамките на глобалната нафтена индустрија значително се изменила, особено доколку го анализираме економскиот аспект на нивните конкурентски стратегии. Глобалниот нафтен пазар се соочува со фундаментални и структурни промени, управувани од непрекинатиот технолошки развој. Стариот циклус на ниски цени, проследени со високи цени, повеќе не се смета за целосно применлив во економијата на нафтената индустрија. Приватните нафтени компании верувале дека имаат капацитет значително да придонесат во нагорниот сегмент во неколку клучни области, како што се управувањето со капиталните ризици поврзани со експлорација и развој на нафтените полиња, унапредување на технологијата, како и комплетно управување со ризици за големите проекти. Во последната декада, сите овие елементи ја изгубиле својата тежина, примарно поради растот на цената на суровата нафта во 2002 и 2008 година, при што потребата од капитал станала помалку ограничувачки фактор за земјите-производители на нафта, но не и за земјите во развој, каде што производството на нафта се уште не е започнато (Stevens, 2016). Со оглед на слабите резултатите во поглед на растот на капацитетите, и се поголемата вклученост во проектни активности на националните нафтени компании, приватните нафтени компании биле принудени да применат поагресивна расходна политика преку имплементација на технолошки поиздржливи проекти. Ваквата промена во приоритети се јавила како последица на верувањето дека побарувачката на нафта ќе продолжи да расте и дека високата цена на нафта ќе има долгорочно влијание врз кривата на маргинални трошоци од аспект на понудата.

Влијанието на приватните нафтени компании во рамките на едно општеството без малку е ограничено од низа круцијални фактори. Во енергетската политика на земјите-извозници на нафта, постои широко недоразбирање кога се работи за стратешките трендови во нафтената индустрија. Систематски гледано, ова се јавува како резултат на легитимното непризнавање на појава на поголема конкуренција на пазарот. Постојат два различни модели – модернизација и управување со минерални богатства – коишто денеска се евидентни во конкуренцијата помеѓу националните и приватните нафтени компании. Од една страна, западниот модел на модернизација има за цел отстранување на политичките бариери коишто го ограничуваат пристапот до нафтени резерви и пристапот до

атрактивни пазари воопшто, при што странските директни инвестиции се сметаат за најдобар инструмент за денационализација на нафтата. Од друга страна, голем број економии формулирале сопствен сет на препораки за глобализација, со желба да учествуваат во меѓународната економија, но под услов да им се служи исклучиво на државните економски и стратешки интереси. Некои производители на нафта сè уште ги гледаат нивните енергетски ресурси и инфраструктурата како едни од виталните столбови на државност, а во многу случаи и како средство за долгорочно зајакнување на својата позиција во глобалната сфера. Ниту една приватна нафтена компанија не оперирала во светот без притоа да се соочи со различни форми на опструкции, наметнати од локалното општество. Дури и во најистакнатите периоди на глобализација во историјата – од 1880 до 1914 година и од 1990 па сè до денеска – приватните нафтени компании се соочуваат со сложените корпоративни политики во земјите во коишто партиципираат (Nolan и Thurber, 2010). Прекувремено, овие општествени бариери ја менувале својата форма и различно се манифестирале ширум целиот свет, почнувајќи од експанзијата на комунизмот, антиколонијалните движења, па сè до економска национализација на земјите од трет свет и верски фундаментализам.

Приватните нафтени компании успеале делумно да се прилагодат на овие предизвици, применувајќи различни начини и форми на креативност, примарно од флексибилен карактер, во зависност од специфичноста на регулативниот систем, којшто е различен во секоја земја. Влезот на странски пазари, во суштина подразбира и стандардизација на конкурентските стратегии на приватните нафтени компании, дизајнирани да бидат целосно усогласени со карактерот на различните политички и социјални системи. Ова укажува на фактот дека рамнотежата во нафтената индустрија се менува, посебно доколку го набљудуваме конкурентскиот аспект на движење, којшто јасно укажува дека конкурентската предност на приватните наспроти националните нафтени компании лежи во минатото.

Фактот што многу од успешните приватни нафтени компании се вклучени во експлораторниот сегмент, го става под големо искушение оптимизмот на менаџментот на самите компании, во врска со реалните изгледи за пронаоѓање значителни количини на нафта. Покрај силниот проток на финансии, приватните нафтени компании се соочуваат со ограничени можности за географско проширување на своите активности, поради сè повисоките трошоци за експлорација и производство на сурова нафта во нагорниот сегмент. Циклусот на т.н.

’Национализација на ресурсите’, длабоко е импрегниран во проблемите со коишто се соочуваат приватните нафтени компании во нагорниот сегмент. Според *Rossiaud* (2014), оваа полемика адекватно може да се елаборира преку економијата на трансакциски трошоци, којашто јасно ги идентификува проблемите на координација и опасностите што произлегуваат од спроведувањето на трансакциите, и придонесува за подобро разбирање на улогата на приватните нафтени компании.

Моќта на националните нафтени компании автоматски ги апстрахира приватните нафтени компании и од надолниот сегмент, преку забавување на нивниот раст во мноштво од пазарите во развој. Ваквата индиректна маргинализација на пазарот, уште повеќе ја зголемува амбивалентноста на приватните нафтени компании за меѓународните пазари, којашто суштински е поттикната од двојната политика којашто ја спроведуваат националните нафтени компании за развој на домашната економија. Тековната пазарна маргинализација на приватните нафтени компании, којашто неретко беше и очекувана, му се препишува на експресивниот раст на националните нафтени компании и ригорозната макроекономска политика којашто глобално придонесе да се сменат позициите на овие две групации.

Како суштински јаки страни при склучување на договорите, приватните нафтени компании нудат технолошка експертиза, силен оперативен капацитет и управување со проекти. Меѓутоа тие се соочуваат со потешкотии кога се работи за дизајнирање на вредносна пропозиција којашто ќе биде подеднакво прифатлива, како за сопствениците на ресурси така и за акционерите. Во овој нов свет, единствена реална можност за приватните нафтени компании лежи во целосното реструктуирање и реализација на мноштво од тековните средства со цел, обезбедување повраток за акционерите. Тоа значи дека менаџментот на приватните нафтени компании ќе мора да го скрати обемот на активности во останатите сектори, односно да се фокусира исклучиво на оние области што ќе можат функционално и географски, да му обезбедат задоволителен повраток на средствата. Ова ќе бара и голема промена во корпоративната култура на приватните нафтени компании, што ќе значи и примена на нова стратешка парадигма, којашто е неопходна со цел, приватните нафтени компании успешно да се натпреваруваат со националните нафтени компании и да останат релевантни во новото конкурентско окружување.

4.1. Конкурентска позиција на *NOCs* и *IOCs* и удел на пазар според нафтени резерви

Конкуренцијата во нафтената индустрија ја сочинуваат нафтени компании коишто се натпреваруваат во комплексна и предизвикувачка средина, којашто зависи од движењата на различни економски фактори. Затоа, постигнувањето на посакуваните перформанси е една од најголемите преокупации на менаџерите во високо растечките пазари, каков што е случајот со нафтената индустрија. Идентификување на изворите на конкурентската предност се од исклучително значење, како за научниците така и за практичарите. Нафтените компании се во постојана потрага за најодржливите конкурентски стратегии, со цел да ја зацврстат својата позиција на пазарот. Според *Munene* (2013), ефектот на конкурентското позиционирање во нафтената индустрија се воочува во тоа што компаниите се натпреваруваат за генерирање што поголемо количество нафтени резерви, со цел да обезбедат силна позиција на глобално ниво. Конкурентското стратешко позиционирање претставува витална алатка за соочување со конкурентскиот притисок на нафтениот пазар и главен инструмент за подобрување на ефикасноста на нафтените компании.

Во рамките на светската економија, нафтата отсекогаш била во центарот на вниманието, особено доколку го следиме периодот по индустријализацијата, којашто географски ја променила и перцепцијата на државите за улогата на нафтените резерви. Нафтата како стратешки ресурс е од фундаментално значење за сите сегменти во општеството, додека расположливоста на нафтените резерви е круцијална за пролонгирање на животниот век на фосилните горива. Глобалниот раст на побарувачката во суштина го детерминира и интензитетот на трошење на нафтените капацитети.

Зголемувањето на докажаните резерви на нафта со текот на годините често е резултат и на зголемените цени на суровата нафта. Ова всушност се јавува како последица на недоволното познавање на проблематиката, поврзана со резервите на нафта. Клучен проблем во структурирањето на информациите за резервите на нафта лежи во релативно објективните проценки за карактеристиките на резервоарите за нафта, коишто мора да бидат усогласени со субјективните предвидувања за комерцијалниот потенцијал на самите резервоари.

Значење и класификација на резервите на сурова нафта

Еден од најзначајните вредносни концепти во нафтената индустрија е и секако концептот на нафтените резерви. Освен нафтената, ниту една друга индустрија не придава толкаво значење на средствата што допрва треба да се развиваат или коишто никогаш нема да бидат развиени воопшто. Вкупното количество нафта што постои во рамките на одреден резервоар се нарекува нафтаво-место (*Oil-in-place – OIP*). Само одреден сегмент од оваа нафта (*OIP*) всушност има потенцијал да се обнови или произведе. Само дел од она што може физички да се обнови, имајќи ја предвид расположливата технологија, трошоците за примена на методите за екстракција и тековните пазарни цени, е практично економски оправдано. Само ова последно количество што може да биде фактички произведено, е класифицирано како резерва на нафта.

Во текот на изминатите шеесет години, бројни технички организации, регулаторни тела, и финансиски институции воведоа различни номенклатури за класификација на резервите на нафта. Поради растечкиот интерес за формирање на заеднички прифатлива рамка, голем број организации, вклучувајќи ги тука и Американската асоцијација на нафтени геолози (*American Petroleum Geologist*), Друштвото за инженери на нафта (*Society of Petroleum Engineers*) и Светскиот совет за нафта (*World Petroleum Council*), заеднички ја формирале терминологијата на Системот за управување со нафтени ресурси (*Petroleum Resource Management System*). Овој систем обезбедува конзистентен пристап за спроведување проценки за количините на нафта, евалуација на развојните проекти и претставување на крајните резултати во рамките на една сеопфатна рамка за класификација (види слика 4.1). Воспоставување на овој интегриран систем за нафтени резерви е основен услов за било која земја или компанија којашто сака целосно да ја документира својата база на ресурси, и да ги усвои современите практики на портфолио менаџмент.

Оваа рамка во суштина ја мапира целокупната количина на нафта, претходно имајќи го предвид степенот на несигурност за физичките капацитети наспроти можноста тие капацитети да бидат комерцијално произведени. Гледајќи ја рамката, од лево кон десно, процесот започнува со иницијалната нафта во место (пред самото производство), којашто подоцна се дели на откриена или неоткриена нафта. Неоткриената нафта е всушност онаа кон којашто сите експлораторни активности се во потрага. Овие потенцијални ресурси подоцна се делат на можности, водство или игра.

Слика 4.1. Рамка за класификација на ресурси

Вкупно нафта во место (OIP)	Откриена нафта во место	Комерцијални	Производство	Поткласи на проектот		
			Резерви	Во производство		
				Одобрени за развој		
		Оправдани за развој				
		Подtkомерцијални	Контингентни ресурси	Развој во тек		
				Развој во чекање		
	Неликвиден развој					
	Необновливи					
	Неоткриена нафта во место (OIP)	Потенцијални ресурси		Можности		
				Водство		
				Игра		
		Необновливи				

← Стапка на неизвесност →

Извор: Inkpen, A. and Moffet, M.H. (2011). *The Global Oil & Gas Industry: Management, Strategy and Finance*. Pennwell Corp. USA, p. 97.

Она што повеќе нè прави љубопитни е секако реалниот капацитет на откриената нафта. Откриената нафта се дели во четири категории: производство, резерви, контингентни ресурси и обновливи ресурси. Производството се мери како комерцијална активност којашто продолжува прекувремено. Обновливата нафта е онаа којашто не може да се произведе ниту во иднината, имајќи ја предвид сегашната технологија. Контингентни ресурси се оние количини на нафта коишто имаат потенцијал да бидат обновени, но проектите сè уште не се доволно зрели за тие да бидат предмет на комерцијален развој. Овде повторно се враќаме на резервите на нафта. Постојат две основни категории на резерви на нафта – докажани и недокажани. Докажаните резерви, коишто подоцна се делат во поткатегија – развиени и неразвиени треба да располагаат со стапка на обновливост поголема од 90% во согласност со геолошките карактеристики и економски фактори. Докажаните

резерви се оние коишто подлежат на висок степен на сигурност во контекст на анализа, заснована на геолошки и инженерски податоци.

Резервите на нафта всушност се сметаат за комерцијални, врз основа на реалното производство и деталните испитувања. Развиените резерви се однесуваат на оние резерви коишто имаат капацитет да бидат произведени (обновени) од веќе постојните бунари за нафта, со помош на современи методи на производство. Развиените резерви содржат бунари коишто произведуваат и не произведуваат. Количината на резервите се базира на тековните оперативни методи и трошоци. Разлика во развиените и неразвиените ресурси се воочува од тоа дали процесот на обнова ќе започне веднаш во согласност со постојаната инфраструктура или дали ќе бидат потребни дополнителни инвестиции во реструктурирањето на бунарите за нафта и нова опрема за постигнувањето на посакуваните цели.

Веројатни резерви се оние чијашто веродостојност треба да биде поткрепена со разумни докази во рамките на ограничениот капацитет на резервоарите коишто се карактеризираат со низок степен на сигурност, што се јавува како резултат на недостиг од конечни тестови за производство. Веројатните резерви вклучуваат проширување на веќе докажаните резервоари или на резервоари коишто сè уште не биле тестирани од аспект на комерцијална стапка на проток на резерви, обновена со помош на интензивните методи на обнова, коишто не биле тестирани на истиот резервоар, односно за коишто постои разумно сомневање дека воопшто ќе бидат реализирани. Од друга страна, можните резерви се оние коишто во голема мера се базираат на т.н. *log* интерпретација и други докази за сатурација на хидрокарбонати во веќе постојните бунари или можни резерви коишто се означени со геолошки и геофизички студии. Можните резерви може да бидат обновени со различни методи на обновување нафта, каде што добиените податоци најчесто се сметаат како непотполни, односно тие немаат капацитет да ги класифицираат самите резерви како можни или веројатни.

Процес на обновување сурова нафта

Количината на нафта што е концентрирана во одредена област е секогаш неизвесна. Додека ги следат непроверените конвенционални или неконвенционални извори на енергија, нафтените компании се должни истовремено да исцрпуваат што е можно поголеми количини на нафта од веќе постоечките извори. Но она што е значајно за нафтените компании е секако процентот на нафта што може да се обнови

(произведе). Процесот на обновата на суровата нафта е под влијание на многу фактори – производителите на суровата нафта или пак реакција на самата природа. Стапката на обновувањето на индивидуален резервоар може да се зголеми со стимулирање бунари за производство на нафта или пак преку примена на секундарни техники на обновување, како што се вода, гас и хемиско вбригување.

Примената на современи технологии, како што е хоризонталното дупчење, може релативно да ја зголеми стапката на обновување на самиот резервоар. Пазарната економија исто така има значајна улога во зголемувањето на степенот на обнова. Зголемувањето на цената на суровата нафта може да ги направи капиталните инвестиции во обновувањето на нафтата поекономични. Така во практиката, износот на резервите на нафта неретко е зависен од цената на суровата нафта. Неизвесноста се намалува прекувремено, како што производството ги обелоденува геолошките и геофизичките атрибути на самиот резервоар. Важен сегмент во процесот на обновување нафта се т.н. подобрени методи за обновување нафта (*Improved Oil Recovery – IOR*), којшто ги опфаќаат методите за засилено обновување на нафта (*Enhanced Oil Recovery - EOR*) и современи методи за дупчење, паметно управување со резервоарите на нафта и контрола, напредни технологии за мониторинг на резервоарите и примена на различни подобрувања на примарните и секундарни процеси на обновување (Alvarado и Manrique, 2010). Како најзастапен во процесот на обновување нафта, *EOR* методот се користи со цел да влијае на мобилноста на нафтата преку процесот на дупчење, особено во доцните фази на животниот циклус на резервоарот, преку вклучување дополнителни течности во процесот на дупчење. Адекватната примена на *EOR* методот може да резултира со 30% до 60% повеќе нафта од проценетото количество на резервоарот, споредено со 20% до 40% доколку се користат примарни или секундарни методи. Потенцијалот на *EOR* методот е од големо значење за САД, поради бројот на полиња кадешто истиот може да се примени. Додека обновувањето во индивидуалните резервоари е варијабилно, просечното обновување од конвенционалните примарни и секундарни методи во сите резервоари во САД се очекува да биде само 1/3 од постоечката нафта во место, оставајќи речиси 300 милијарди барели недопрени во веќе постоечките резервоари.

Неодамнешните достигнувања во технологијата и тековната економска клима укажуваат дека идниот раст на *EOR* методот ќе зависи од степенот на иновации во сегментот за дупчење и цената на суровата нафта, вклучувајќи ги тука капиталните и човечки ресурси, коишто се од суштинско значење за успехот на *EOR*.

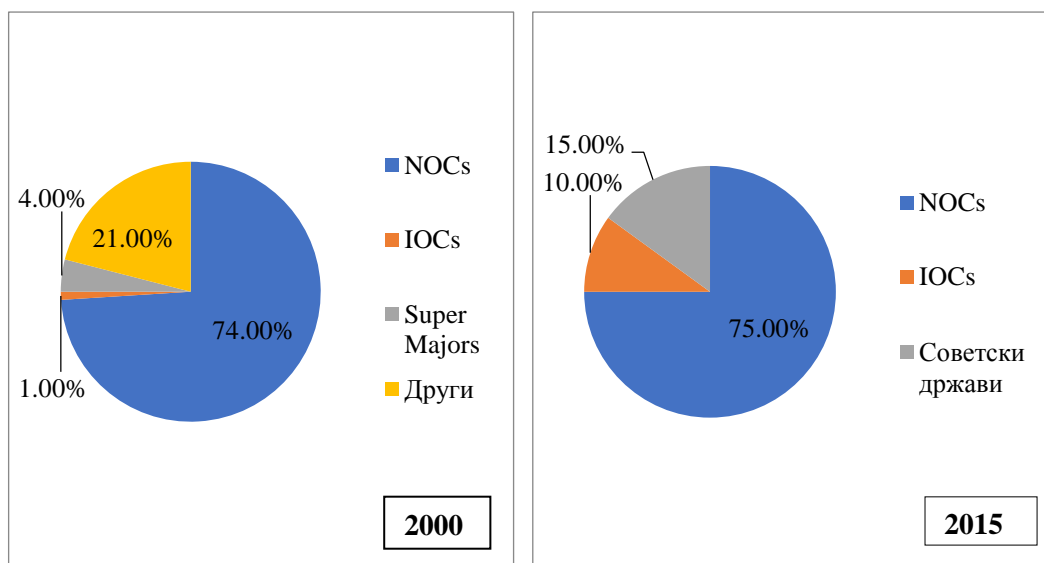
Удел на пазар според нафтени резерви на NOCs и IOCs

Дисперзираноста на нафтените резерви во светот се менува паралелно со растот на нафтените компании на домашно и меѓународно ниво. Нафтените резерви отсекогаш претставувале значајна стратешка алатка, особено за развојот на домашната економија. Ситуацијата во поглед на еквивалентната распределба на резервите на нафта неретко претставува интересна тема за глобалната академска заедница, и покрај тоа што квантитативно уделот и тежината на нафтените резерви се наклонети кон една водечка групација. Она што ги загрижува научниците во енергетската сфера е тесно поврзано со долгорочниот капацитет на резервите на нафта. Во недостиг на успешна замена на резервите на нафта, докажаните резерви би се намалиле со текот на времето, додека интензивното производството би го намалило капацитетот на постоечките резервоари.

Националните нафтени компании (NOCs) претставуваат моќни организации коишто најчесто се контролирани од владите. Од аспект на интегрираност, националните нафтени компании оперираат како вертикално интегрирани, со сопствени активности и во нагорниот и во надолниот сегмент, и нивниот деловен фокус е најчесто ориентиран кон домашниот пазар, со минимални тенденции за меѓународно проширување (Al-Fattah, 2013). Со цел да го стимулираат растот на домашната економија, националните нафтени компании се обврзани да плаќаат даноци и други обврски на владата, под чиешто рамки оперираат и самите национални компании.

Националните нафтени компании сносат одредени политички и социјални одговорности, почнувајќи од вработувањата и креирањето нови работни места до обезбедување неенергетски услуги, како што се градењето патишта, нови болници и училишта итн. Поради проширувањето на делокругот на активности, голем број од националните нафтени компании се одлучуваат за моделот на припојување и преземање (*Mergers & Acquisitions*). Паралелно, како што глобалната побарувачка на нафта се зголемува, националните нафтени компании – наместо да инвестираат во нови проекти за истражување и развој – ги користат преку-граничните припојувања и аквизиции како начин за побрз пристап до ресурси. Она што во суштина го потврдува ваквото гледиште е приказот на распределбата на ресурсите на националните нафтени компании наспроти приватните нафтени компании (види слика 4.2).

Слика 4.2. Удел на пазар според докажани резерви на нафта на *NOCs* и *IOCs*



Извор: Thurber, M. (2015). "NOCs and the Global Oil Market: Should we worry?", *Energy Seminar*, Program of Energy and Sustainable Development, Stanford University, p.3.

Во 2000 година, националните нафтени компании имале релевантен удел од 74% од вкупните резерви на нафта во светот, додека приватните нафтени компании заедно со компаниите од групацијата *Super Majors*, поседувале единствено 5%. Развојниот тренд на национализација на ресурсите придонел суштински да се измени релативната позиција на националните нафтени компании во контекст на уделот на резерви на нафта. Промената на конкурентските позиции била релативно очекувана, со оглед на големиот капацитет на природни ресурси на националните нафтени компании. Овие капацитети во минатото не биле соодветно искористени како резултат на неефикасниот менаџмент и лошата стратешка политика којашто ја искористиле приватните нафтени компании за зголемување на сопствените нафтени резерви. Тоа е евидентно и од сликата 4.2 на којашто можеме да забележиме релативно мала промена во поглед на уделот на пазарот на резерви на нафта. Тековната состојба на глобалниот нафтен пазар укажува на континуирана доминација на националните нафтени компании коишто имаат удел од речиси 90%, додека приватните нафтени компании учествуваат со 10% од вкупните докажани резерви на нафта во светот (Stevens, 2010). Стабилната контрола на резервите на националните нафтени компании и редефинирањето на оперативните улоги јасно укажува на потребата да се ревидира идниот стратешки правец на приватните нафтени компании во насока на зголемување на идниот капацитет на нафтени резерви.

Табела 4.1. Докажани резерви на нафта на NOCs за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели на ден)

<i>NOCs</i>	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
PDVSA	297.5	0,3%	297.7	0,7%	298.3	0,2%	299.9	0,54%	300.8	0,3%
Saudi Aramco	265.8	0,9%	265.9	0,1%	265.7	-0,8%	266.5	0,3%	266.4	-0,4%
NIOC	157.1	0,13%	157.3	0,13%	157.8	0,32%	157.5	-0,19%	158.4	0,57%
INOC	140.3	0,29%	140.4	0,7%	144.2	2,71%	143.0	-0,83%	142.5	-0,35%
Kuwait Petroleum	101.5	0,59%	101.5	0,0%	101.5	0,0%	101.5	0,0%	101.5	0,0%
Abu Dhabi National Oil	92.2	0,33%	97.8	6,07%	97.9	0,1%	98.6	0,72%	97.8	-0,81%
National Oil Corp. Libya	48.4	1,26%	48.4	0,0%	48.3	-0,21%	48.3	0,0%	48.3	0,0%
Nigerian National Petroleum Corp.	37.1	0,27%	37.2	0,27%	38.1	2,42%	37.8	-0,79%	36.8	-2,65%
Qatar Petroleum	25.2	0,4%	24.3	-3,57%	25.4	4,53%	26.1	2,76%	26.4	1,15%
OAORosneft	24.8	1,22%	25.1	1,21%	25.7	2,39%	25.3	-1,56%	25.5	0,79%

Извор: World Oil & Gas Review (2016), достапно на:

https://www.eni.com/docs/en_IT/enicom/company/fuel-cafe/WOGR-2016.pdf (пристапено на 27.12.2016)

Во табелата 4.1 се прикажани водечките национални нафтени компании коишто имаат најголем удел на пазарот во поглед на докажаните резерви на нафта за периодот од 2011 до 2015 година. Во поглед на уделот на докажаните резерви на нафта, евидентно е дека континуитет успеале да одржат единствено две компании, и тоа: PDVSA (Венецуела) – 2011/297,5 милиони барели на ден (0,3%); 2012/297,7 милиони барели на ден (0,7%); 2013/298,3 милиони барели на ден (0,2%); 2014/299,9 милиони барели на ден (0,54%); 2015/300,8 милиони барели на ден (0,3%) – и *Saudi*

Aramco (Саудиска Арабија) – 2011/265,8 милиони барели на ден (0,9%); 2012/265,9 милиони барели на ден (0,1%); 2013/265,7 милиони барели на ден (-0,8%); 2014/266,5 милиони барели на ден (0,3%); 2015/266,4 милиони барели на ден (-0,4%). Најмал удел во докажаните резерви, проследен со континуиран пад, остварила националната нафтена компанија на Катар (*Qatar Petroleum*) – 2011/25,2 милиони барели на ден (1,22%); 2012/24,3 милиони барели на ден (-3,57%); 2013/25,4 милиони барели на ден (4,53%); 2014/26,1 милиони барели на ден (2,76%); 2015/26,4 милиони барели на ден (1,15%).

Деловните активности на **приватните нафтени компании** (*IOCs*) се насочени кон обезбедување широк пристап до светските резерви на нафта. Покрај тоа што приватните нафтени компании постојано ја потенцираат својата умешност во поглед на управувањето со ризиците и проектниот менаџмент, постоењето на ризиците практично го оправдува високиот надомест којшто приватните нафтени компании го бараат во случај на успешна реализација на целите. За разлика од националните нафтени компании, приватните нафтени компании се постојано под притисок од економските аналитичари и акционерите да го зголемат капацитетот на резервите на нафта, коишто експресно се празнат како резултат на зголеменото производство.

Приватните нафтени компании го сметаат за парадоксален фактот што нивното учество во светските резерви на нафта е исклучително помало од нивното реално учество во светското производство на нафта, повикувајќи се на т.н. 'Златно доба' во 1970 година, кога приватните нафтени компании имале непречен пристап до резервите на нафта во Венецуела, Средниот Исток и други земји од третиот свет. Промените во поглед на заштита на домашните ресурси предизвикале значителен пад на резервите на нафта на приватните нафтени компании. Оваа проблематика и денеска претставува главен предизвик на приватните нафтени компании, од причина што нивната потрошувачка на нафта расте со побрз интензитет споредено со просечната потрошувачка на националните нафтени компании. Загрижувачки е и тоа што резервите на нафта на приватните нафтени компании се намалуваат мошне побрзо отколку што се обновуваат, што во иднина би можело да ја загрози не само целокупната побарувачка за енергија, туку и да предизвика и целокупен пад на економијата. Неопходно е да се најдат одржливи и економични алтернативи пред да се исцрпи понудата на нафта во светот, што би значело и забрзан развој на технологијата и иновативните процеси.

Табела 4.2. Докажани резерви на нафта на *IOCs* за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели на ден)

<i>IOCs</i>	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Exxon	24.932	1,5%	25.164	0,93%	25.216	0,2%	25.269	0,21%	25.890	2,46%
Mobil										
British Petroleum	10.565	2,2%	10.650	0,8%	10.783	1,25%	10.823	0,37%	10.880	0,53%
Chevron	6.013	0,25%	6.295	4,69%	6.345	0,79%	6.389	0,69%	6.255	-2,1%
Conoco Phillips	4.915	0,35%	4.934	0,39%	4.654	-5,67%	4.553	-2,17%	4.449	-2,28%
Royal Dutch Shell	6.437	1,14%	6.598	2,5%	6.621	0,35%	6.635	0,21%	6.597	-0,57
Eni S.P.A.	1.769	0,23%	1.815	2,6%	1.581	-12,89%	1.643	3,92%	1.592	-3,1%
Statoil Hydro	1.156	0,61%	1.164	0,69%	1.153	-0,95%	1.138	-1,3%	1.146	0,7%

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *IOCs* за периодот од 2011 до 2015 година

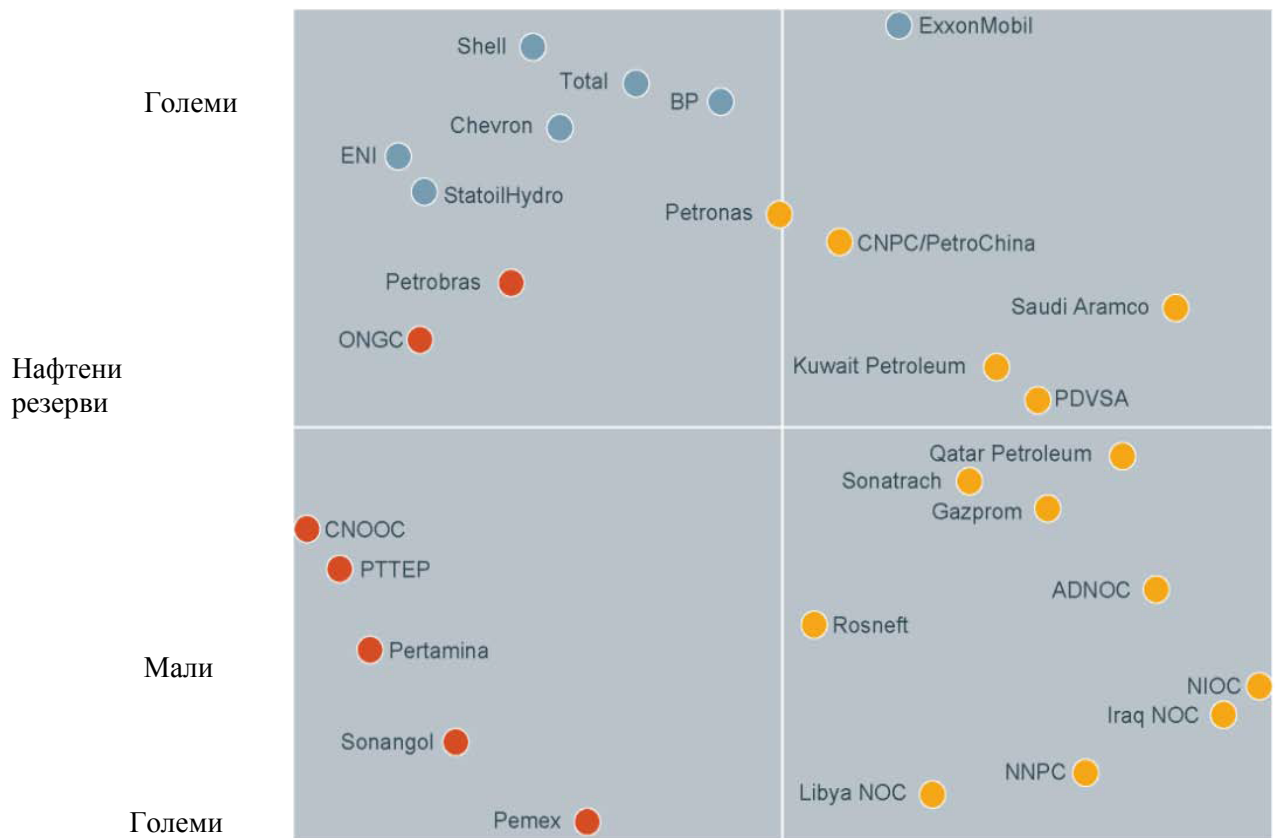
Во табелата 4.2 се претставени докажаните резерви на нафта на водечките приватни нафтени компании, за периодот од 2011 до 2015 година. За истоимениот период, единствено две компании оствариле раст во поглед на докажаните резерви на нафта, и тоа: *ExxonMobil* – 2011/24.932 милиони барели на ден (1,5%); 2012/25.164 милиони барели на ден (0,93%); 2013/25.216 милиони барели на ден (0,2%); 2014/25.269 милиони барели на ден (0,21%); 2015/25.890 милиони барели на ден (2,46%) и *British Petroleum* – 2011/10.565 милиони барели на ден (2,2%); 2012/10.650 милиони барели на ден (0,8%); 2013/10.783 милиони барели на ден (1,25%); 2014/10.823 милиони барели на ден (0,21%); 2015/10.880 милиони барели на ден (0,53%). Најмал удел во поглед на докажаните резерви на нафта оствариле *Eni S.P.A.* – 2011/1.769 милиони барели на ден (0,23%); 2012/1.815 милиони барели на ден (2,6%); 2013/1.581 милиони барели на ден (-12,89%); 2014/1.643 милиони барели на ден (3,92%); 2015/1.592 милиони барели на ден (-3,1%) и *Statoil Hydro* – 2011/1.156

милиони барели на ден (0,61%); 2012/1.164 милиони барели на ден (0,69%); 2013/1.153 милиони барели на ден (-0,95%); 2014/1.138 милиони барели на ден (-1,3%); 2015/1.146 милиони барели на ден (0,7%). Од приложената табела можеме да забележиме евидентна разлика во поглед на поседот на докажаните резерви за нафта во САД и Европа. Покрај растечка потрошувачка, нафтени компании од САД имаат релевантен придонес и во поглед на светските резерви за нафта. За разлика од САД, нафтените компании од Европската унија, коишто и покрај политичката и економска нестабилност на глобалните пазари за енергетика, исклучително малку придонеле во поглед на конзервација, односно стимулација на домашните резерви на нафта. Ова практично укажува на ограничените резервни капацитети на нафтените компании од ЕУ во глобалната нафтена индустрија.

Кога се работи за позиционирање во контекст на резервите на нафта, опсервациите укажуваат дека нафтените компании практикуваат двојна и интерактивна улога, со легитимни ривали на пазарот и со политички авторитети, со цел истовремено да го зголемат кредибилитетот и можностите за целосна реализација на стратегиите за позиционирање. Националните нафтени компании имаат за цел да го промовираат националниот интерес на државата, концентрирајќи се притоа единствено на домашниот пазар. Преку користење на природните благодети и ресурси, националните нафтени компании тежнеле да креираат конкурентска предност во целниот пазар (Stevens, 2008, стр. 5). Во текот на последнава декада, националните нафтени компании станале исклучително важен сегмент на глобалната нафтена индустрија. Нивниот пораст е клучен дел од трендот кон државниот капитализам на пазарите во развој, што укажува на зголемена конкурентност на дел од националните нафтени компании во стекнувањето и развојот на нови резерви на хидрокарбонати.

Пример за тоа е националната нафтена компанија, *Saudi Aramco*, којашто е во сопственост на кралството Саудиска Арабија и којашто се смета за една од најголемите производители на нафта и сопственици на нафтени резерви во светот. Користејќи ги предностите што *Saudi Aramco* ги поседува на домашниот пазар – ниски трошоци за производство на нафта и напредна технологија за експлорација во нагорниот сегмент – придонесоа *Saudi Aramco* денеска да е една од најмоќните и најбогатите национални нафтени компании. Распределбата на глобалните резерви на нафта во светот е илустрирана на сликата 4.3 каде што е претставена позиционираноста на *NOCs* и *IOCs* во поглед на големината на нафтените резерви.

Слика 4.3. Позиционираност на *NOCs* и *IOCs* според големина на нафтени резерви

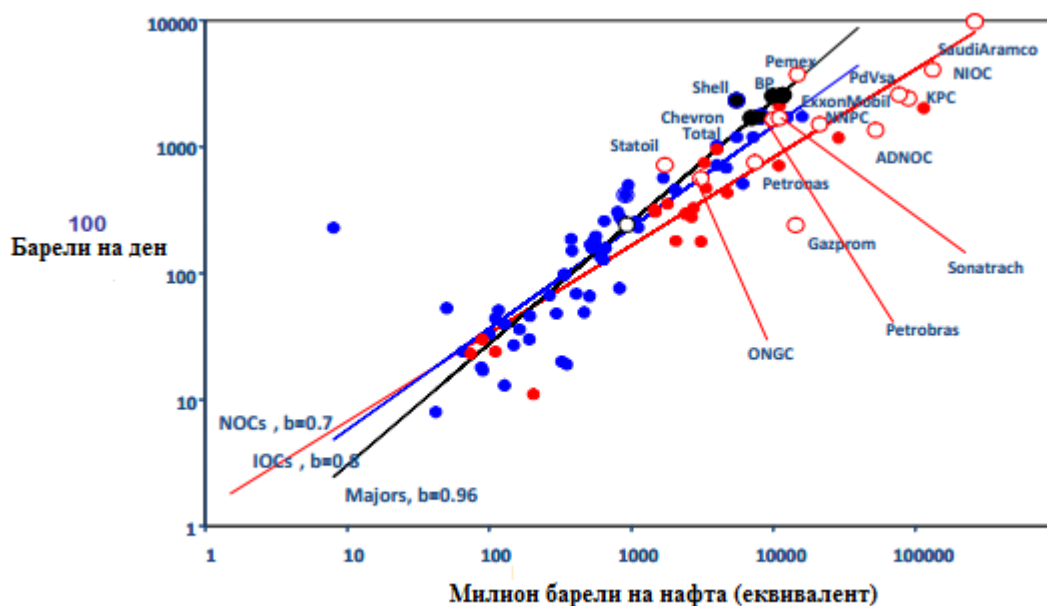


Извор: James, R.A. (2011). "Strategic Alliances Between National and International Oil Companies", Program on Energy and Sustainable Development, *Working Paper* No. 10, p. 8

Седумте клучни интернационални нафтени компании (*ENI, Chevron, Shell, Total, BP, StatoilHydro, ExxonMobil*), обележани со сина боја, уживаат доминантна позиција во поглед на нафтените резерви. Националните нафтени компании (*Petronas, PetroChina; Saudi Aramco; Kuwait Petroleum; PDVSA; Qatar Petroleum; Sonatrach; Gazprom; ADNOC; Rosneft; NIOC; Iraq NOC; NNPC; Libya NOC*) коишто се обележани со жолта боја, наведени се како најголеми сопственици на нафтени резерви во светот. Тие веќе поседуваат доволно количество нафтени резерви и оттаму имаат помал интерес во поглед на одземањето на нафтените резерви, коишто им стојат на располагање на приватните нафтени компании. Националните нафтени компании (*Petrobras; ONGC; CNOOC; PTTEP; Pertamina; Sonangol; Pemex*), обележани со црвена боја се означени како трагачи по нови резерви. Овие компании не поседуваат големи резерви на нафта, но тоа не го прави нивното учество помалку конкурентно на меѓународно рамниште.

Покрај позиционираноста во поглед на докажаните резерви на нафта, приватните и националните нафтени компании, исто така, често се споредуваат врз основа на тековните стапки по коишто тие произведуваат нафта во корелација со нивото на докажани резерви на нафта (види слика 4.4). Резултатите од регресивната анализа спроведена од Victor (2007) укажуваат дека приватните нафтени компании поефикасно ги користат своите нафтени резерви. Дуплираните резерви доведуваат до зголемување на производството на нафта на приватните нафтени компании (*IOCs*) за 50% односно 30% за националните нафтени компании (*NOCs*). Приватните нафтени компании се речиси 1/3 подобри од националните нафтени компании во конвертирањето на нафтените резерви во финален ‘аутпут’.

Слика 4.4. Споредба на *NOCs* и *IOCs* за тековно производство на нафта и докажани резерви на нафта (во милиони барели на ден)



Извор: Victor, N. M. (2007). “On Measuring the Performance of National Oil Companies (NOCs)”, Program on Energy and Sustainable Development, *Stanford PESD Working Paper #64*

Постојат докази дека националните нафтени компании имаат тенденција на пониски стапки на експлоатација за разлика од приватните нафтени компании. Оваа разлика, доколку е значајна, дихотомно се одразува на пониското ниво на капитал, распоредено по единица на резерви нафта. Тука спаѓа и силната мотивација на националните нафтени компании и нивните влади, да ги исцрпуваат резервите на нафта. Ова гледиште е сосема спротивно од динамиката на приватните нафтени компании и нивната насоченост кон зголемување на нето добивката.

4.3. Профитабилност и капитална моќ на NOCs и IOCs

Ниту теоретската ниту емпириската литература досега не биле во можност прецизно да обезбедат убедливи научни докази за тоа дали државната или приватната сопственост се инхерентно супериорни во поглед на генерирање поголема економска добивка. Постигнувањето на саканите цели е една од најголемите преокупации на стратешките менаџери во нафтената индустрија, особено во бавно растечките економии, каде што изворите на конкурентска предност се главен предизвик на научниците и практичарите ширум светот.

Нафтената индустрија, како движечки ентитет на глобалната енергетска сфера, преживеала бројни деформации, проследени со кратка динамична експанзија и циклично опаѓање на оперативни сегменти. Во периоди на просперитет, нафтените компании трошат големи пари за набавка на нови средства и нови вработувања, најчесто под висок степен на инфлација, фокусирајќи се кон раст за сметка на перформансите на тековните средства. Високите цени на нафтата во 2004 и 2005 година ја намалиле куповната моќ на потрошувачите, зголемувајќи ги трошоците за стопанството, притоа остварувајќи значителна добивка за нафтени компании. Во рамките на пазарната економија, одлуките за алокација на нето добивката е одговорност на самата индустрија во којашто тие се остварени. Меѓутоа, поради централното значење на нафтените производи за функционирањето на глобалната економија, како и ефектот на цените на нафтата врз расходите на потрошувачите, добивката во нафтената индустрија има тенденција да биде мошне висока.

Периодите на зголемување на цената на нафтата може да резултираат со намалување на економскиот раст, зголемување на цените и намалување на примањата за потрошувачите. Степенот до кој зголемувањето на цената на нафтата доведува до зголемување на потрошувачката зависи од тоа колку нафтата е важна за производството на даден производ или услуга. Од економска перспектива, високата цена на нафтата може да ја помести нагоре кривата на понуда за одредени добра и услуги за коишто нафтата е клучен инпут. Високите цени во нафтената индустрија паралелно значат и зголемување на паричните текови и повисока нето добивка. Додека некои ги гледаат овие подобрувања на финансиите како апсолутен повраток на средствата, ни малку поразличен од останатите индустрии, останатите ги перципираат како неочекуван директен пренос од потрошувачите, без ниту една дополнителна активност којашто ѝ се припишува на самата индустрија.

Различната стратешка определба на *NOCs* и *IOCs* е сосема оправдана со оглед на тоа што во поглед на остварувањето на клучните цели, двете групации дејствуваат следејќи различни конкурентски стратегии. Со други зборови, националните нафтени компании се во целост насочени кон одбрана на своите ресурси, односно кон нивна целосна 'национализација' од причина што нафтата во овие држави има неизмерно значење и таа се јавува како главен двигател на домашната економија (Inkpen и Moffet, стр. 42).

Поради тоа, националните нафтени компании (*NOCs*) се присилени да ги штитат своите природни ресурси (нафтени резерви), преку креирање релативно високи бариери за влез на нови конкуренти на пазарот. И покрај огромниот квантитет на расположливи ресурси, на националните нафтени компании видно им недостасува релевантна експертиза во поглед на експлорација и современа технологија за екстракција на нафта. За разлика од националните нафтени компании, приватните нафтени компании (*IOCs*) се единствено насочени кон задоволување на очекувањата на акционерите преку континуирано следење и контрола на трошоците и евалуација на финансиските перформанси (Pirog, 2007).

Тековната состојба укажува на тоа дека приватните нафтени компании се соочуваат со широки промени во законодавството на нафта, коишто се јавуваат како последица на резервираната политика на националните нафтени компании. Дел од овие промени се однесуваат на ренационализација, раскинување на постојните договори, зајакнување на фискалната политика во полза на владите на националните нафтени компании. Оттаму, приватните нафтени компании се присилени повторно да преговараат, односно да конципираат нов сет конкурентски стратегии, како би можеле да се справат со овие неочекувани предизвици. Како круцијален елемент на енергетската индустрија, нафтата се јавува како главен двигател на економскиот раст на *NOCs* и *IOCs*. Стратешкото управување со нафтата, како од аспект на засилување на општествените политики така и во контекст на зголемување на профитабилноста, има пресудно значење за менаџментот и влијае врз одржливоста на долгорочните политики на нафтените компании.

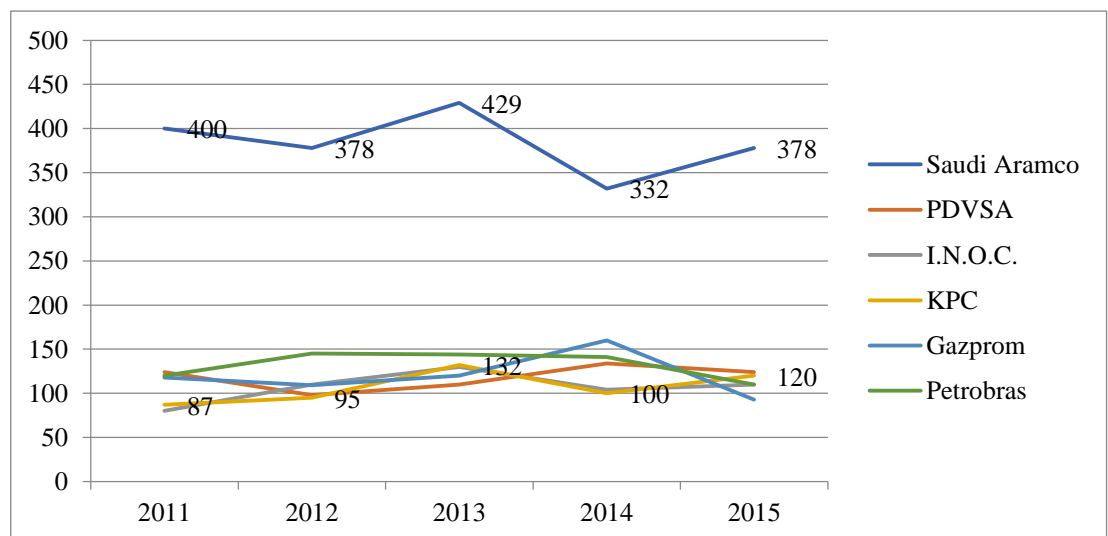
Во продолжение, ќе дискутираме за секоја групација одделно, односно од квантитативен и компаративен аспект ќе ги прикажеме приходите и нето добивката на *NOCs* и *IOCs*. Во табелата 4.3 се прикажани вкупните приходи, односно нето добивката на *NOCs* за периодот од 2011 до 2015 година, при што фокусот е ставен на севкупниот процентуален раст за секоја компанија посебно.

**Табела 4.3. Вкупни приходи на NOCs за периодот од 2011 до 2015 година
(во милијарди долари)**

Компанија	Година									
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1.Saudi Aramco	400	43,05%	378	40,42	429	40,28%	332	34,19%	338	37,22%
2. PDVSA	124	13,34%	98	10,48%	110	10,32%	134	13,80%	124	13,65%
3. I.N.O.C.	80	8,61%	110	11,76%	130	12,20%	104	10,71%	110	12,11%
4. KPC	87	9,36%	95	10,16%	132	12,39%	100	10,29%	120	13,21%
5. Gazprom	118	12,70%	109	11,65%	120	11,26%	160	16,47%	106	11,67%
6.Petrobras	120	12,91%	145	15,50%	144	13,52	141	14,52%	110	12,11%
Вкупно	929		935		1.065		971		908	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на NOCs за периодот од 2011 до 2015 година.

Слика 4.5. Споредба на вкупни приходи на NOCs за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на NOCs за периодот од 2011 до 2015 година.

Севкупно, најголеми приходи, националните нафтени компании (NOCs) оствариле во 2012 година од 1.064 милијарди долари. Од индивидуален аспект, најголеми приходи остварил *Saudi Aramco*, и тоа 400 милијарди долари во 2011 година (43,05%), 378 милијарди долари во 2012 година (40,42%), 429 милијарди

долари во 2013 година (40,28%) – што е воедно најголема добивка, споредено со останатите нафтени компании, и најголема добивка за истоимениот период воопшто – 332 милијарди во 2014 година (34,19%), и 338 милијарди долари во 2015 година (37,22%). Следува нафтената компанија *Petrobras*, со 120 милијарди долари во 2011 година (12,91%), 145 милијарди долари во 2012 година (15,50%), 144 милијарди долари во 2013 година (13,52%), 141 милијарда долари во 2014 година (14,52%), 110 милијарди долари во 2015 година (12,11%). Најмали приходи за периодот 2011 – 2015 година остварила *Kuwait Petroleum Corporation* (KPC) и тоа 87 милијарди долари во 2011 година (9,36%), 95 милијарди долари во 2012 година (10,16%), 132 милијарди долари во 2013 година (12,39%), 100 милијарди долари во 2014 година (10,29%) и 120 милијарди долари во 2015 година (13,21%). За разлика од високите приходи, нето добивката на *NOCs* за периодот 2011 – 2015 година следела надолжен тренд, споредено со нето добивката од претходните години.

**Табела 4.4. Нето добивка на *NOCs* за периодот од 2011 до 2015 година
(во милијарди долари)**

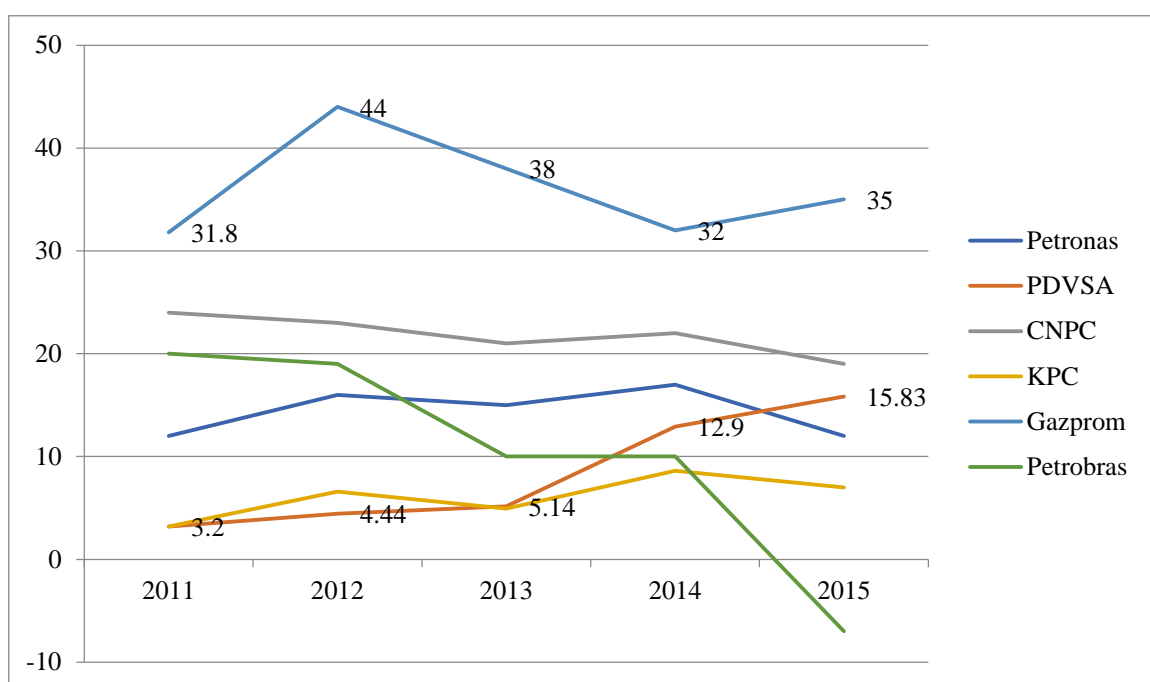
Компанија	Година									
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1. PDVSA	3,2	3,40%	4,4	3,89%	5,14	5,46%	12,9	12,64%	15,83	22,94%
2. Petronas	12	12,76%	16	14,15%	15	15,95%	17	16,66%	12	17,31%
3. CNPC	24	25,53%	23	20,35%	21	22,34%	22	21,56%	19	27,53%
4. KPC	3,2	3,40%	6,6	5,84%	4,95	5,26%	8,6	8,43%	7	10,14
5. Gazprom	31,8	33,82%	44	38,93%	38	40,42%	32	32,37	35	50,72%
6. Petrobras	20	21,27%	19	16,82%	10	10,63	10	9,80%	10	/
Вкупно	94		113		94		102		69	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *NOCs* за периодот од 2011 до 2015 година.

Севкупно, најголема нето добивка *NOCs* оствариле во 2011 година од 113 милијарди долари. Во контекст на индивидуалниот перформанс на компаниите, најголема нето добивка, споредено со останатите компании, остварила руската нафтена компанија *Gazprom* со нето добивка од 31,8 милијарди долари за 2011 година (33,82%), 44 милијарди долари во 2012 година (38,93%), 38 милијарди долари

во 2013 година (40,42) и 32 милијарди долари во 2014 година, што воедно претставува најголем удел (50,27%) од севкупната нето добивка што ја оствариле *NOCs* за 2014 година. Следуваат кинеската национална нафтена компанија (*China National Petroleum Company – CNPC*) со остварена нето добивка од 24 милијарди долари за 2011 година (25,53%), 23 милијарди долари за 2012 година (20,35%), 21 милијарда долари за 2013 година (22,34%), 22 милијарди долари за 2014 година (21,56%) и 19 милијарди долари за 2015 година (27,53%).

Слика 4.6. Споредба на нето добивка на *NOCs* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *NOCs* за периодот од 2011 до 2015 година.

Споредено со нето добивката на останатите нафтени компании (види слика 4.6) најмала нето добивка за периодот од 2011 до 2015 година, остварила нафтената компанија *Kuwait Petroleum Corporation (KPC)*, со остварени 3,2 милијарди долари за 2011 година (3,40%), 6,6 милијарди долари за 2012 година (5,84%), 4,95 милијарди долари за 2013 година (5,26%), 8,6 милијарди за 2014 година (8,43%) и 7 милијарди долари за 2015 година (10,14%). Најголем пораст на нето добивката за периодот 2011 – 2015 година забележала венецуелската нафтена компанија *Petroleos de Venezuela S.A. (PDVSA)*, и тоа со остварени 3,2 милијарди долари во 2011 година (3,40%), 4,4 милијарди во 2012 година (3,89%), 5,14 милијарди долари во 2013 година (5,46%),

12,9 милијарди долари за 2014 година (12,64%), и 15,83 милијарди долари за 2015 година (22,94%).

За разлика од националните нафтени компании (NOCs), приватните нафтени компании (IOCs) се контролирани од акционерите кои постојано се насочени кон зголемувањето на профитабилноста. Во последнава декада, во рамките на приватните нафтени компании, пет нафтени компании – познати под името *Super Majors* се етаблирале како лидери, и тоа (Pirog, 2012): *ExxonMobil* (САД), *Royal Dutch Shell* (Англија/Холандија), *British Petroleum* (Велика Британија), *Chevron* (САД) и *ConocoPhillips* (САД).

Табела 4.5. Вкупни приходи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)

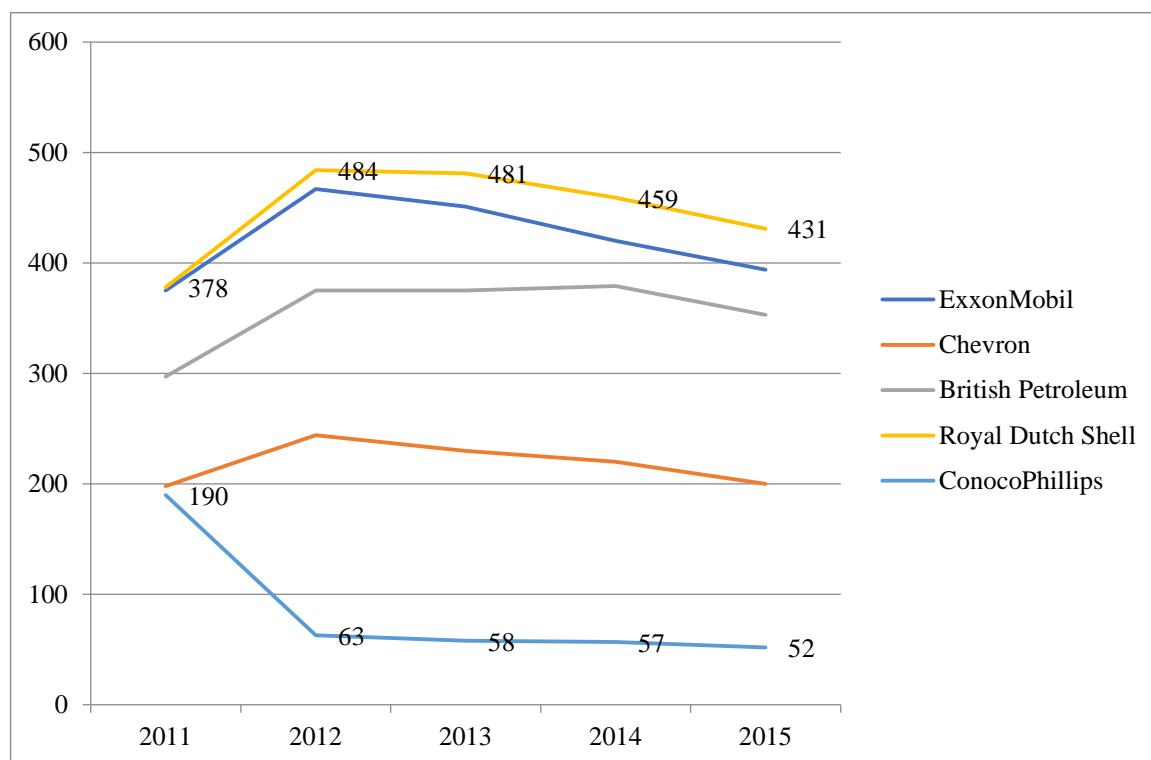
Компанија	Година									
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1.ExxonMobil	375	26,07%	467	28,59%	451	28,27%	420	27,36%	394	27,55%
2. Chevron	198	13,76%	244	14,94%	230	14,42%	220	14,33%	200	13,98%
3. British Petroleum	297	20,65%	297	22,96%	375	23,51%	379	24,69%	353	24,68%
4. Royal Dutch Shell	378	26,28%	484	29,63%	481	30,15%	459	29,90%	431	30,13%
5. Conoco Phillips	190	13,21%	63	3,85%	58	3,63%	57	3,71%	52	3,63%
Вкупно	1.438		1.633		1.595		1.535		1.430	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година.

Во табелата 4.5 се претставени приходите на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година. Најголеми приходи за периодот од 2011 до 2015 година, *Super Majors* оствариле во 2012 година од 1.633 милијарди долари. За истоимениот период, водечка улога во поглед на приходите имала холандската нафтена компанија *Royal Dutch Shell*, со остварени 378 милијарди долари за 2011 година (26,28%), 484 милијарди долари за 2012 година (29,63%), 481 милијарди долари за 2013 година (30,15%), 459 милијарди долари за 2014 година (29,90%) и конечно, 431 милијарди долари за 2015 година (30,13%). Следуваат *ExxonMobil* со 375 милијарди долари за 2011 година (26,07%), 467 милијарди долари за 2012 година (28,59%), 451 милијарди

долари за 2013 година (28,27%), 420 милијарди долари за 2014 година (27,36%) и 394 милијарди долари за 2015 година (27,55%).

Слика 4.7. Споредба на приходи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година.

Споредено со останатите нафтени компании, најмали приходи за периодот од 2011 до 2015 година остварила американската нафтена компанија *ConocoPhillips*, чишто вкупни приходи следат надолен тренд почнувајќи од 2011 година (види слика 4.7). Загрижувачки е тоа што за период од една година (2011/190 милијарди приходи), *ConocoPhillips* забележал пад од 68% (2012/63 милијарди долари), споредено со остварените приходи од претходната година. Приходите на *ConocoPhillips* продолжиле да се намалуваат и во наредните години: 2013/58 милијарди долари (-3,33%), 2014/57 милијарди долари (-1,72%) и 2015/52 милијарди долари (-8,77%). Покрај експанзијата на производната мешавина, намалените приходи на *ConocoPhillips* се јавуваат како директна последица на нестабилноста на цената на нафтата на меѓународните пазари и падот на производните капацитети на домашниот пазар.

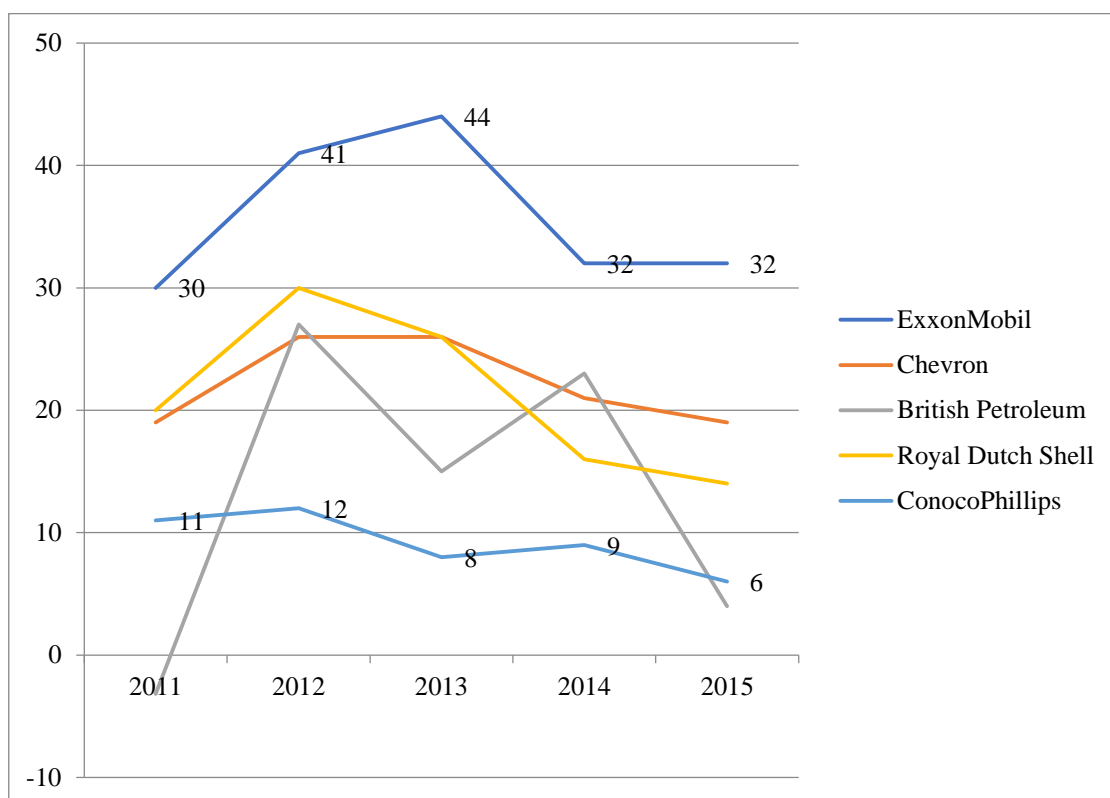
Табела 4.6. Нето добивка на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)

Компанија	Година									
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1.ExxonMobil	30	37,5%	41	30,14%	44	36,97%	32	31,68%	32	42,66%
2. Chevron	19	23,75%	26	19,11%	26	21,84%	21	20,79%	19	25,33%
3. British Petroleum	- 3.719	/	27	19,85%	15	12,60%	23	22,77%	4	5,33%
4. Royal Dutch Shell	20	25%	30	22,05%	26	21,84%	16	15,84%	14	18,66%
5. Conoco Phillips	11	13,75%	12	8,82%	8	6,72%	9	8,91%	6	8%
Вкупно	80		136		119		101		75	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година

Во табелата 4.6 е претставена нето добивката на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година. Свкупно, најголема нето добивка *Super Majors* оствариле во 2012 година од 136 милијарди долари. Гледано од индивидуален аспект, најголема нето добивка за периодот од 2011 до 2015 остварил *ExxonMobil*, и тоа 30 милијарди долари за 2011 година (37,5%), 41 милијарда долари во 2012 година (30,14%), 44 милијарди долари за 2013 година (36,97%), 32 милијарди долари за 2014 година (31,68%) и 32 милијарди долари за 2015 година (42,66%), што е воедно и најголем удел во свкупната нето добивка за 2015 година на *Super Majors*. Намалената нето добивка на *ExxonMobil* за 2015 година е резултат на енормниот пад на оперативните активности во нагорниот сегмент (7.1 милијарда долари) споредено со 20.4 милијарди долари во 2014 година. Сите останати ставки бележат значително опаѓање од 2.4 милијарди долари, првенствено поради намалените придобивки од управувањето со средствата и отсуство на одложените ефекти од данокот на добивка остварени за предходната година. Нето добивката од надолниот сегмент од 6.6 милијарди долари се зголемила за 3.5 милијарди долари споредено со 2014 година. По основ на сите останати ставки, *ExxonMobil* бележи загуба од 420 милиони долари, како одраз на повисоките трошоци за одржување и неповолните влијанија на залихи, делумно надополнети со поволни девизни ефекти.

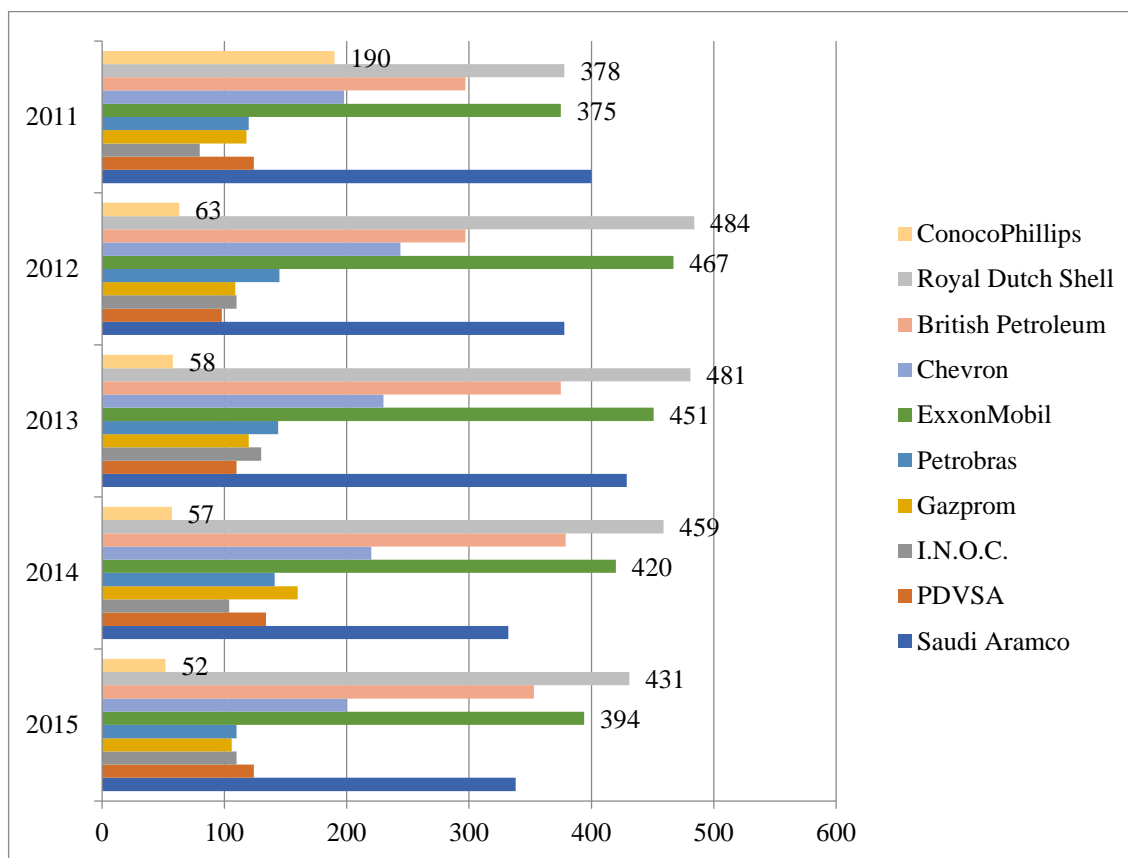
Слика 4.8. Споредба на нето добивка на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година

Следуваат *Royal Dutch Shell*: 20 милијарди долари за 2011 година (25%), 30 милијарди долари за 2012 година (22,05%), 26 милијарди долари за 2013 година (21,84%), 16 милијарди долари за 2014 година (15,84%), 14 милијарди долари за 2015 година (18,66%) и *Chevron*: 19 милијарди долари за 2011 година (23,75%), 26 милијарди долари за 2012 година (19,11%), 26 милијарди долари за 2013 година (21,84%), 21 милијарда долари за 2014 година (20,79%) и 19 милијарди долари за 2015 година (25,33%). Како што е прикажано во сликата 4.8., најмала нето добивка за периодот од 2011 до 2015 остварил *ConocoPhillips* со 11 милијарди долари во 2011 година (13,75%), 12 милијарди долари во 2012 година (8,82%), 8 милијарди долари во 2013 година (6,72%), 9 милијарди долари во 2014 година (8,91%) и 6 милијарди во 2015 година (8%). Доколку од компаративен аспект ги погледнеме приходите на *NOCs* и на *Super Majors*, можеме да забележиме дека приватните нафтени компании биле релативно поуспешни во поглед на остварените приходи за периодот од 2011 до 2015 година (види слика 4.9).

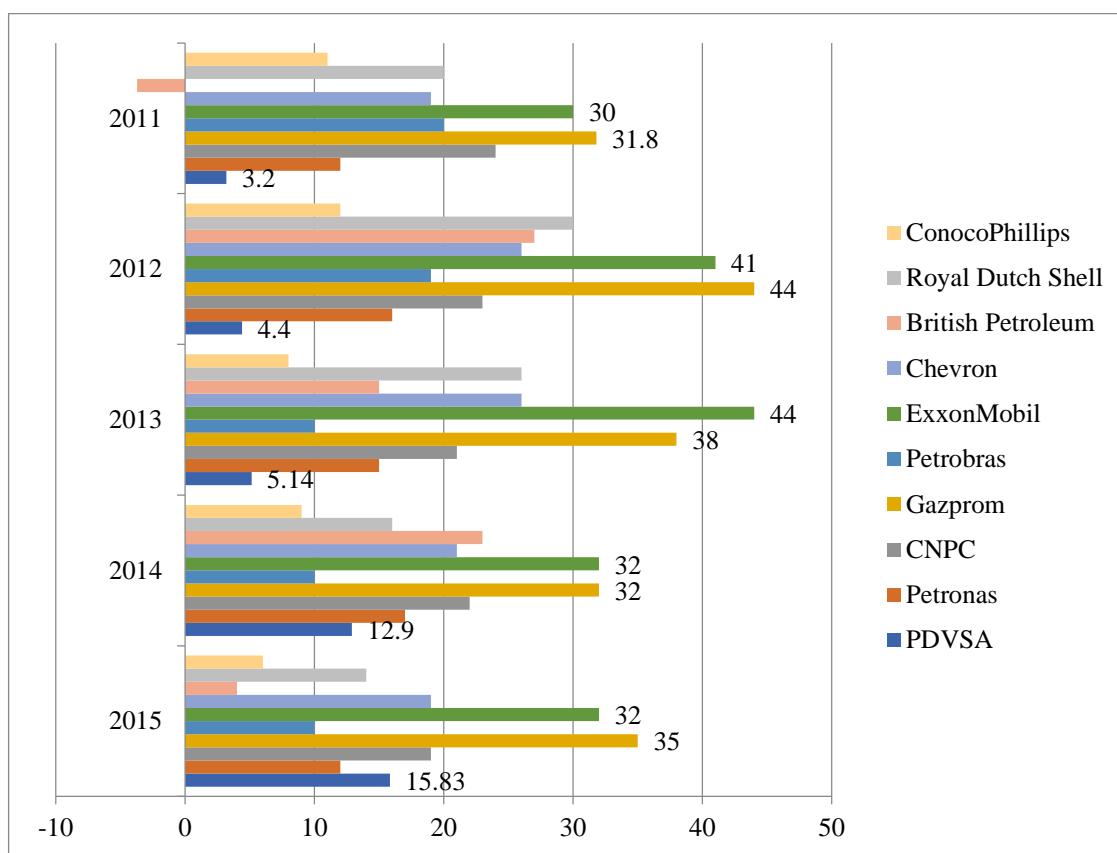
Слика 4.9. Споредба на приходите на *NOCs* и *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *NOCs* и *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година.

На сликата 4.9 е претставена споредба помеѓу приходите на националните и приватните нафтени компании. Евидентно е дека приходите на *Super Majors* во целина ги надминуваат приходите на *NOCs*, при што најголеми приходи од компаниите од групата *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година оствариле нафтените компании *Royal Dutch Shell* и *ExxonMobil*, додека најмали приходи остварила американската нафтена компанија *ConocoPhillips*. Што се однесува до националните нафтени компании (*NOCs*), најголеми приходи во континуитет остварувале нафтените компании *Saudi Aramco* и *Gazprom*, додека најмали приходи остварила нафтената компанија *I.N.O.C.* Намалените приходи на *I.N.O.C.* се последица на серијата санкции наметнати од страна на западните земји, коишто негативно се одразиле врз целокупниот биланс на успех. Со оглед на фактот што растот на економијата на Иран е детерминиран од големината на извозот, секое политичко недоразбирање во иднина може да ја загрози стабилноста на домашното стопанство.

Слика 4.10. Споредба на нето добивка на *NOCs* и *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *NOCs* и *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година.

За разлика од приходите, нето добивката на *NOCs* и *Super Majors* била релативно изедначена, особено кога станува збор за поголемите нафтени компании. Како што можеме да забележиме од сликата 4.10 нето добивката на националната нафтена компанија *Gazprom* постојано се зголемувала, и на периоди ја надминувала нето добивката на *Super Majors*, и тоа за 2011 година (31,8 милијарди долари), 2012 година (44 милијарди долари) и 2013 година (35 милијарди долари). И покрај фактот што, споредено со останатите нафтени компании, најмала нето добивка остварила *PDVSA*, таа исто остварила и прогресивен раст на добивката за периодот од 2011 до 2015 година. Растот на нето добивката на *PDVSA* се должи на изразената депрецијација на венецуелската валута од којашто најголема полза имала венецуелската нафтена компанија *PDVSA* поради висината на девизниот курс којшто таа го користела во одредени оперативни активности.

Капитална моќ на *NOCs* и *IOC*s

Пазарот на капитал е главен индикатор на реалната состојба на економијата и важна компонента на финансискиот сектор на глобалната нафтена индустрија. Пазарот на капитал во суштина е насочен кон мобилизација и посредување на приватните заштеди и алокација на краткорочни и долгорочни финансиски ресурси за инвестирање, преку различни должнички и сопственички инструменти на приватните и националните нафтени компании. Тој игра клучна улога во поттикнување на домашните ресурси и нивно ефективно канализирање во насока на најпродуктивните инвестиции. Од друга страна, пазарната капитализација (пазарна вредност) укажува на вредносните проценки на инвеститорите за одредена компанија што јавно тргува со акции на пазарот. Инвестициската заедница најчесто ја користи пазарната капитализација за да ја одреди големината на една компанија наспроти целокупната продажба или вкупните активни средства. Пазарната капитализација се пресметува со множење на бројот на издадени акции на компанијата со тековната пазарна вредност на една акција. Таа е поврзана со квантитетот на резерви на компанијата, производството и финансиските перформанси.

Потребата за капитал, да се пронајдат и развијат нови резерви на нафта, перманентно се зголемува, поради фактот што т.н. значајни 'неразвиени' ресурси повеќе не постојат. Нафтените компании за експлорација и производство на нафта треба да ги надминат стратешките граници во контекст на екстракција на нови ресурси, имајќи ја предвид географската поставеност и пристапот до технологија. Овие елементи се неопходни за искористување на ресурсите со цел да се задоволи побарувачката на хидрокарбонати, во насока на креирање поголема вредност за акционерите.

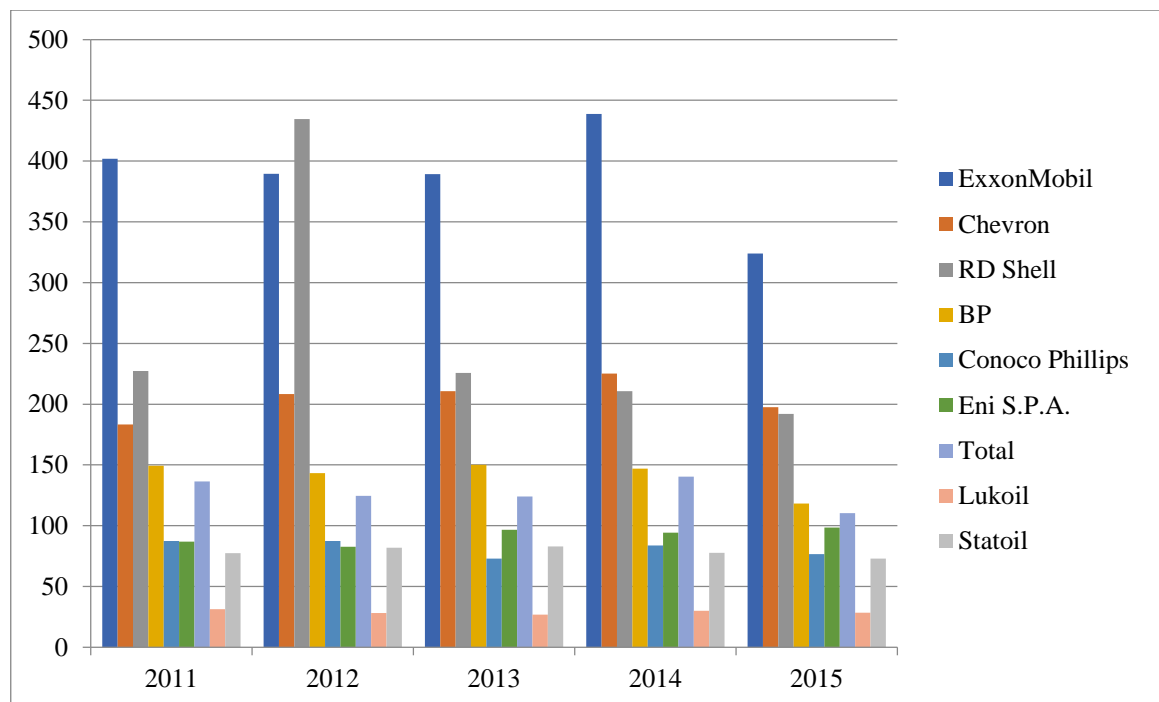
Капиталната моќ на нафтените компании подлежи на исклучително варијабилна платформа, којашто се менува на квартално и годишно ниво. Нафтените компании постојано се фокусираат на зголемување на капиталната моќ преку зголемување на вредноста на акциите, којашто е тесно поврзана со нивниот деловен перформанс или преку зголемување на бројот на издадени акции, којшто најчесто резултира со експанзија на целокупниот пазар. Тоа го покажува и табелата 4.7 во којашто е претставена пазарната вредност на приватните нафтени компании (*Super Majors*) за периодот од 2011 до 2015 година.

Табела 4.7. Пазарна вредност на приватните нафтени компании (*Super Majors*) за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)

Компанија	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
ExxonMobil	401.9	21,5%	389.6	-3,6%	389.4	-0,2%	438.7	12,6%	323.9	-26,7%
Chevron	183.2	19,45%	208.4	13,761	210.8	1,15%	225.3	6,88%	197.4	-12,38%
Royal Dutch Shell	227.3	10,66%	434,7	91,25%	225.7	-48,08%	210.7	-6,65%	192.1	-8,83%
British Petroleum	149.2	38,19%	143.2	-4,02%	150.2	4,89%	146.9	2,2%	118.3	-19,47%
Conoco Phillips	87.4	1,12%	87.3	-0,11%	72.8	-16,61%	83.7	14,97%	76.7	-8,36%
Вкупно	1.047		1.261		1.046		1.102		906	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година

Слика 4.11. Споредба на пазарната вредност на *Super Majors* со конкурентски приватни нафтени компании за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *Super Majors* за периодот од 2011 до 2015 година

Најголем удел во поглед на севкупната пазарна вредност на приватните нафтени компании остварил единствено *ExxonMobil*, и тоа со реализирана пазарна вредност од 401,9 милијарди долари во 2011 година (21,5%), со релативен пад во 2012/389,6 милијарди долари (-3,6%); и 2013/389,4 милијарди долари (-0,2%); и значителен раст во 2014/438,7 милијарди долари (12,6%); и 2015/323,9 милијарди долари (26,7%). Од друга страна, најмала пазарна вредност остварила *ConocoPhillips* – 2011/87,4 милијарди долари (1,12%); 2012/87,3 милијарди долари (-0,11%); 2013/72,8 милијарди долари (-16,61%); 2014/83,7 милијарди долари (1,97%); и 2015/76,7 милијарди долари (8,36%). Доминантната позиција на *Super Majors* е уште повеќе изразена доколку ја набљудуваме од компаративен аспект, при што можеме да забележимо исклучително голема разлика во поглед на пазарната вредност на останатите приватни нафтени компании (види слика 4.11).

За разлика од приватните нафтени компании, состојбата во контекст на пазарната капитализација е поразлична кај водечките национални нафтени компании (види табела 4.8).

Табела 4.8. Пазарна вредност на националните нафтени компании (NOCs) за периодот од 2011 до 2015 година (во милијарди долари)

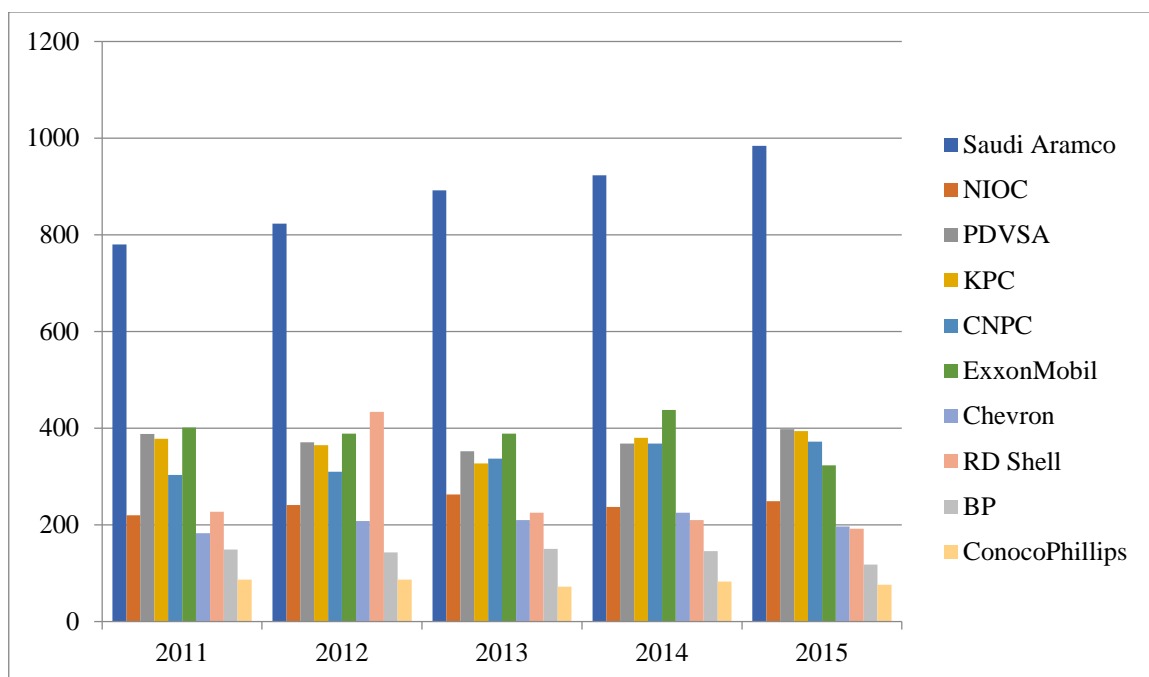
Компанија	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Saudi Aramco	780	0,91%	823	5,51%	892	8,38%	923	3,48%	984	6,61%
NIOC	220	2,8%	241	9,51%	263	9,13%	237	-9,89%	249	5,06%
PDVSA	388	3,19%	371	-4,38%	352	-5,12%	368	4,55%	398	8,15%
KPC	378	3,56%	365	-3,44%	327	-10,41%	380	16,21%	394	3,68%
CNPC	303	1,68%	310	2,31%	337	8,71%	368	9,2%	372	1,09%
Вкупно	2.069		2.110		2.171		2.276		2.392	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на NOCs за периодот од 2011 до 2015 година

Доминантна позиција во поглед на вкупната пазарна капитализација на националните нафтени компании имал единствено *Saudi Aramco*, со остварен удел од 780 милијарди долари во 2011 година (0,91%), односно 2012/823 милијарди долари (5,51%); 2013/892 милијарди долари (8,38%); 2014/923 милијарди долари (3,48%);

2015/984 милијарди долари (6,61%). Најмала добивка, споредено со останатите национални нафтени компании остварила *NIOC* со вкупен удел од 220 милијарди долари за 2011 година (2,8%), односно 2012/241 милијарда долари (9,51%); 2013/263 милијарди долари (9,13%); 2014/237 милијарди долари (-9,89%); 2015/249 милијарди долари (5,06%).

Слика 4.12. Споредба на пазарната капитализација на *NOCs* и *IOCs* за периодот од 2011 до 2015 (во милијарди долари)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *NOCs* и *IOCs* за периодот од 2011 до 2015 година

Доколку ја споредиме пазарната капитализација на националните нафтени компании со приватните нафтени компании (види слика 4.12), можеме да забележиме разлика во поглед на пропорционалниот раст на капиталот. Ваквото разграничување се јавува како резултат на добрата позиционираност на националните нафтени компании наспроти приватните нафтени компании, особено во поглед на развојните потенцијали на домашната економија и менаџментот на домашните ресурси.

Фактот што подеднакво ги загрижува и приватните и националните нафтени компании се последиците од рекордните приливи на капитал и експанзивната расходна политика во последните пет години, коишто значително го подигнаа степенот на инвестиции во глобалната нафтена индустрија. Зголеменото влијание на

овие два елемента значи и поголема неизвесност и променливост за приватните и националните нафтени компании во нагорниот сегмент, со последователно влијание во вредносниот синџир на нафтените компании.

Покрај балансирањето на паричните текови, структурата на новата средина со сигурност ќе наметне и дизајнирање нови стратегии за капитал и поголема динамичност во рамките на примарниот циклус на донесување одлуки. На традиционалните извори на финансирање, имплементирање и оптимизирање на капиталот, ќе им се наметнат нови форми како што се (Deloitte University Press, 2016, стр. 2): 1) Зголемување на капиталот и рedefинирање на вредностите преку примена на нови нискотрошочни канали на инвестирање, преку повторна употреба на несуштинските средства за подобрување на капиталот и нова капитална структура, адекватна со променливата природа на пазарот на капитал и самото окружување на нафтената индустрија; 2) Имплементирање на капитал на пазарите коишто нудат поголемо портфолио и оперативна флексибилност, овозможувајќи прилагодувања и промени во тековните проекти, како и обезбедување можности за спроведување реформи; и 3) Оптимизирање на трошочните структури, преку примена на модуларен дизајн; зголемување на стапката на повторување, автоматизирање и интегрирање процеси, преку разгледување на алтернативните модели и развојни можности, и подобрување на комерцијалната издржливост во синџирот за снабдување и договорните политики.

Покрај растечкиот капитал на приватните и националните нафтени компании, истражувањата укажуваат дека силниот притисок на надворешното окружување прогресивно влијаел врз ефикасноста на самиот капитал во рамките на нагорниот сегмент (PWC, 2014). Прво, нафтените компании се соочуваат со проблеми во изнаоѓањето доволно резерви да го заменат сегашното производство во тековните географски области каде што дејствуваат. Тие се присилени да вршат експлораторни активности на тешко пристапни терени, како што се Арктикот и длабоките води на заливот на Мексико. Второ, постапката за аквизиција на нафтените полиња дополнително се усложнила како последица на низа фактори како што се национализацијата на ресурсите, преференцијата на моќните национални нафтени компании да соработуваат со услужните нафтени компании и отежнатите бирократски услови со коишто се регулираат активностите за експлорација и екстракција на нафта.

4.4. Стратегиско партнерство помеѓу NOCs и IOCs

Нафтените компании во сопственост на владите (NOCs) и нафтените компании со екстензивни и долгогодишни меѓународни операции во сопственост на различни инвеститори (IOCs), претставуваат едни од најважните економски организации на планетата. Индивидуално и колективно, тие секојдневно управуваат со голем капитал и имаат значително влијание на макроекономските услови и политики на глобално ниво. Загриженоста за безбедноста на локално и национално ниво е поголема за нивните активности и средства, споредено со останатите индустрии и компании на пазарот (Ledesma, 2009). Традиционалните улоги, сферите на влијание и областите на конкурентска надлежност на националните и приватните нафтени компании, се менуваат паралелно како што тие се стремат да развијат одржлив бизнис модел, којшто ќе биде доволно конзистентен да го издржи специфичниот карактер на глобалната економија. Долгорочните трендови и тековните случувања во глобалната нафтена индустрија ја наметнале потребата од зголемени партнерства помеѓу приватните и националните нафтени компании. Овие две групации отсекогаш делеле заеднички интереси и се соочувале со релативно исти предизвици, почнувајќи од климатските промени, кулминација и затворање на 'лесниот' пристап до нафта, како и причинско-последичниот исход од глобалната рецесија и напливот од неконвенционална нафта од САД.

Зголемената диверзитетност на националните нафтени компании, индиректно се наметна како силен товар за приватните нафтени компании, коишто се присилени да се прилагодат со цел да креираат одржлива соработка, којашто е неопходна да се поддржи развојот на нафтата во производство на енергија. Функционалниот диспаритет којшто моментално постои помеѓу приватните и националните нафтени компании се чини дека не е толку изразен како што беше пред неколку децении. Стратешките определби се менуваат паралелно со развојот на нови трендови, коишто во конкретни области, наметнуваат потреба од сплотено дејствување, со цел да се систематизира знаењето и експертизата на менаџментот, во насока на поголема ефикасност на долгорочните цели (Mirani, 2009). Комплексната природа на предизвиците со кои се соочува нафтената индустрија (технолошки, економски, еколошки и политички) и честопати глобалниот дофат на овие ефекти, се комбинираат за да се отпочне со колективно истражување и одговор на заедничките предизвици.

Неефикасност во тековните улоги на *NOCs* и *IOCs*

Функционалните активности, спроведени од приватните нафтени компании, во конвенционалната сфера на одредени региони во коишто тие имаат водечка улога, се детерминирани од владините политики. Ваквата поставеност во принцип креира низа неефикасности коишто инхерентно се дел од трошоците што сопствениците на ресурси ги сносат со цел да ја задржат контролата над своите суверени права. Другите недостатоци може да се намалат преку алтернативни договори и нови организациски структури.

Прво, без оглед на нивото на стручност, приватните нафтени компании не успеале да ги прошират своите капацитети на нафтени резерви во оние области каде што се најмногу концентрирани, особено на Блискиот Исток. Како резултат на тоа, овие меѓународни компании се постојано фокусирани кон аквизиција во области со пониска концентрација на нафтени резерви, како Западна Африка, Латинска Америка, Русија и Централна Азија. Причината поради којашто приватните нафтени компании се насочени кон преземање на средствата во овие области е едноставна, бидејќи токму на тие локации, нафтените резерви, како што се дефинирани од меѓународната инвестициска заедница, се дел од легитимната понуда на пазарот. Овие локации, во суштина не се целосно плодотворни и тие не можат да имаат најголемо влијание врз целокупното производство. Тие можат да остварат значителни подобрувања во ефикасноста, односно да интегрираат најголема вредност во глобалното портфолио на хидрокарбонати. Второ, договорите за проектите се доделуваат по основа на распишани тендери коишто резултираат со создавање двојни (дупликативни) силоси. Функционалниот аспект на овие силоси опфаќа активности како што се: набавка, обука, трансфер на технологија итн. Проектите коишто се спроведуваат во непосредна близина, понекогаш се соединуваат од оперативен аспект во области што се прифатени од заеднички геолошки резервоар. Но соединувањето е тешко да се постигне кога националните нафтени компании се различни или кога се работи за преку-гранични резервоари. Покрај производството има многу функции, како што се транспорт и маркетинг, коишто не се интегрирани и координирани на ист начин.

Освен зголемувањето на добивката, домашните власти неретко поставуваат цели коишто ја дефинираат улогата и мерењето на перформансите на националните нафтени компании. Со исклучок на оние компании коишто примарно се фокусирани

на нето добивката, останатите компании дејствуваат во насока на овозможување целосно вработување, стабилни приходи, континуирано производство или трансфер на приходи во други делови на економијата. Комбинацијата на владините политики коишто влијаат врз националните нафтени компании има тенденција да се менува со текот на времето, како последица на промените во домашната политика и варијациите во меѓународното макроекономско окружување. Тековната распределба на улогите и сегашниот контекст на националните цели, повеќе се дефинирани од промените и падовите отколку од грубото зголемување на профитабилноста.

Интеграција и можности за поголема соработка на *NOCs* и *IOCs*

Предизвиците со коишто се соочува енергетската индустрија денес се многубројни, различни по природа, проширени вдолж синцирот на снабдување, со краткорочен и долгорочен карактер на стратешко дејствување. Постојат најчесто компоненти на причина и последица, што значи дека дури и краткорочните прашања не можат адекватно да се решат во целосна изолација, во средината на долгорочни перспективи. Одржувањето оптимална инвестициска динамика, прекувремено може да предизвика декаденција на активностите, особено кога индустријата се соочува со толку многу променливи варијабли и непредвидливи ризици. Економската и политичката несигурност во комбинација со висока нестабилност може да ги променат интересите на расходната политика за нови капацитети и човечки ресурси. Овие фактори се сметаат како пресудни за обезбедување соодветна понуда и побарувачка, поволни цени и разумен повраток на средства за инвеститорите.

Владите на приватните и националните нафтени компании треба заеднички да се стремат кон промовирање и унапредување на соработката и колективно да ја признаат меѓузависната природа на нафтената индустрија и нејзиното значење за светската економија. Транспарентноста на податоците и пазарните операции, внатрешната поврзаност помеѓу финансиските и физичките пазари и конзистентноста на регулативните политики се класифицираат како области на пораст и заеднички интерес. Капиталот, технологијата и т.н. *know – how* се воедно едни од клучните историски двигатели на стратешката соработка помеѓу приватните и националните нафтени компании. Во минатото, приватните нафтени компании ја користеле својата финансиска моќ и технолошките иновации со цел да добијат пристап до глобалните резерви на нафта. Еволуцијата на фундаменталните сегменти на пазарот во последниве неколку години, суштински ја изменила улогата на

приватните и националните нафтени компании, менувајќи го нивниот деловен модел на управување. Со голем потенцијал на ресурси и финансиска подобност, националните нафтени компании го зголемиле своето влијание, прилагодувајќи го нивното однесување во согласност со пазарно ориентиран пристап, којшто е систематски поврзан со приватните нафтени компании.

Склучувањето партнерства во нагорниот сегмент со приватните нафтени компании, повеќе се смета за незадолжително за националните нафтени компании. Договорот за поделба во производството, којшто воедно беше главен столб во партнерството во нагорниот сегмент помеѓу приватните и националните нафтени компании, исто така станува помалку привлечен за производителите на нафта. Услужните компании добиле поатрактивна форма од гледна точка на националните нафтени компании, бидејќи ги оддалечува од контроверзните политички прашања, поврзани со резервацијата на нафтените резерви и производниот менаџмент. Во таа насока, услужните компании се подготвени целосно да ги извршуваат специјализираните задачи, коишто претходно се сметаа како единствен домен на приватните нафтени компании. Имајќи ја предвид напредната технологија и управувачките вештини, услужните компании генерирале огромна корист од аспект на зголемување на уделот кај националните нафтени компании, за сметка на приватните нафтени компании.

Приватните нафтени компании остануваат како најпосакувани партнери за долгорочни вложувања, особено поради фактот што развојот, сам по себе, станува значаен предизвик за опстојувањето и напредокот на нафтената индустрија. Во прилог на технологијата и финансиите, приватните нафтени компании со децении ја истакнуваат оперативната стручност и капацитетите за проектен менаџмент, како и управувањето со знаењето и пристап на пазарот. Успешни примери за долгорочна соработка помеѓу приватните и националните нафтени компании постојат во сите три сегменти на нафтената индустрија. Диверзитетниот карактер на партнерството помеѓу приватните и националните нафтени компании кулминирал во последниве две децении. Ова практично укажува дека односот помеѓу приватните и националните нафтени компании останува исклучително важен, без оглед на партнерската структура или фискалниот режим под којшто се спроведува проектот. Потенцијалот за иновативни договорни структури, коишто го надминуваат едноставниот процес на развој на ресурси, зависи од добрата волја на засегнатите страни и еднаква прифатливост дека нивните потреби меѓусебно не се исклучуваат.

Најуспешно долгорочно партнерство ќе биде она коешто ќе биде изградено на платформа на доверба и заедничко разбирање. Основните потреби на сите засегнати страни мора да бидат почитувани и доследно да бидат земени предвид.

Сегашните предизвици со коишто се соочува нафтената индустрија може да обезбедат нови можности за приватните и националните нафтени компании, да склучат долгорочна и одржлива партнерска соработка, преку размена на финансиски и оперативни ризици, особено за големи проекти во тешки услови. Приватните и националните нафтени компании имаат специфични, но често комплементарни вештини, при што е логично тие да имаат различни стратешки цели. Во рамките на променливото окружување, приватните и националните нафтени компании, може да конципираат нови модели на соработка, преку интегрирање на очекувањата на земјата-домаќин, како што се: економскиот развој, заштита на животната средина, заеднички развој на технологијата, унапредување на вештините на локалната работна сила, развој на инфраструктурата и локалната економија. Симултани инвестиции во вредносниот синџир, вертикална и хоризонтална интеграција кога постојат реални услови и пристап на националните нафтени компании до потрошувачките пазари, може да придонесат за зајакнување на долгорочните односи помеѓу приватните и националните нафтени компании.

Алтернативи за интеграција на *NOCs* и *IOCs*

Тековната соработка на приватните и националните нафтени компании е сè уште структурирана – нивните индивидуални предности не се адекватно експлоатирани во насока на целосно искористување на нивните капацитети. Оттука, се поставува прашањето, дали постојат дополнителни вештини на приватните и националните нафтени компании коишто можат да се искористат за зголемување на вредноста и ефикасноста на глобалното портфолио на хидрокарбонати?

Алтернативните структури можат да придонесат за различен степен на интеграција на приватните и националните нафтени компании. Прво, може да се разгледаат целосните преземања – аквизиција на приватните нафтени компании од националните нафтени компании и обратно. Политичките предизвици на таквиот тип апсолутни преземања, гледано од поширок аспект, може да бидат релативно исцрпувачки. Второ, може да бидат земени предвид и под-изведувачките договори, каде што националните нафтени компании практично само ја обезбедуваат услугата

за соодветен надоместок. Во меѓународната нафтена индустрија, постојат бројни примери на соработка помеѓу приватните и националните нафтени компании, меѓу коишто најпретставителни се следниве (Ernst & Young, стр. 4):

- *British Petroleum* и *Statoil* создале систем на заедничко вложување за меѓународна експлорација и производни активности;
- *Saudi Aramco* во својата почетна фаза, имал склучено договор за соработка со владата на Саудиска Арабија и со акционери од западните нафтени компании (прво со *Standard Oil of California*, денешен *Chevron*, а подоцна им се приклучиле и *Texaco*, *Exxon* и *Mobil*);
- *Eni* и *PetroChina* склучиле меморандум на разбирање за развој на неконвенционални ресурси (нафта од шкрилци), во Кина и во други држави ширум светот.

Сојузот меѓу националните нафтени компании (*NOCs – NOCs*), може да се гледа како поатрактивна алтернатива од сојузот помеѓу приватните и националните нафтени компании (*NOCs – IOCs*), пред сè поради целите на домашната политика, во услови кога соработката со приватните нафтени компании е непожелна. Меѓусебната соработката помеѓу националните нафтени компании, може да предизвика дополнителни компликации на меѓународен план. Во зависност од учесниците и заедничките или спротивставените интереси, можат да изникнат серија на конфликти прекувремено.

Развојот на одредена соработка во суштина зависи од профилот на нафтени компании што се вклучени. Соработката помеѓу приватните нафтени компании со недостиг на резерви на нафта и национални нафтени компании со меѓународни тенденции, може да функционира соодветно дури и во недоволно развиени подрачја, надвор од матичната земја на двете компании. Од тие причини, неопходно е да се комбинира точен географски фокус со адекватен функционален сегмент. Комплексните нови производи, како што се тешката нафта, битуменот од нафта, од песок и предизвиците на постојаните производи, како што е течниот нафтен гас под девалвирачки цени, се исто така сегменти каде што би можела да се оствари стратешка соработка помеѓу приватните и националните нафтени компании. Потенцијал за соработка може да постои доколку се детектираат ресурси во политички неутрална зона, на локации потврдени од повеќе земји. Во таква ситуација, ниту националните нафтени компании коишто го потврдуваат

суверенитетот, се непожелни како индивидуален оператор. Некои од овие неутрални зони може да бидат подоцна интегрирани, преку користење на приватните нафтени компании, како изолиран ентитет од локалните политички притисоци.

Економијата на конкурентските стратегии индиректно наложува да се промовира стратешкото партнерство помеѓу приватните и националните нафтени компании, како динамичен сојуз за совладување на идните предизвици. Разликите помеѓу стратешките цели на приватните и националните нафтени компании може да се прифатат и како такви да претставуваат своевидно оправдување за опточнување на сојузот. Партнерството треба да биде засновано на меѓусебна доверба и почит. Тоа е долгорочна обврска за двете страни коишто подеднакво треба да бидат вклучени во новите програми за истражување и развој, со цел да ги надминат заедничките предизвици и да ги споделат трошоците. Добивањето на општествена лиценца за оперирање подразбира и дека партнерите коишто меѓусебно соработуваат се практично дел од една заедница. Компаниите се должни целосно да се вклучат во социјалните програми во земјите кадешто заеднички оперираат и да ги почитуваат локалните култури и очекувања на домашното население. Покрај променливите економски услови, одржливоста на долг рок е таа којашто го поткрепува партнерството во новиот модел на соработка, којшто прокламира единство и сплотеност во секојдневното функционирање.

ГЛАВА V – АНАЛИЗА НА РЕГИОНАЛНИТЕ НАФТЕНИ КОМПАНИИ

5.1. Преглед на општата состојба на водечките нафтени компании во регионот

Структурата на енергетската заедница на земјите од Западниот Балкан претрпела значителни промени, особено кога ќе се земе предвид сегментот на нафтената индустрија. За разлика од порано, каде што постоела изразена синергија во нафтената сфера меѓу сојузните држави, индивидуалноста е таа којашто го отсликува денешниот карактер на водечките нафтени компании во регионот. Нафтата во регионот е исклучително значаен ресурс, со релевантен придонес во севкупниот развој на домашната економија, и таа е важен фактор во меѓународниот и националниот економски развој.

Делотворноста на нафтените компании во регионот, зависи од конкурентската природа на деловното окружување, што не беше случај со поранешната монополска структура на нафтените пазари во регионот. Управувачките политики на нафтените компании во регионот се втемелени врз принципот на интегрираност. Без оглед на макроекономските движења и изгледите за траен и одржлив раст во регионот, стратешките определби на водечките нафтени компании постојано се менуваат, со цел да го прилагодат своето дејствување. Елементарната стручност на претходниот систем на менаџмент со нафта воопшто не кореспондира со тежината и комплексноста на тековните активности на современите нафтени компании во регионот. Со цел да се следат конкурентските нафтени компании и да се усогласат принципите на модерното управување, дошло и до отфрлање на оние елементи коишто не се контекстуално поврзани со предизвици на глобалната нафтена индустрија.

По својата структура, балканскиот регион е целосно диверзифициран и се состои од шест мали економии: Словенија, Хрватска, Србија, Црна Гора, Босна и Херцеговина, и Македонија, коишто ја поддржуваат идејата за европска интеграција. Во рамките на регионот, активно дејствуваат низа големи и помали нафтени компании, коишто со децении се присутни на домашниот пазар. Како водечки нафтени компании во регионот, би можеле да ги издвоиме следниве (Coface, 2013, стр. 2):

Слика 5.1. Водечки нафтени компании во регионот

Словенија	Хрватска	Србија
1. Petrol – Slovenska Energetska Druzba D.D. Ljubljana - Сопственост: Приватна (Акционерско друштво) - Малопродажни станици: 487 - Структура: Надолен сегмент	2. INA – Industrija Nafta D.D. - Сопственост: Приватна (Акционерско друштво) - Малопродажни станици: 495 - Структура: Вертикална интеграција	3. NIS - Naftna Industrija Srbije AD - Сопственост: Приватна (Акционерско друштво) - Малопродажни станици: 447 - Структура: Вертикална интеграција
Босна и Херцеговина	Црна Гора	Македонија
4. EnergoPetrol AD - Сопственост: Приватна (Акционерско друштво) - Малопродажни станици: 64 - Структура: Надолен сегмент	5. Jugopetrol AD Kotor (ЕКО) - Сопственост: Приватна (Акционерско друштво) - Малопродажни станици: 38 - Структура: Надолен сегмент	6. Makpetrol AD - Сопственост: Приватна (Акционерско друштво) - Малопродажни станици: 126 - Структура: Надолен сегмент

Извор: Worldbank (2015), достапно на:

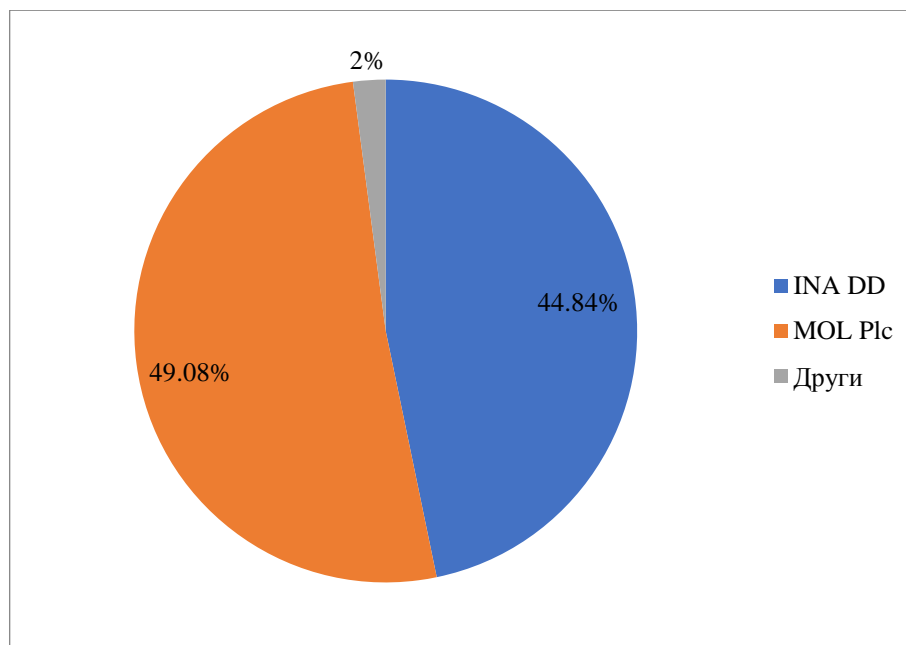
http://siteresources.worldbank.org/EXTENERGY2/Resources/4114199-1306178323340/S1_Pesut.pdf
(пристапено на 1.1.2017)

Нафтената компанија **Petrol DD (Slovenska Energetska Druzba D.D.)** е водечка приватна енергетска компанија во Словенија и воедно е главен стратешки снабдувач на нафта и нафтени деривати на словенскиот пазар. **Petrol DD** е формирана во 1947 година и фигурира како најголем снабдувач на стоки и услуги за широка потрошувачка, со преку 487 малопродажни станици во Словенија и соседните држави. Ова воедно ја прави **Petrol DD** еден од најголемите малопродавачи на нафтени деривати во регионот. По својата структура, **Petrol DD** е единствено присутен во надолниот сегмент на вредносниот синџир – дистрибуција и маркетинг на нафта и нафтени деривати. Развојниот правец на **Petrol DD** е насочен кон воведување нови енергетски дејности, особено во продажбата на гас, топлинска и електрична енергија, и на долг рок, фокусот е ставен на обновливите извори на енергија.

Нафтената компанија **INA DD (Industrija Nafta DD)** е водечка приватна нафтена компанија во Хрватска, со главен фокус на хрватскиот нафтен пазар и силна позиција во регионот. **INA DD** е формирана во 1964 година со аквизиција на

Naftaplin (компанија за експлорација и производство на нафта) како акционерско друштво каде што унгарската нафтена компанија **MOL Plc.** и владата на Хрватска се јавуваат како најголеми акционери, додека мал дел од акциите се во сопственост на приватни инвеститори.

Слика 5.2. Сопственичка структура во **INA DD** (Хрватска)



Извор: INA Annual Report (2015), достапно на:

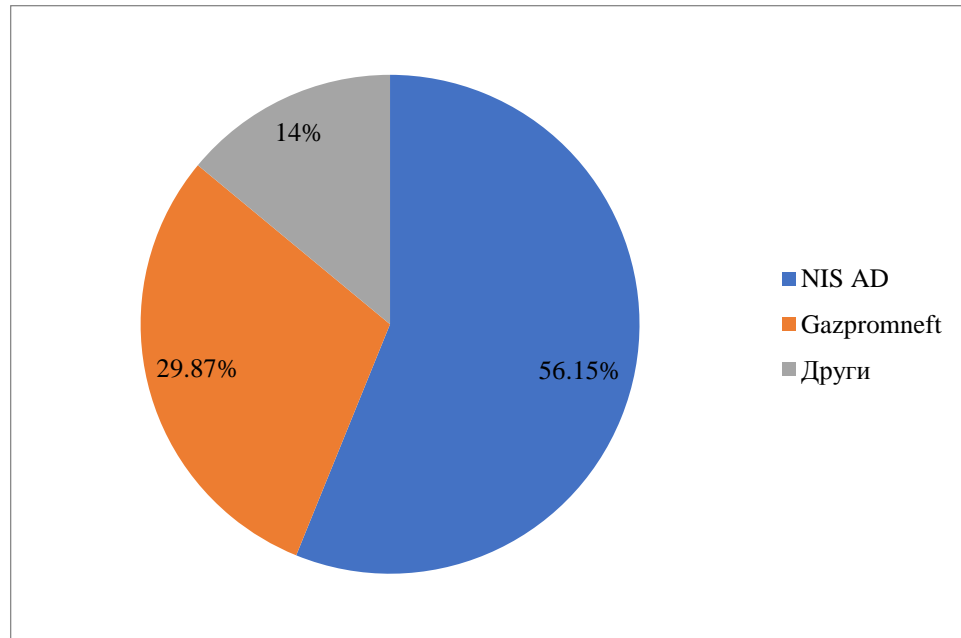
https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/GI%202015_ENG_final_objava.pdf (пристапено на 1.1.2017)

INA DD е составена од неколку компании коишто целосно или парцијално се во сопственост на **INA DD**. По својата структура, **INA DD** е вертикално интегрирана, со силен стратешки фокус на експлорација и производство на нафта, преработка на нафта и нафтени деривати и дистрибуција. Во својата дистрибутивна мрежа, **INA DD** вклучува над 495 малопродажни бензински станици, подеднакво распоредени како во Хрватска така и во регионот. **INA DD** поседува две клучни рафинерии во Хрватска, позиционирани во Риека и Сисак. Освен во Хрватска, **INA DD** исто така поседува свои деловни операции и во Египет и Ангола, во сегментот за експлорација и производство на нафта и гас.

Нафтената компанија **NIS AD (Naftna Industrija Srbije AD)** е една од најголемите вертикално интегрирани нафтени компании во Југоисточна Европа. **NIS AD** е формирана во 1946 година како акционерско друштво, при што нејзините главни активности се истражување, производство, преработка, продажба и дистрибуција на широк спектар нафтени производи, како и имплементација на

енергетски проекти. **NIS AD** тековно управува со повеќе од 410 малопродажни станици, позиционирани подеднакво на територијата на Србија и регионалните земји.

Слика 5.3. Сопственичка структура во **NIS AD** (Србија)

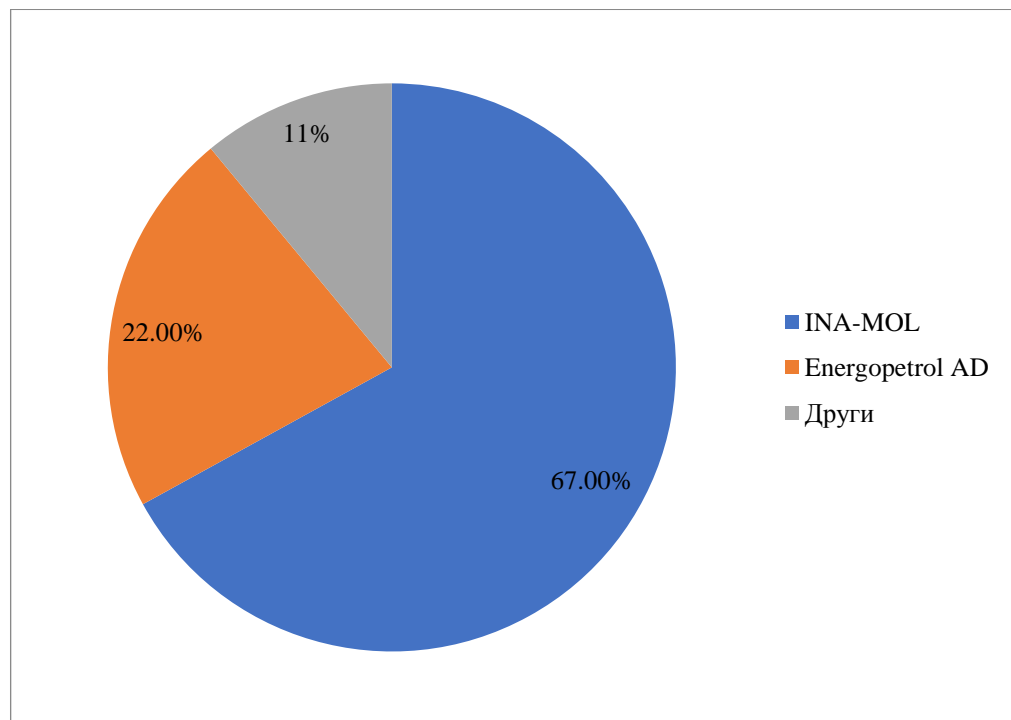


Извор: NIS Annual Report (2015), достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2014/12/AR_2015_eng_new.pdf (пристапено на 1.3.2017)

NIS AD поседува две клучни рафинерии коишто се позиционирани во Панчево и Нови Сад. Со текот на годините, **NIS AD** претрпела серија промени, особено во контекст на промената на менаџментот и сопственичката политика. Руската нафтена компанија **Gazprom Neft** моментално поседува повеќе од 56,15% од сопственичкиот капитал на **NIS AD**, додека 29,87% ѝ припаѓаат на владата на Србија и 14% на поранешни инвеститори.

Нафтената компанија **Energopetrol AD** е една од водечките нафтени компании на територијата на Босна и Херцеговина. **Energopetrol AD** е формирана во 1960 година како дел од **Energoinvest** корпорацијата, при што таа управува со преку 64 малопродажни станици на територијата на Босна и Херцеговина. Како резултат на огромниот финансиски долг и лошото управување, како мнозински сопственик, владата на Босна и Херцеговина приватизирала 67% од своите акции, односно истите ги продала на хрватско-унгарската нафтена компанија **INA – MOL**, додека останатите 22% останале во сопственост на владата на Босна и Херцеговина.

Слика 5.4. Сопственичка структура во *Energopetrol AD*

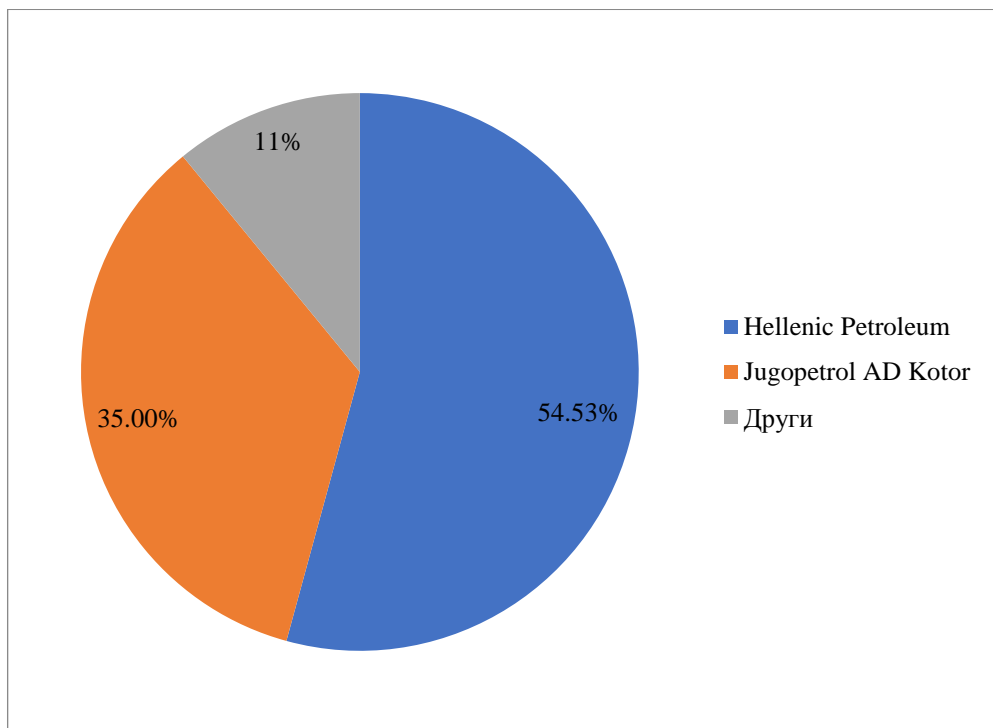


Извор: Energopetrol (2016), достапно на: <http://www.energopetrol.ba/> (пристапено на 12.1.2017)
(пристапено на 3.3.2017)

Во рамките на нафтениот пазар на Босна и Херцеговина, *Energopetrol AD* е водечка компанија во поглед на дистрибуцијата на нафта и нафтени деривати, препознатлива по посебниот систем за грижа за потрошувачи. *Energopetrol AD* останува да оперира на пазарот, комплетно фокусиран на дистрибуцијата на нафтени производи, модернизација на малопродажните станици и воспоставување партнерски односи со локалните компании.

Нафтената компанија *Jugopetrol AD Kotor* е водечка нафтена компанија во Црна Гора, формирана во 1947 година во Котор. Во рамките на својата дистрибутивна мрежа, *Jugopetrol AD Kotor* инкорпорира 38 малопродажни станици, дисперзирани во клучните градови во Црна Гора – Будва, Тиват, Котор, Бар, Подгорица, и остварува активности во поглед на дистрибуцијата на нафта и нафтени деривати. Од 2002 година, 54,53% од вкупниот удел на *Jugopetrol AD Kotor* биле преземени од грчката вертикално интегрирана нафтена компанија *Hellenic Petroleum International AG*, додека останатите 35% им припаднале на *Jugopetrol AD Kotor*, а 11% на приватни инвеститори и екстерни партнери.

Слика 5.5. Сопственичка структура во *Jugopetrol AD Kotor*



Извор: Jugopetrol Kotor (2016), достапно на: <http://www.jugopetrol.co.me/i-etairia-mas/na-a-pri-a/>
(пристапено на 12.1.2017)

Нафтената компанија ***Makpetrol AD*** е водечка приватна нафтена компанија во Република Македонија во дистрибуција и продажба на нафта и нафтени деривати. Формирана во 1947 година, ***Makpetrol AD*** во својата дистрибутивна мрежа вклучува повеќе од 126 малопродажни станици, распоредени речиси низ сите градови на Република Македонија. Преку поддршка на менаџерскиот тим, со знаење и посветеност на вработените, како и примена на современа технологија, ***Makpetrol AD*** е насочен кон реализација на стратешките цели на домашниот пазар. Преку целосна посветеност кон своите потрошувачи и унапредување на маркетиншкиот потенцијал на малопродажните активности, ***Makpetrol AD*** е лидер на пазарот за нафта и нафтени деривати во Република Македонија.

5.2. Структурна ориентираност на водечки нафтени компании во регионот

Појавата и развојот на вредносниот синџир на нафтената индустрија во регионот и зголемената примена на конкурентските стратегии, придонела и да се рефокусираат деловните односи меѓу производителите, трговијата и потрошувачите. Во последниве две декади, економијата на трошоците во нафтената индустрија, драстично се изменила од аспект на промена на конкурентските модели на управување, што наметнала и сосема нова развојна филозофија во креирање на политиката на трошоците. Со цел да одговорат на растечките предизвици во окружувањето, нафтените компании се присилени да ја менуваат својата големина и структура за да бидат во можност да ги исполнат условите за прогресивен раст, како што се зголемување на нето добивката, стабилност на оперативните активности и реализација на стратешките конкурентски предности.

Со оглед на последиците од долгогодишното неефикасно раководење на нафтените компании во регионот, дошло и до комплетна промена на структурната ориентираност на дел од водечките нафтени компании, при што тие биле насочени да го изменат правецот на развој на идните дејствија. За разлика од традиционалниот модел на дејствување само во еден сегмент – дистрибуција на нафта и нафтени деривати, нафтените компании во регионот, за сметка на низата припојувања и аквизиции од глобални нафтени корпорации, започнале активно да партиципираат и во останатите сегменти во вредносниот синџир. Преку дополнително проширување на активностите во вредносниот синџир, нафтените компании се фокусирале кон креирање нови стратешки сегменти за разработка на понапредни форми на креирање конкурентска предност во рамките на вредносниот синџир.

Комплексноста на оперативно-технолошките активности на нафтените компании во регионот и недоволната експертиза, го поттикнала менаџментот на мноштво од нафтените компании да извршат промени во поглед на сопственичкиот (контролен) удел во нафтените компании. Што се однесува до структурната ориентираност на пазарот, имајќи го предвид долгиот период на транзиција и рапидната индустриска трансформација, голем дел од нафтените компании во регионот се фокусирале кон имплементација на нов стратешки пристап за подобрување на конкурентската позиција на пазарот.

Табела 5.1. Стратегија на водечките нафтени компании во регионот

Компанија	Структурна ориентираност/Стратегија	Активности
Petrol DD (Словенија)	Надолен сегмент	Дистрибуција, маркетинг и продажба
INA DD (Хрватска)	Вертикална интеграција	Експлорација, производство, рафинирање, дистрибуција и маркетинг
NIS AD (Србија)	Вертикална интеграција	Експлорација, производство, рафинирање, дистрибуција, маркетинг
Energopetrol AD (Босна и Херцеговина)	Надолен сегмент	Дистрибуција, маркетинг и продажба
Jugopetrol AD Kotor (Црна Гора)	Надолен сегмент	Дистрибуција, маркетинг и продажба
Makpetrol AD (Македонија)	Надолен сегмент	Дистрибуција, маркетинг и продажба

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на регионалните нафтени компании

Како што е претставено во табелата 5.1 единствено две нафтени компании – **INA DD** и **NIS AD**, во регионот активно ја користат стратегија на вертикална интеграција, во рамките на сите оперативни сегменти во вредносниот синџир.

Словенската нафтена компанија **Petrol DD** оперира во конкурентна средина, којашто во голема мера се јавува како последица на рапидниот домашен развој на нафтените производи. Покрај успешната долгорочна политика на пазарот и оперативната складност, **Petrol DD** сè уште дејствува единствено во надолниот сегмент, каде што врши дистрибуција и малопродажба на нафта и нафтени деривати, со посебен фокус кон градење висока препознатливост на брендот **Petrol DD** на пазарот, преку изградба на речиси едни од најмодерните малопродажни станици во регионот.

Кога се работи за хрватската нафтена компанија **INA DD**, поголемиот дел од продажбата на горивата се одвива на државниот пазар, којшто се наоѓа во стабилна состојба, со широко распространета продажна мрежа. На пазарот доминира домашната компанија **INA DD**, а како главни конкуренти се јавуваат нафтените компании **OMV** и **Petrol**, коишто успеваат рамноправно да добијат нови атрактивни локации за малопродажба на нафта и нафтени деривати. Иако **INA DD** е долгорочно присутна на пазарот, останатите конкуренти се во можност да ги користат предностите и слабостите во планирањето на продажните мрежи, втемелени во пристапот „квантитет пред квалитет“, којшто беше карактеристичен за некогашните монополи на пазарот.

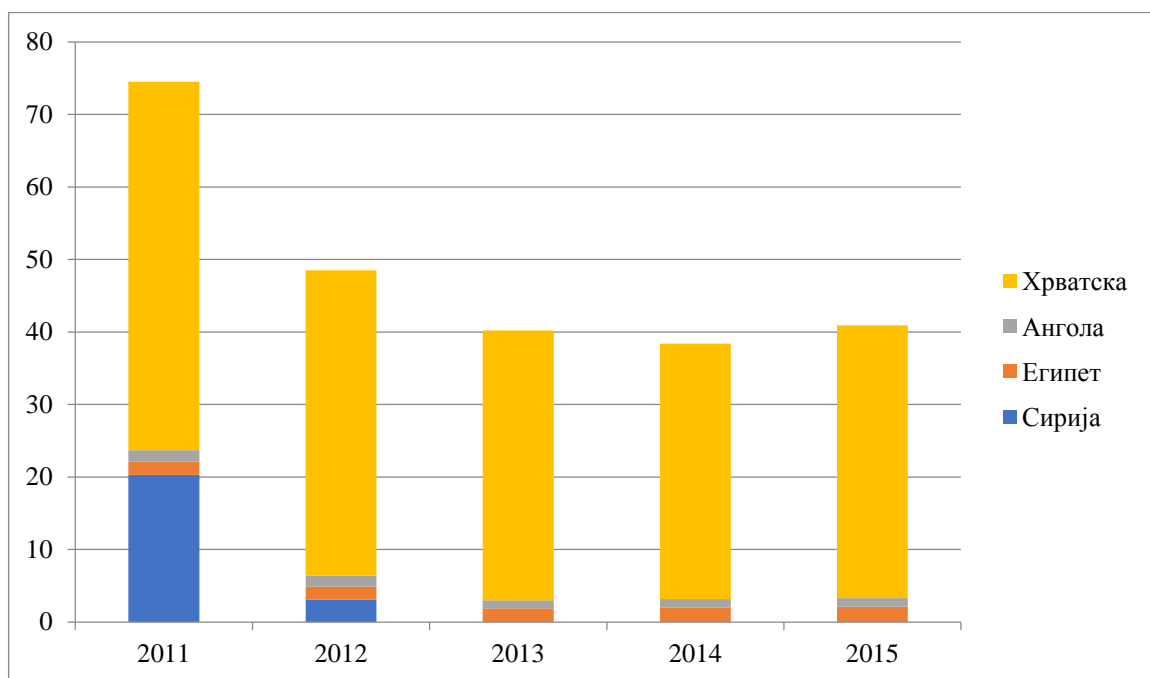
Според стратешката ориентираност, **INA DD** е оперативно и технолошки целосно вклучена во процесот на вертикална интеграција, со експлораторни активности во Хрватска (Панонски Залив – Јадранско Море) и во Ангола и Египет. До крајот на 2015 година, **INA DD** генерирала 213 милиони барели еквивалент на нафта (MBOE) на докажани резерви на хидрокарбонати, со просечна производна стапка на хидрокарбонати од 40,09 милиони барели еквивалент нафта на ден (MBOE/day). Еквивалентот на барел нафта (BOE) во суштина ја означува стапката на енергија, заснована на апроксимативното ниво на енергија, испуштено/ослободено при согорувањето еден барел нафта.

Табела 5.2. Производство на нафта на *INA DD* за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели на ден)

<i>INA DD</i>	2011		2012		2013		2014		2015	
Хрватска	50,8	5,8%	42,1	-17%	37,2	-11,6%	35,2	-5,3%	37,6	-6,3%
Ангола	1,6	6,6%	1,5	-6,25	1,1	-26,6%	1,2	9,1%	1,2	0,0%
Египет	1,8	12,2%	1,8	0,0%	1,9	5,5%	2,0	5,26%	2,1	5,1%
Сирија	20,3	2,5%	3,1	-84,7%	0,0	-100%	0,0	-100%	0,0	-100%
Вкупно	74,5		48,5		40,2		38,4		40,9	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на **INA DD** за периодот од 2011 до 2015 година

Слика 5.6. Споредба на производство на нафта на *INA DD* по региони за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели на ден)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *INA DD* за периодот од 2011 до 2015 година

Во табелата 5.2 е претставено производството на нафта на *INA DD*, за периодот од 2011 до 2015. Состојбата во контекст на производството на нафта на *INA DD* е делумно концентрирана, особено доколку ја набљудуваме од компаративен аспект. На сликата 5.6 се прикажани географските подрачја од каде што *INA DD* го остварува своето производство на сурова нафта. Евидентно е дека на годишно ниво, поголем дел од суровата нафта, *INA DD* го генерирала на домашниот пазар, преку експлоатација на сопствените капацитети. Загрижувачки е тоа што, освен најголемото производство на сурова нафта за 2011 година од 50,8 милиони барели на ден, производството на *INA DD* континуирано опаѓало: 2012/42,1 милион барели на ден (-17%); 2013/42,1 милион барели на ден (-11,6%); 2014/35,2 милиони барели на ден (-5,3%); 2015/37,6 милиони барели на ден (-6,3%). Споредено со останатите региони (види слика 5.6), најголемото производство на сурова нафта, *INA DD* го остварила во Сирија, реализирајќи 20,5 милиони барели на ден за 2011 година (2,5%) и 3,1 милион барели за 2012 година што всушност претставува пад од 84,6% споредено со претходната година. По 2012 година, *INA DD* воопшто не остварувала никакво производство на нафта во Сирија, што се должи на општествениот судир и тековниот воен немир во Сирија.

Табела 5.3. Докажани резерви на сурова нафта на *INA DD* за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели на ден)

(1P)	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Хрватска – копно	160	1,23%	147	-8,33%	141	-4,83%	133	-5,67%	127	-3,5%
Хрватска – јадран	35	6,68%	21	-40,6%	18	-14,2%	16	-11,1%	9	-43,4%
Ангола	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	1	-50,3%
Египет	3	50,1%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	1	-50,7%
Сирија	3	50,4%	22	633%	22	0,0%	22	0,0%	22	0,0%
Вкупно	203		194		185		175		160	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *INA DD* за периодот од 2011 до 2015 година

Табела 5.4. Докажани + потенцијални резерви на нафта на *INA DD* за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели на ден)

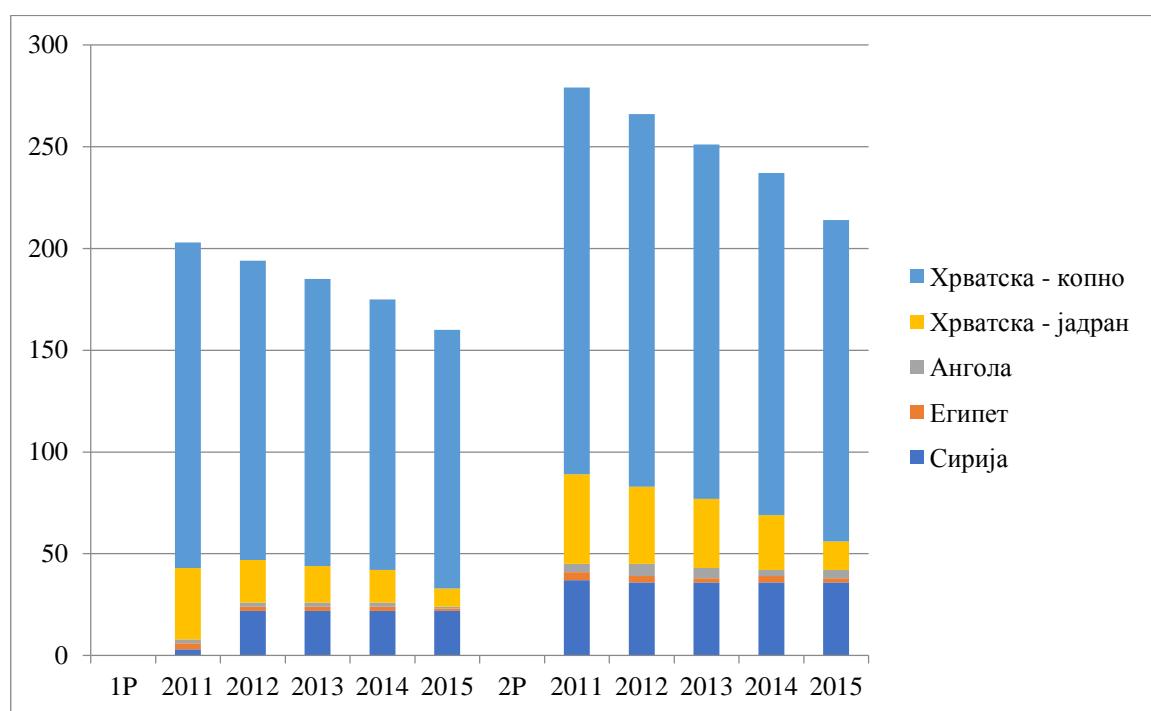
(2P)	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Хрватска – копно	190	1,62%	183	-3,68%	174	-4,9%	168	-3,4%	158	-5,9%
Хрватска – јадран	44	4,71%	38	-13,1%	34	-10%	27	-20,59%	14	-48,15%
Ангола	4	33,32%	6	50%	5	-16,67%	3	-40%	4	33,33%
Египет	4	0,0%	3	-25%	2	-33,33%	3	50%	2	-33,33%
Сирија	37	0,0%	36	-2,7%	36	0,0%	36	0,0%	36	0,0%
Вкупно	279		266		251		237		214	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на *INA DD* за периодот од 2011 до 2015 година

Во табелата 5.4 се прикажани докажаните резерви (1P) на нафта на *INA DD* на домашно и меѓународно рамниште. Квантитативно, најголемите резерви на нафта на *INA DD* се позиционирани на домашниот пазар во Хрватска, и тоа на копнена површина – 2011/160 милиони барели на ден (1,23%); 2012/147 милиони барели на

ден (-8,33%); 2013/141 милион барели на ден (-4,83%); 2014/133 милиони барели на ден (-5,67%); 2015/127 милиони барели на ден (-3,5%). Во меѓународни рамки, резервите на нафта биле проследени со линеарен прогрес, со исклучително статична динамика на зголемување на капацитетот на резерви на сурова нафта. Со исклучок на Сирија, каде што **INA DD** успеала да оствари најголем раст во поглед на докажаните резерви на нафта и тоа најмногу во 2011/3 милиони барели на ден (50,4%), односно 2012/22 милиони барели на ден (633%).

Слика 5.7. Споредба на докажани и потенцијални резерви на нафта на *INA DD* за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели)



Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на **INA DD** за периодот од 2011 до 2015 година

Во насока концизно да се елаборира релевантноста на резервите на нафта на **INA DD**, на сликата 5.7 е претставен соодносот помеѓу докажаните резерви на нафта (1P) и докажаните + потенцијалните резерви на нафта (2P). Иако капацитетот на докажаните резерви на нафта во почетокот на 2011 година делувал економски стабилно, забележително е значително негово опаѓање во изминатите четири години. На домашно ниво, докажаните резерви на сурова нафта се намалувале обратнопропорционално од оние на меѓународно рамниште. Додека капацитетите на докажаните резерви на нафта опаѓале на домашниот пазар (Хрватска – копно/

2011/160 милиони барели на ден (1,23%); 2012/147 милиони барели на ден (-8,3%); 2013/141 милион барели на ден (-4,83); 2014/133 милиони барели на ден (-5,37); 2015/127 милиони барели на ден (-3,5%), забележан бил линеарен пораст на меѓународно ниво (Сирија/2011/3 милиони барели на ден (50,4%); 2012/22 милиони барели на ден (663%); 2013/22 милиони барели ден (0,0%); 2014/22 милиони барели на ден (0,0%); 2015/22 милиони барели на ден (0,0%).

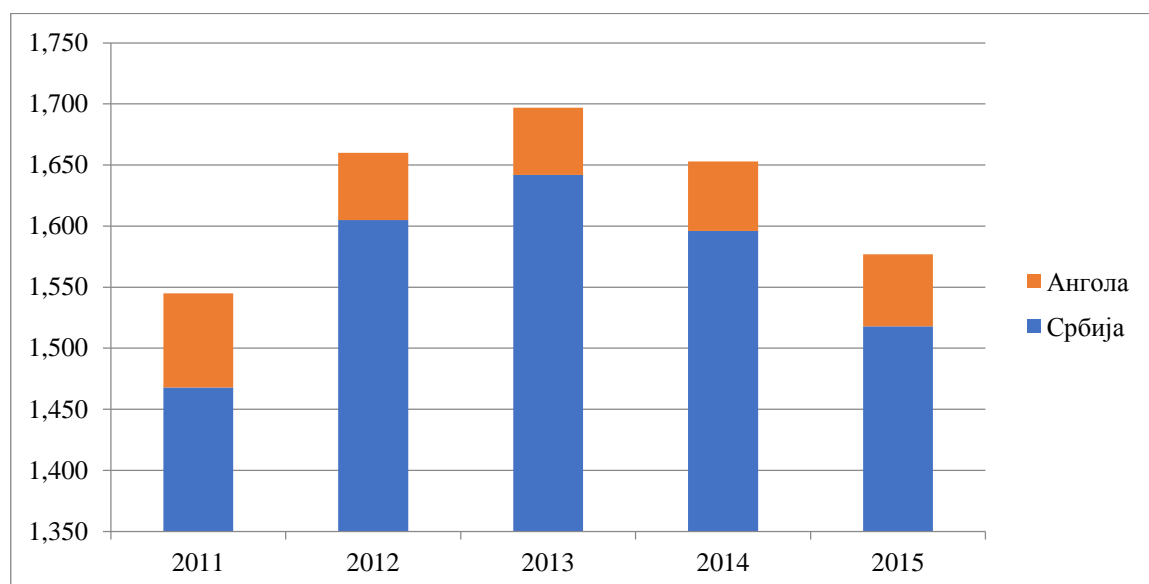
Во линија со хрватската нафтена компанија **INA DD**, српската нафтена компанија **NIS AD** оперира на пазарот, следејќи ја стратегијата на вертикална интеграција во рамките на сите активности во вредносниот синџир. Нафтената компанија **NIS AD** врши експлорација, производство, инфраструктурна и оперативна поддршка на производството, рафинирање, дистрибуција и маркетинг на нафта и нафтени деривати, имплементација на петрохемиски и енергетски проекти, како и менаџмент на резерви на нафта. Покрај фактот што поголемиот дел од нафтените депозити на **NIS AD** се во Србија, во 2011 година, **NIS AD** ја започнал и својата регионална експанзија, насочувајќи ги своите активности во експлорација и експлоатација на нафта во Босна и Херцеговина, Унгарија и Романија, односно ја проширил својата малопродажна дистрибутивна мрежа во Босна и Херцеговина, Романија и Бугарија. Покрај деловните активности во регионот, **NIS AD** активно партиципира во експлорација (уште од 1985 година) на нафта и во Ангола. Кога се работи за експлорацијата и производството на нафта, менаџментот на **NIS AD** како клучен приоритет сè уште го наметнува развојот на Панонскиот Залив, којшто се протега од Србија, Босна и Херцеговина, Хрватска, Унгарија и Романија. Имајќи го предвид оперативниот капацитет на **NIS AD**, примената на напредни технологии, искуството на домашните експерти и познавањето на регионалните и геолошки сегменти, се очекува дека истите ќе придонесат за успешна реализација на овој истражувачки проект. И покрај тоа што активности на експлорација и експлоатација веќе 60 години наназад се вршат во ова подрачје, геолошките и сеизмолошките студии потврдуваат дека Панонскиот Залив сè уште има значителни резерви на нафта. За ова зборуваат и континуираните откритија на хидрокарбонати во регионот, како и зголеменото производство на **NIS AD** во последниве неколку години (Energize, 2013). Тековното годишно производство на нафта во Србија е еквивалентно на 1,7 милиони тони нафта, и од 2012 година, исто следи тренд на опаѓање (NIS Annual Report, 2016).

Табела 5.5. Производство на нафта на NIS AD во Србија за периодот од 2011 до 2015 година (во илјада барели еквивалент на нафта/Kbue)

NIS	2011		2012		2013		2014		2015	
Србија	1.468	5,31%	1.605	9,33%	1.642	2,31%	1.596	-2,8%	1.518	-4,89%
Ангола	77	6,49%	65	-18,46%	55	-15,38%	57	3,64%	59	3,51%
Вкупно	1.545		1.670		1.697		1.653		1.577	

Извор: NIS Annual Report (2015), достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2014/12/AR_2015_eng_new.pdf (пристапено на 22.1.2017)

Слика 5.8. Споредба на производство на NIS AD на домашен и странски пазар за периодот од 2011 до 2015 година (во илјада барели еквивалент на нафта/Kbue)



Извор: NIS Annual Report (2015), достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2014/12/AR_2015_eng_new.pdf (пристапено на 22.1.2017)

Од табелата 5.5 можеме да забележиме дека најголем дел од своето производство, **NIS AD** го остварил на домашниот пазар со значителен раст од 2011/1.468 илјади барели на ден (5,31%); 2012/1.605 илјади барели на ден (9,33%); и 2013/1.642 илјади барели на ден (2,31%); и релативен пад од 2014/1.596 илјади барели на ден (-2,8%); 2015/1.518 илјади барели на ден (-4,89%). Слично како и на домашниот пазар, производството на нафта на меѓународно ниво следело варијабилан тренд, со исклучителен раст во 2011/77 илјади барели на ден (6,49%) и релативен пад во 2012/65 илјади барели на ден (-18,46%) и 2013/55 илјади барели на ден (-15,38%).

Табела 5.6. Докажани резерви на нафта на NIS AD во Србија за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони тони)

(1P)	2011		2012		2013		2014		2015	
Србија	10,6	2,91%	9,33	-11,98%	8,47	-9,22%	9,01	6,38%	9,72	7,88%
Ангола	3,23	1,57%	3,41	5,57%	3,52	3,23%	3,57	1,42%	3,58	0,28%
Вкупно	13,83		11,81		11,43		12,22		12,48	

Извор: NIS Annual Report (2016), достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2017/05/NIS_AR_2016_eng.pdf (пристапено на 24.1.2017)

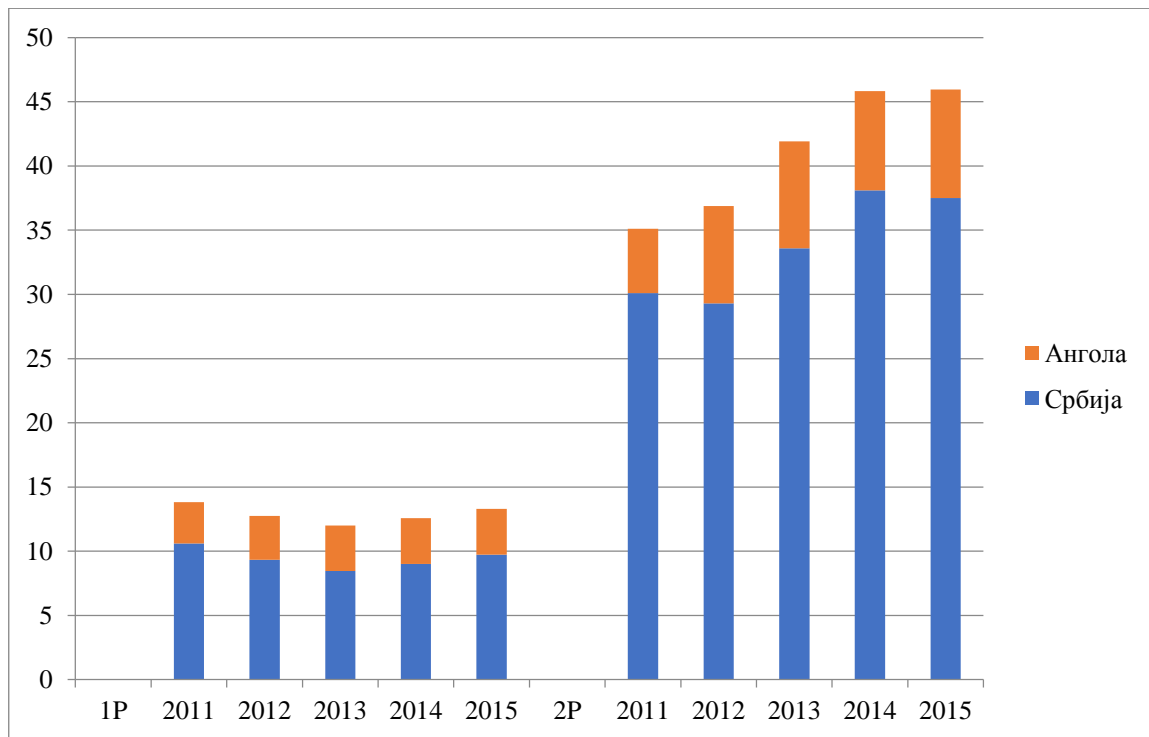
Табела 5.7. Докажани + потенцијални резерви на нафта на NIS AD во Србија за периодот од 2011 до 2015 година (во илјади тони на ден)

(2P)	2011		2012		2013		2014		2015	
Србија	30,1	0,67%	29,3	-2,66%	33,6	14,68%	38,1	13,39%	37,5	-1,57%
Ангола	5,01	0,6%	7,58	51,3%	8,32	9,76%	7,74	-6,97%	8,46	9,34%
Вкупно	35,11		36,88		41,92		45,84		45,96	

Извор: NIS Annual Report (2016), достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2017/05/NIS_AR_2016_eng.pdf (пристапено на 25.1.2017)

Во табелата 5.7 се претставени докажаните резерви на нафта на **NIS AD**, за периодот од 2011 до 2015 година. На домашниот пазар, резервите на нафта на **NIS AD** следеле стабилна динамика, со изразени промени во 2012/9,33 милиони тони нафта (-11,98%) и 2013/8,47 милиони тони нафта (-9,22%), преку стабилизација на резервните капацитети и релативен пораст во 2014/9,01 милион тони нафта (6,38%) и 2015/9,72 милиони тони нафта (7,88%). Во меѓународни рамки, **NIS AD** остварил значителен пораст на докажаните нафтени резерви во Ангола, со прогресивно зголемување на своите капацитети во 2011/3,23 милиони тони нафта (1,57%); 2012/3,41 милион тони нафта (5,57%); 2013/3,52 милиони тони нафта (3,23%); 2014/3,57 милиони тони (1,42%); и 2015/3,58% милиони тони нафта (0,28%).

Слика 5.9. Споредба на докажани и потенцијални резерви на нафта на NIS AD за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони барели)



Извор: Извор: NIS Annual Report (2016), достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2017/05/NIS_AR_2016_eng.pdf (пристапено на 3.2.2017)

Кога од споредбен аспект ќе го погледнеме соодносот помеѓу докажаните и докажаните + потенцијалните резерви на нафта на **NIS AD** (види слика 5.9) можеме да забележиме промена на годишно ниво, односно значителна разлика меѓу тековните капацитети на резерви на нафта. Овој факт станува особено релевантен доколку го проследиме малиот квантитет на докажани резерви на **NIS AD**, коишто во дадена ситуација можат да бидат ризични за самата компанија и за економијата и домашното стопанство. Од друга страна, докажаните + потенцијалните резерви на нафта на **NIS AD** делувале силно во периодот од 2011 до 2015 година, првенствено во Србија (2011/30,1 милион барели на ден (0,67%); 2012/29,3 милиони барели на ден; 2013/33,6 милиони барели на ден (14,68%); 2014/38,1 милион барели на ден (13,39%); и 2015/37,5 милиони барели на ден (-1,57%) и Ангола 2011/5,01 милион барели на ден (0,6%); 7,58 милиони барели на ден (51,3%); 2013/8,32 милиони барели на ден (9,76%); 2014/7,74 милиони барели на ден (-6,97%); 2015/8,46 милиони барели на ден (9,34%).

За разлика од претходните две нафтени компании – **INA DD** и **NIS AD**, коишто се вертикално интегрирани по својата структура, нафтената компанија од Босна и Херцеговина, **EnergoPetrol AD**, на локално ниво делува само во надолниот сегмент, при што таа е само присутна во дистрибуцијата, преку системот на малопродажба и големопродажба на нафта и нафтени деривати.

Слично како и **EnergoPetrol AD**, нафтената компанија од Црна Гора, **JugoPetrol AD Kotor**, и нафтената компанија од Република Македонија, **Makpetrol AD**, по основа на својата оперативна и стратешка структура, делуваат во надолниот сегмент, вршејќи единствено дистрибуција и продажба на нафта и нафтени деривати на домашниот пазар. Истите овие компании не се вклучени во процесот на производство на нафта, односно вршат продажба и дистрибуција на веќе преработени (готови) нафтени деривати, коишто ги увезуваат од соседните држави.

5.3. Либерализација на пазарот и политика на цени на нафтени деривати во регионот

Либерализацијата на пазарот за нафта и нафтени деривати е речиси спроведена во сите земји од регионот, со ретки исклучоци на држави коишто исклучително бавно се прилагодуваат на новата пазарна структура. Во контекст на поттикнување што поголема конкурентност на пазарот, како и забрзување на динамиката на т.н. слободни цени на нафтениот пазар, сè уште е активна дебатата околу стандардизацијата на цените на нафтените деривати во регионот.

Структурата по основа на којашто се поставуваат тековните цени на нафтените деривати во регионот по својот содржински концепт, е релативно блиска на онаа на глобалниот нафтен пазар, каде што цените на горивата се поставуваат врз основа на реалната понуда и побарувачка на пазарот, односно следејќи го принципот на слободни цени на пазарот. Преку хармонизација на енергетското законодавство со директивите на ЕУ, земјите од регионот интензивно работат во насока на целосна либерализација на пазарот за нафтени деривати, индиректно овозможувајќи простор за слободно инвестирање и рамноправна конкурентност.

Либерализацијата на малопродажните цени на нафта и нафтени деривати во Словенија, со **Petrol DD** како водечка нафтена компанија, се одвива со бавна динамика, иако на пазарот дејствуваат повеќе конкурентски компании. Цените на нафтените деривати (бензин, дизел, екстра лесно масло) сè уште се засноваат на одредбите од Правилникот за формирање цени на одделни нафтени деривати,

вклучувајќи ги тука и останатите под-законски акти за спроведување, коишто имаат одредени придонеси за самото стопанство. Во таа насока, цените на малопродажните нафтени деривати во Словенија се формираат врз основа на т.н. *Slovenian Oil Model (SOM)*. Ваквиот модел е предвиден да ја ослободи државата од секојдневните интервенции, за сметка на нафтените компании во Словенија, коишто ќе бидат присилени да ги подложат своите оперативни активности на ризик, како резултат на променливата цена на нафтата на светскиот пазар. Според овој модел, бензинот, дизелот и екстра лесното масло ќе бидат под директна контрола на државата, додека остатокот од нафтените деривати (мазут, течен нафтен гас итн.), може да бидат предмет на режимот за слободно формирање на цените.

Според **SOM**, цената на нафта се пресметува на следниов начин (Nemas и Shaver, 1995, стр. 90):

$$\Delta = [(C_{BRENT} * K) + T_R + P_R + D_R * (P_i * \frac{C_{PAR} * p}{1000})]$$

Каде што:

Δ – Промена на цените без данок (SIT/l)

C_{BRENT} – Вредност според Brent (Rotterdam) (USD/bbl)

K – Однос (USD/bbl → USE/t)

T_R – Трошоци за транспорт (USD/t)

P_R – Трошоци за производство (USD/t)

P_t – Девизен курс на деловни операции (SIT/USD)

C_{PAR} – Паритет

P – Специфична тежина (kg/l)

За оние нафтени деривати коишто ќе останат под државна контрола, моделот ќе се базира експлицитно на тековниот паритет на нафтените деривати наспроти суровата нафта *Brent*. Дефинираниот паритет во однос на *Brent* суровата нафта ќе биде поставен врз основа на вкупното ослободување од данок на дериватите

(тековната куповна цена на нафтените деривати, вклучувајќи ја и маржата). Основата за варијација на нафтените деривати, ослободени од данок ќе биде трендот на цената на суровата нафта *Brent* на Роттердамската берза (*Rotterdam Stock Exchange*) и стапката на размена помеѓу еврото и американскиот долар (EUR/USD). Во рамките на моделот, неопходно е концизно да се дефинира обемот на влезните промени што ќе овозможат автоматска промена на малопродажната цена, времетраењето на промените, како и други детали коишто ќе го олеснат процесот на автоматизација и напредно известување.

Пролонгирање на т.н. автоматизација на малопродажните цени на нафтените деривати, во зависност од осцилациите на глобалните цени на нафтените деривати и девизниот курс на американскиот долар, до одредени рамки укажува за сигурносната политика што Словенија, години наназад ја спроведува на домашниот нафтен пазар. Тековната политика сè уште иницира длабоки критики од енергетската заедница, пред сè поради неконкурентните цени на горивата и изразената хетерогена структура на нафтениот пазар во Словенија.

Табела 5.9. Просечни малопродажни цени на нафтени деривати во Словенија (*Petrol DD*) за периодот од 2011 до 2015 година (литар/во евра)

Нафтен дериват	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
										
Бензин (95)	1,34	1,35%	1,48	10,45%	1,43	-3,88%	1,29	-9,79%	1,18	-8,53%
Бензин (100)	1,36	1,49%	1,45	6,62%	1,46	0,69%	1,34	-8,22%	1,25	-6,72%
Дизел	1,27	3,25%	1,38	8,66%	1,37	-0,72%	1,22	-10,95%	1,02	-16,39%

Извор: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2017), достапно на:

http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/nadzor_cen_naftnih_derivatov/cene_naftnih_derivatov/ (пристапено на 7.2.2017)

Во табелата 5.9 се претставени малопродажните цени на нафтените деривати на *Petrol DD* во Словенија, за литар гориво. Како што можеме да забележиме, по основа на различна категорија, истите следеле нагорен тренд за периодот од 2011 до 2012 година, со релативно зголемување на цените на бензинот: 2011/1,34 евра (6,35%); 2012/1,48 евра (10,45%); дизелот: 2011/1,27 евра (3,25%); 2012/1,38 евра

(8,66%); и екстра лесното масло: 2011/0,94 евра (17,5%); 2012/1,00 евра (6,38%). Почнувајќи од 2013 година, малопродажните цени на бензинот во Словенија доживеале значителен пад: 2013/1,43 евра (-3,88%); 2014/1,29 евра (-9,79%); 2015/1,18 евра (-8,53%).


За разлика од Словенија, состојбата во поглед на либерализацијата на нафтениот пазар во Хрватска (со *INA DD* како водечка нафтена компанија) е сосема поинаква, каде што пазарот на нафта и нафтени деривати е комплетно либерализиран и овозможен е слободен влез на конкурентски компании на пазарот. Пред 2014 година, кога Законот за пазарот на нафта и нафтени деривати бил целосно имплементиран, малопродажните цени на нафтените деривати биле поставувани согласно Правилникот за утврдување највисоки малопродажни цени на нафтени деривати во Хрватска. Промената на максималната малопродажна цена на одреден нафтен производ била пропишана на денот на пресметувањето на цената, споредено со претходниот сметководствен период, со што флукуацијата на цената помеѓу сметководствените периоди била релативно ограничена. Од тие причини, нафтените компании можеле да продаваат нафтени производи по цени не повисоки од максималните (Sopek и Scok, 2015). Висината на малопродажните цени во производството генерално ја утврдува цената на суровата нафта, вклучувајќи ја и маржата, трошоците за транспорт, акциза и данокот на додадена вредност. Во суштина, маржата ги опфаќа трошоците за транспорт и осигурување, трошоците за преработка на суровата нафта, трошоците за складирање и дистрибуција, сè до крајните потрошувачи. Во цените на горивата, маржата е единствен сегмент врз којшто трговците имаат исклучително влијание. Сè друго, почнувајќи од набавната цена на нафтата на светскиот пазар, трошоци за преработка и даноци се наметнати од државата.

Методологијата за пресметување на максималната малопродажна цена на нафтените деривати во Хрватска е пропишана со Правилник, додека формулата за пресметување се базира на следниве параметри (Sopek и Scok, 2015, стр. 3):

- Основа за пресметување на цените за продажба;
- Зависни трошоци (складирање и ракување);
- Трошоци за трговија на големо и мало (маржа);
- Акциза;
- Данок на додадена вредност.

Основата за пресметување на продажната цена на нафтените деривати ја сочинува всушност просечната цена на нафтените деривати на медитеранскиот пазар (средна вредност на берзанските котации на *Mediterranean Cargoes CIF Med Genova/Lavera*) во сметководствен период којшто претходи на нов сметководствен период, конвертирани во куни по стапката на американскиот долар. На сметководствената основа, се додаваат зависните трошоци и премија за енергетски субјект (маржа) во фиксен износ, пропишан во Правилникот. На тој начин се добива цената на нафтените деривати, без да ѝ се даде дел на државата. Со цел да се формира севкупната малопродажна цена, потребно е да се додаде фиксниот износ за акцизата на одредени нафтени деривати, при што на целиот тој износ се пресметува данок на додадена вредност. Со оглед на тоа дека општата формула за пресметување на максималната цена се менувала согласно измените во Правилникот, при пресметувањето на максималните малопродажни цени на нафтените деривати, како основа речиси секогаш се земала цената на нафтените деривати на Медитеранскиот регион, а не цената на суровата нафта на светскиот пазар.

Табела 5.10. Просечни малопродажни цени на нафтени деривати во Хрватска (INA DD) за периодот од 2011 до 2015 година (литар/евро)

Нафтен дериват	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
										
Еуросупер Class plus (95)	1,33	3,91%	1,36	2,26%	1,38	9,52%	1,36	-1,45%	1,26	-7,35%
Евросупер BS (95)	1,40	0,72%	1,45	3,57%	1,41	-2,76%	1,42	0,71%	1,28	-9,86%
Дизел	1,21	1,68%	1,16	-4,13%	1,28	10,34%	1,20	-6,25%	1,16	-3,33%

Извор: INA Annual Report (2016), достапно на:

https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti//GI%202015_ENG_final_objava.pdf (пристапено на 8.2.2017)

Во табелата 5.10 се претставени малопродажните цени на нафтените деривати на *INA DD* во Хрватска. Цените на нафтените деривати во Хрватска биле за одреден степен пониски од оние во Словенија. Значително зголемување на цената на бензинот било забележано во 2011/1,33 евра (3,91%); 2012/1,36 евра (2,26%); 2013/1,38 евра (9,52%). Од друга страна, малопродажните цени на дизелот се

движеле со неизвесна динамика, почнувајќи од 2011/1,21 евра (1,68%); 1,16 евра (-4,13%); 2013/1,28 евра (10,34%); 2014/1,20 евра (-6,25%); и 2015/1,16 евра (-3,33%). Падот на цените во последните две години се должи пред сè на енормниот пад на цената на нафтата на светските пазари, што предизвика своевиден колапс во цената на нафтените индустрии ширум светот. Во линија со нафтениот пазар во Хрватска, либерализацијата на пазарот на нафтени деривати во Србија – со *NIS AD* како водечка нафтена компанија – е целосно спроведена уште во 2011 година, при што слободниот увоз дополнително го поттикнал влезот на нови конкурентски компании на пазарот. Малопродажните цени на горивата во Србија се слободни, детерминирани од самите бензински станици, врз основа на низа продажни параметри, а во согласност со движењата на светските берзи за нафта. Разликата во цената на горивата е изразена во зависност од локацијата на бензинските станици. Нафтените компании во Србија со поголем број бензински станици применувале диференцирани малопродажни цени во зависност од локацијата на бензинските станици, со мошне честа промена на малопродажните цени отколку што тоа беше случај во минатото. Методологијата за поставување на малопродажните цени на нафтените деривати во Србија ја сочинуваат следниве компоненти (Udovicki и Djokovic, 2005, стр. 5):

$$P = C_{NAFTE} + C_{Tr} + C_R + C_D + T$$

Каде што:

P – Малопродажна цена на нафтени деривати

C_{NAFTE} – Цена на сурова нафта

C_{Tr} – Посреднички и транспортни трошоци при набавка на нафта

C_R – Трошоци за рафинирање и профит

C_D – Трошоци за дистрибуција

T – Данок (Акциза и ДДВ)

Во рамките на тековниот модел на пресметување на малопродажните цени на нафтените деривати во Србија, биле детектирани низа систематски недостатоци.

Нафтената компанија **NIS AD** се соочува со неефикасност во поглед на преработката на нафта. Но тоа не значи дека другите извори се занемарливи. На пример, ефикасноста во поглед на набавките може да се подобри преку унапредување на стратегијата за набавка или преку користење финансиски инструменти за заштита од ценовните флукуации.

Табела 5.11. Просечни малопродажни цени на нафтени деривати во Србија (NIS AD) за периодот од 2011 до 2015 година (литар/евро)

Нафтен дериват	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
										
Европремиум БМБ (95)	1,00	3,09%	1,21	21,14%	1,23	1,65%	1,16	-5,69%	1,09	-6,03%
Евро БМБ (98)	1,32	3,13%	1,48	12,12%	1,47	-0,68%	1,38	-6,12%	1,35	-2,17%
Дизел	0,94	2,17%	1,20	27,66%	1,24	3,33%	1,23	-0,81%	1,12	1,63%

Извор: NIS Annual Report (2016), достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2017/05/NIS_AR_2016_eng.pdf (пристапено на 9.2.2017)

Во табелата 5.11 се претставени малопродажните цени на нафтените деривати на **NIS AD** во Србија. По основа на сите три категории, цените на горивата следеле варијабилан тренд, проследен со надолна динамика во последните три години. Евидентно зголемување на цената на бензинот (БМБ 95) била забележана во 2011/1,00 евро (13,64%); 2012/1,21 евра (21,14%) и 2013/1,23 евра (1,65%), при што бил забележан пад во 2014/1,16 евра (-5,69%), односно 2015/1,09 (-6,03%) респективно. Цената на дизелот следела експоненцијална траекторија, при што бил забележан исклучителен раст во 2011/0,94 евра (13,25%); 2012/1,26 евра (34,04%) и 2013/1,24 евра (3,33%) и минимален пад во 2014/1,23 евра (-0,81%).

Со оглед на тоа што во периодот од 2011 до 2015 година, забележан е значителен раст на динарот во однос на американскиот долар, падот на малопродажните цени, изразени во динари, не бил во целост сразмерен на падот на котацијата, поради фактот што соодветен дел бил поништен од курсните разлики. Цените на бензинските станици, конвертирани во американски долари или евра, континуирано опаѓале, но поради падот на вредноста на домашната валута, цените

изразени во динари всушност биле проследени со поблаг тренд на опаѓање (Udruzenje naftnih kompanija Srbije, 2015).

Табела 5.12. Структура на просечни малопродажни цени на горива во Србија (2015 година)

Србија						ДДВ (%)	20
	Просечна компанијска цена (ПКЦ)	Надомест за задолжителни резерви	Акциза	ДДВ	Просечна малопродажна цена (ПМЦ)	Државна апстракција	Државен удел во малопродажните цени
Валута	RSD/l						%
Бензин БМБ 95	54,98	2,60	50,00	21,52	129,10	74,12	57,41
Евродизел	65,17	2,60	50,00	23,55	141,33	76,15	53,89
Течен нафтен гас (ТНГ)	64,93	2,60	46,00	22,61	135,63	71,21	52,50


Извор: Udruzenje Naftnih Kompanija Srbije (2015), достапно на:

http://www.unks.rs/useruploads/docs/cene/2015/s_mpc_14-01-2015.pdf (пристапено на 10.2.2017)

Логична основа е дека повеќе од половина од малопродажните цени на нафтените деривати ги сочинуваат државните побарувања, на коишто цената на суровата нафта и воопшто да не влијае. Тоа го покажува и табелата 5.12 во рамките на којашто е претставена структурата на малопродажните цени на горива во Србија. Во 2015 година, просечната малопродажна цена на литар гориво (бензин) изнесувала 129 динари (1,07 евра), каде што 54,98 динари (0,48 евра) ја сочинувале просечната компанијска цена, додека 2,60 динари (0,2 евра) се одбивале за надоместок за задолжителни резерви, 50 динари (0,41 евра) ја сочинувале акцизите, односно 21,52 динари (0,18 евра) ја сочинувал данокот на додадена вредност (ДДВ). Свкупно, државата учествувала со повеќе од 57% од вкупната малопродажна цена на горивата, што посочува за изразеноста на давачките за сите типови горива. Либерализацијата на пазарот за нафтени деривати во Босна и Херцеговина, со *Energopetrol AD* како водечка нафтена компанија, целосно е спроведена, при што овозможен е слободен увоз на сите субјекти коишто се занимаваат со продажба на големо и мало на нафта и нафтени деривати. Слободниот влез на нафтени компании на пазарот овозможува

да се поттикне стратешкиот капацитет за напредно дејствување и надмудрување во контекст на остварување повисока нето добивка. Малопродажните цени на нафтените деривати не се регулирани од државата само во Република Српска, каде што цените се формираат по слободен принцип во зависност од условите на пазарот, без претходно одобрување од државните ентитети. Поради слободното поставување на цените, малопродажните цени на горивата се разликуваат во зависност од местоположбата на бензинските станици. Цените на горивата се релативно пониски во Република Српска, каде што се постигнуваат пониски цени за набавка како резултат на соодветните извори на снабдување. Од друга страна, малопродажните цени на горивата во Федерацијата Босна и Херцеговина се повисоки и тие се конципираат врз основа на различна политика, којашто наметнува дека секоја економска варијација на цената на нафтата мора да биде претходно одобрена од Федералното министерството за трговија. Со оглед на тоа дека Босна и Херцеговина, најголем дел од своите нафтени деривати ги добива од увоз, ја прави уште поранлива од аспект на промените во снабдувањето. Важно е да се напомене дека какво било поместување во цената на светската берза за нафта во никој случај нема да значи и целосен пад на малопродажните цени на горивата. Сè зависи од деловната политика на земјите-извознички на нафта и економско-политичките случувања во светот. Овие параметри влијаат врз политиката на цени, што индиректно се одразува и на малопродажните цени на сите пазари за нафтени деривати.

Табела 5.13. Просечни малопродажни цени на нафтени деривати во Босна и Херцеговина (*Energopetrol AD*) за периодот од 2011 до 2015 година (литар/евро)

Нафтен дериват	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
										
Бензин БМБ (95)	1,16	1,54%	1,18	1,72%	1,20	1,69%	1,08	-10,14%	1,10	1,85%
Бензин БМБ (98)	1,24	1,16%	1,26	1,61%	1,28	1,59%	1,23	-3,91%	1,15	-6,54%
Евродизел	1,20	1,82%	1,26	5,01%	1,23	-2,38%	1,05	-14,63%	1,00	-4,76%


Извор: Komorabih (2016), достапно на: <http://komorabih.ba/sektor-za-transport-i-komunikacij/korisne-informacije-cijene-goriva/> (пристапено на 11.2.2017)

Во табелата 5.13 се претставени малопродажните цени на горивата на **Energopetrol AD** во Босна и Херцеговина. Цените на бензинот (БМБ 95) следеле растечки тренд, и тоа особено во 2011/1,16 евра (1,54%); 2012/1,18 евра (1,72%); и 2013/1,20 евра (1,69%), додека вредноста на истите започнала да опаѓа во 2014/1,08 евра (-10,14%). Слична траекторија следеле и цените на Евродизел горивото, каде што бил забележан последователен раст во 2011/1,20 евра (1,82%) и 2012/1,26 евра (5,01%) и силен пад во 2013/1,23 евра (-2,38%) и 2015/1,08 евра (2,86%).

Структурата на малопродажните цени на горивата во Босна и Херцеговина ја сочинуваат следниве елементи (Granić и др., 2005, стр. 60): **Берзанска цена** (цената на горивата во рафинериите се формира врз основа на берзанските цени на светските пазари коишто се менуваат секој вторник); **Акциза** – (0,30 км за дизел/0,35 км за бензин); **Патарина за промет на гориво** (За секој литар гориво се наплатува дополнителни 0,10 км за изградба и реконструкција на автопати); **Трошоци за транспорт** (Цените за транспорт на гориво од Хрватска во Босна и Херцеговина се движат 0,20 – 0,80 км во зависност од која рафинерија се купува горивото во Хрватска и во кој град во Босна и Херцеговина се транспортира); **Маржа** (Износот за профитната маржа во нафтената индустрија варира. Во големопродажбата, маржата изнесува од 0,20 км – 0,30 км, додека во малопродажбата таа се движи од 0,10 км – 0,20 км за литар гориво); **Данок на додадена вредност** (На конечната цена во којашто се пресметани севкупните трошоци, се пресметува ДДВ од 17%); **Надомест за нафтени резерви** (На финалната цена се плаќа 0,10 км надоместок за нафтени резерви, којшто не подлежи на ДДВ).

Либерализацијата на пазарот на нафтени деривати во Црна Гора (со **Jugopetrol AD Kotor** како најголема нафтена компанија) е делумно спроведена при што е овозможен увоз на нафта и нафтени деривати, како и зголемена конкуренција во малопродажниот сектор. Малопродажните цени на нафтените деривати се утврдени во согласност со Регулативата за начинот на утврдување на максимални малопродажни цени. Уредбата за начинот на утврдување на максимална малопродажна цена е во сила од 1 јануари 2011 година. Малопродажните цени се менуваат на секои две недели во согласност со цените на светските пазари за нафта (Platts European Market scan), како и вредноста на еврото во однос на американскиот долар.

Табела 5.14. Просечни малопродажни цени на горивата во Црна Гора (*Jugopetrol AD Kotor*) за периодот од 2011 до 2015 година (литар/евро)


Нафтен дериват 	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Бензин (95)	1,21	1,89%	1,34	10,74%	1,35	0,75%	1,15	-14,81%	1,08	-6,09%
Бензин (98)	1,34	2,73%	1,38	2,99%	1,40	1,45%	1,18	-15,71%	1,12	-5,08%
Евродизел	1,17	0,64%	1,30	11,11%	1,27	-2,31%	1,08	-14,96%	0,99	-8,33%

Извор: Komorabih (2016), достапно на: <http://komorabih.ba/sektor-za-transport-i-komunikacij/korisne-informacije-cijene-goriva/> (пристапено на 12.2.2017)

Во табелата 5.14 се претставени малопродажните цени на горивата на *Jugopetrol AD Kotor* во Црна Гора. Цените на бензинот (95) следеле експоненцијален тренд, со евидентен раст во 2011/1,21 евро (1,89%); 2012/1,34 евра (10,74%); и 2013/1,35 евра (0,75%), при што значителен пад на истите бил забележан во 2014/1,15 евра (-14,81%), односно 2015/1,08 евра (-6,09%). Циклична траекторија следеле и цените на Евродизелот, проследени со зголемување во 2011/1,17 евра (0,64%), односно 2012/1,30 евра (11,11%) и континуирано намалување во 2013/1,27 евра (-2,31%); 2014/1,08 евра (-14,96%); и 2015/0.99 евра (-8,33%).

Либерализацијата на пазарот во Република Македонија, со *Makpetrol AD* како најголема нафтена компанија, делумно е спроведена на пазарот за нафта и нафтени деривати, при што единствено е овозможено увоз и извоз на нафтени деривати и поголемо учество на нафтените компании на пазарот, преку создавање услови за реална конкуренција. Малопродажните цени на горивата во Македонија се утврдени согласно Регулативата за утврдување највисоки малопродажни цени на нафтени деривати, коишто се менуваат на секои две недели, во зависност од просечната цена на светската берза за нафта, односно движењата на курсот на денарот во однос на американскиот долар (РКЕ, 2017). Во годините што доаѓаат се очекува и целосна либерализацијата на енергетски сектор, што би значело и поголема конкурентност на нафтениот сектор во Македонија. Со отстранување на заштитните политики (тарифи, трговски закони и други трговски бариери), слободниот проток на капитал и ефикасната алокација на ресурсите може да придонесат за поголема конкурентска предност на нафтените компании во Македонија.

Табела 5.15. Просечни малопродажни цени на горивата во Република Македонија (*Makpetrol AD*) за периодот од 2011 до 2015 година (литар/евро)

Нафтен дериват	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
										
Бензин Ултра (95)	1,22	1,18%	1,31	7,38%	1,27	-3,05%	1,06	-16,54%	1,02	-3,77%
Бензин Ултра (100)	1,24	2,01%	1,33	7,26%	1,29	-3,01%	1,09	-15,15%	1,05	-3,67%
Ултра дизел	1,04	1,83%	1,16	11,54%	1,14	-1,72%	0,91	-20,18%	0,79	-13,19%

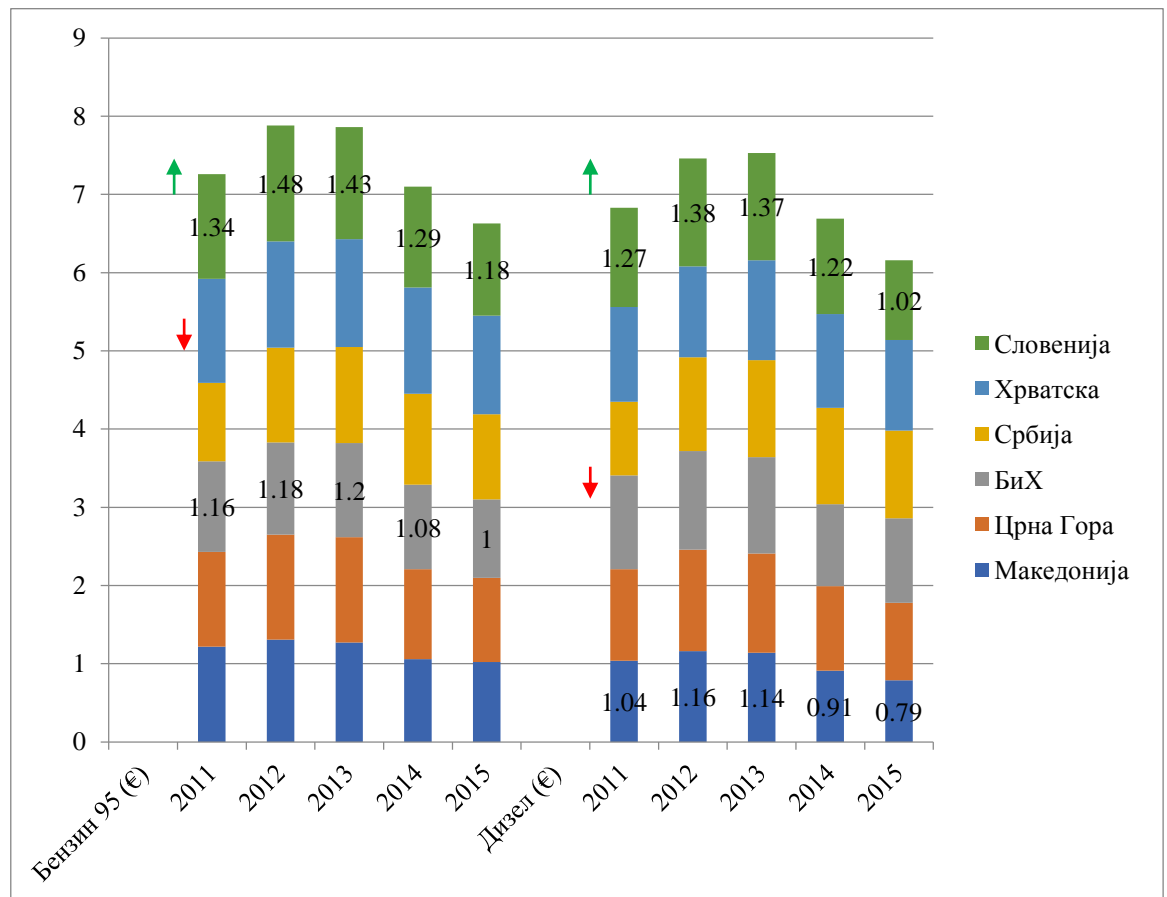
Извор: Komorabih (2016), достапно на: <http://komorabih.ba/sektor-za-transport-i-komunikacij/korisne-informacije-cijene-goriva/> (пристапено на 13.2.2017)

Во табелата 5.15 претставени се малопродажните цени на горивата на *Makpetrol AD* во Македонија. Цените по основа на сите категории на горива следеле променлив тренд, со нагло зголемување на цените на бензинот (95) во 2011/1,22 евра (1,18%) и 2012/1,31 евра (7,38%) и значителен пад во 2013/1,27 евра (-3,05%); 2014/1,06 евра (-16,54%); и 2015/1,02 евра (-3,77%). Слична динамика како и бензинот следеле и цените на дизел горивата, каде што бил забележан прогресивен раст на малопродажната цена во 2011/1,04 евра (1,04%) и 1,16 евра (11,54%) и енормен пад во 2013/1,14 евра (-1,72%); 2014/0,91 евра (-20,18%); и 2015/0,79 евра (-13,19%).

Кога од компаративен аспект ги набљудуваме варијациите на просечните малопродажни цени на нафтените деривати во регионот, можеме да забележиме јасна разлика во поглед на цената и видот на нафтен дериват (види слика 5.10). За предвидениот период од 2011 до 2015, имајќи го предвид целокупниот регион, највисока просечна цена на бензинот (БМБ 95) била остварена во Словенија, и тоа најголема во 2012 година од (1,48 евра/л) што во суштина е повисока за 0,12 евра (8,82%) од просечната цена во Хрватска за истоимениот период, односно за 0,27 евра (22,31%) во Србија, 0,30 евра (25,42%) во Босна и Херцеговина, 0,14 евра (10,45%) во Црна Гора и 0,17 евра (21,31%) во Македонија. Најниска просечна цена на бензинот за периодот од 2011 до 2015 година била забележена во Босна и Херцеговина, и тоа најниска во 2015 година (1,0 евра/л) што ја прави пониска за 0,18

евра (6,78%) од просечната цена во Словенија, односно 0,26 евра (12,17%) во Хрватска.

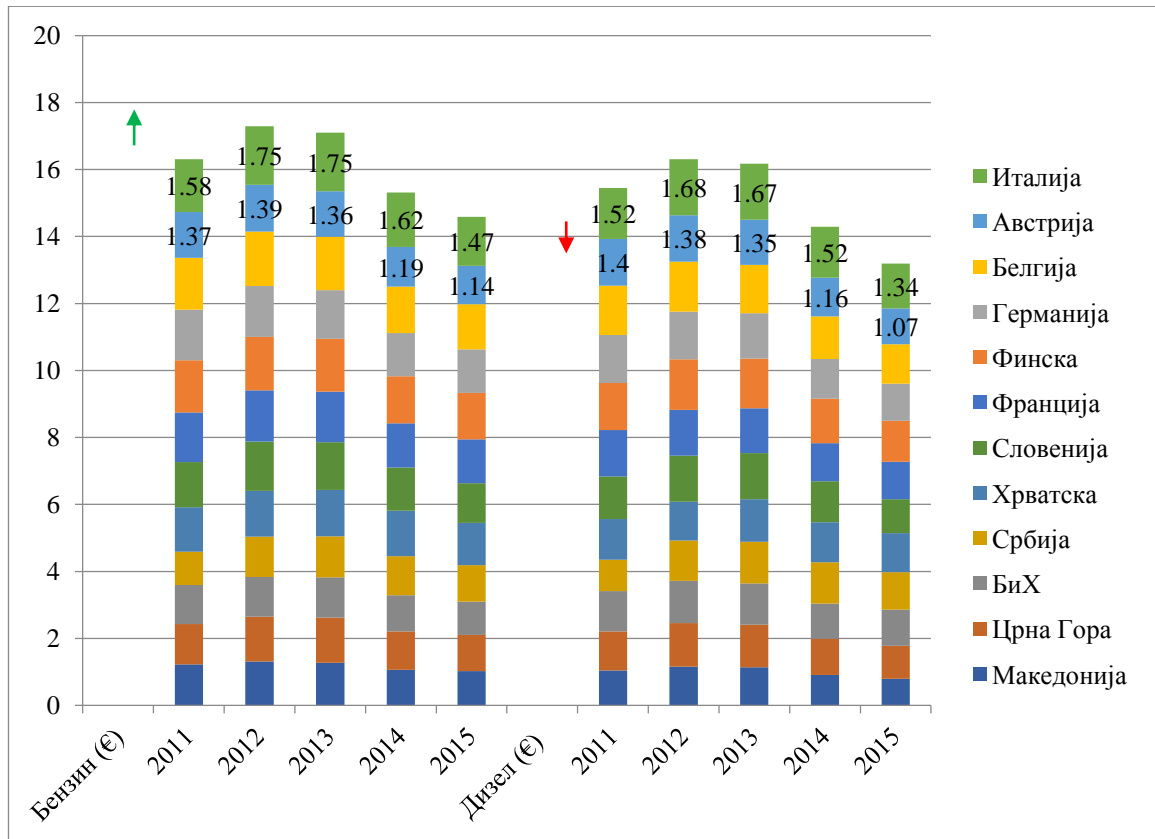
Слика 5.10. Споредба на просечни малопродажни цени на нафтени деривати во регионот за периодот од 2011 до 2015 година (во €/л)



Извор: Komorabih (2016), достапно на: <http://komorabih.ba/sektor-za-transport-i-komunikacij/korisne-informacije-cijene-goriva/> (пристапено на 14.2.2017)

Состојбата во поглед на просечната цена на дизелот во регионот е релативно слична од аспект на ценовната динамика. Најголема просечна цена на дизелот била остварена во Словенија, и тоа во 2012 година (1,38 евра/л) што генерално ја прави повисока за 0,22 евра (18,97%) од просечната цена во Хрватска, 0,18 евра (15%) во Србија, 0,12 евра (9,52%) во Босна и Херцеговина, 0,8 евра (6,15%) во Црна Гора и 0,22 евра (18,97%) во Македонија. Најниска просечна цена на дизелот за периодот од 2011 до 2015 година била остварена во Македонија, и тоа во 2015 година, 0,79 евра, што ја прави пониска за 0,23 евра (22,55%) од просечната цена во Словенија, 0,37 евра (31,9%) во Хрватска, 0,33 евра (29,46%) во Србија, 0,29 евра (26,85%) во Босна и Херцеговина, и 0,20 евра (20,2%) во Црна Гора.

Слика 5.11. Споредба на просечна малопродажна цена на нафтени деривати во регионот и Европа за периодот од 2011 до 2015 година (во €/л)



Извор: Komorabih (2016), достапно на: <http://komorabih.ba/sektor-za-transport-i-komunikacij/korisne-informacije-cijene-goriva/> (пристапено на 19.2.2017)

Доколку ги споредиме просечните малопродажни цени во регионот и Европа, економски е логично да очекуваме разлика во поглед на продажната цена на нафтените деривати, по основа на различни макроекономски параметри (види слика 5.11). Најголема просечна малопродажна цена на бензинот во Европа за периодот од 2011 до 2015 година била остварена во Италија, и тоа највисока во 2012 година, 1,75 евра, што воедно ја прави повисока за 0,36 евра (25,9%) од просечната цена на бензинот во Австрија, 0,12 евра (7,36%) во Белгија, 0,23 евра (15,13%) во Германија, 0,16 евра (10,06%) во Финска, 0,22 евра (14,28%) во Франција, односно 0,27 евра (18,24%) повисока од највисоката малопродажна цена во регионот во Словенија, 0,39 евра (28,68%) во Хрватска, 0,54 евра (44,63%) во Србија, 0,57 евра (48,31%) во Босна и Херцеговина, 0,41 евро (30,6%) во Црна Гора и 0,53 евра (43,44%) во Македонија. Најмала просечна малопродажна цена на бензинот за периодот од 2011 до 2015 година остварила Австрија, при што најниската просечна цена била забележана во

2015 година, 1,14 евра, што ја прави пониска за 0,43 евра (26,54%) од просечната цена за истоимениот период на Италија, 0,19 евра (13,77%) во Белгија, 0,1 евра (7,75%) во Германија, 0,22 евра (15,6%) во Финска, 0,13 евра (9,85%) во Франција. Најголема просечна малопродажна цена на дизелот била остварена во Италија, и тоа највисока во 2012 година, 1,68 евра, што ја прави повисока од просечната малопродажна цена за истоимениот период на Австрија од 0,3 евра (21,75%), 0,19 евра (12,75%) во Белгија, 0,25 евра (17,48%) во Германија, 0,17 евра (11,26%) и 0,3 евра (21,74%) во Франција, односно 0,3 евра (21,74%) повисока од највисоката малопродажна цена на дизелот во регионот во Словенија, 0,52 евра (44,83%) во Хрватска, 0,48 евра (40%) во Србија, 0,42 евра (33%) во Босна и Херцеговина, 0,38 евра (29,23%) во Црна Гора и 0,52 евра (44,83%) во Македонија.

Кога малопродажните ценовни варијации во Европа ќе се издигнат во глобални рамки, со сигурност можеме да констатираме дека Италија, по висина на цени, воедно има четврта највисока малопродажна цена на горивата во светот. Повикувајќи се на приложениот период погоре на движењата на малопродажните цени, во одреден период, квантитативниот аспект на малопродажните цени во Италија ја надминува и просечната граница на малопродажните цени во ЕУ – 1,60 евра. Ова практично ја потврдува тенденцијата на лошата стапка на размена во однос на силната котација на американскиот долар во однос на еврото. Меѓутоа, како главни причинители на константно високите цени на нафтените деривати во Италија би можеле да посочиме два одделни параметри – Данокот на додадена вредност во Италија, којшто изнесува 22%, и т.н. архаичен тип на данок, односно акциза што во суштина секоја година се менува, при што тековната вкупна кумулативна акциза сега изнесува повеќе од половина од потрошувачката цена за гориво, што е релативно слична на онаа којашто ја плаќаат потрошувачите во регионот. Оваа проблематика и научно била елаборирана од *Arslan* (2000), кој економетриски го испитувал однесувањето на цените на нафтените деривати на водечките нафтени компании во Италија. Неговата студија всушност комплетно ја поддржува изразената резистентност на конкурентските нафтени компании за ограничување на конкуренцијата, преку наметнување единствена малопродажна цена. Студијата спроведена од италијанското тело за конкуренција (AMGC, 2000), се фокусирала на просторната дистрибуција на малопродажните станици на територијата на Италија и нивното влијание врз малопродажните цени. Главната препорака на политиката што произлегува од оваа студија, била да се намали бројот на преголемиот број

бензински станици (којшто е релативно повисок од оние во ЕУ), со цел на ефикасен начин да се искористи економијата од обем во малопродажни рамки.

И покрај широката интеграција на пазарот, малопродажниот пазар за нафтените деривати во ЕУ сè уште го карактеризира евидентна разлика во поглед на механизмите за формирање цени и типот на економски модели коишто се користат на пазарот (European Parliament, 2014). Самата природа на малопродажните пазари за нафтени деривати ја прави исклучително сложена производната стратегија и структурата на дистрибутивните мрежи, којашто сама по себе го отежнува постигнувањето на саканото ниво на конкуренција. Постои широко верување дека штом ќе се зголемат цените, нафтата на меѓународните пазари, нафтени компании и трговците на мало во Европа брзаат да ги зголемат цените на локалните пазари на нафтени деривати. Симптоматично е тоа што тие не реагираат со толкава брзина кога на меѓународниот пазар цените на нафтата се намалуваат. Овој феномен во економската литература е уште познат како асиметрично прилагодување на цената.

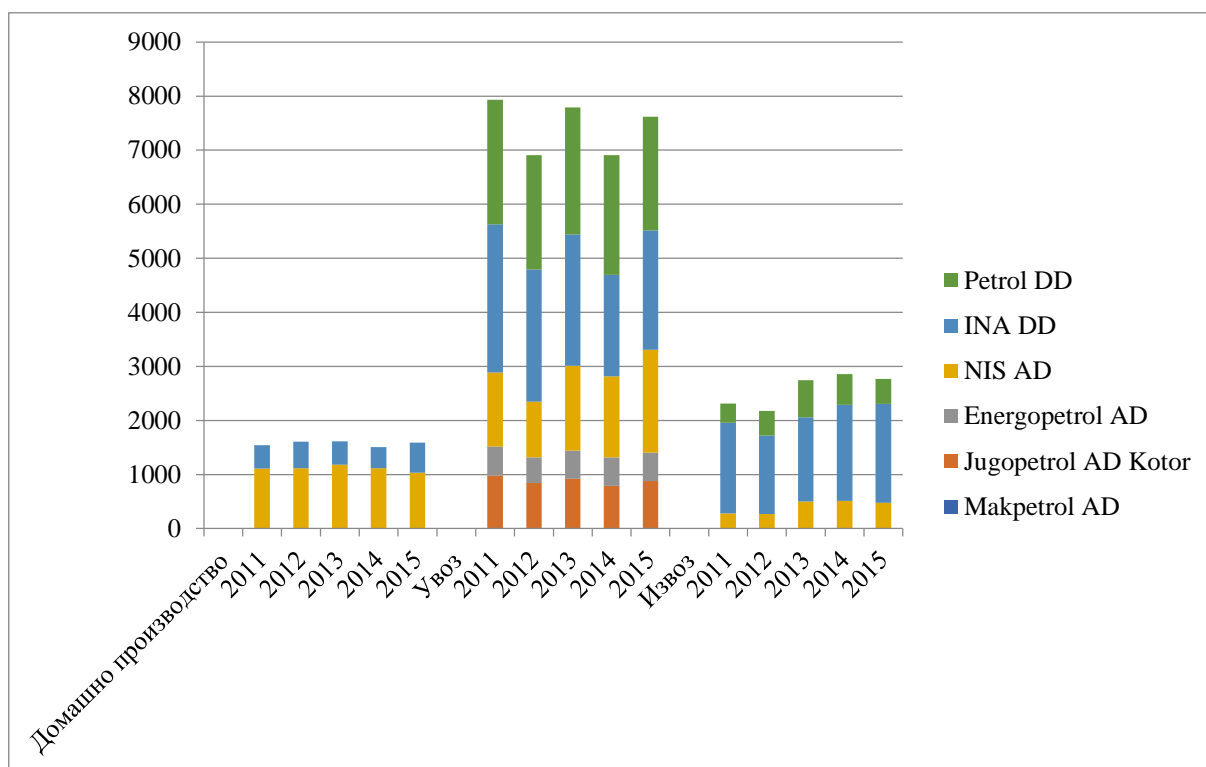
Механизмите за одредување на малопродажните цени на нафтени деривати се интересна тема за анализирање, бидејќи природата на производот и структурата на дистрибутивната мрежа го отежнува постигнувањето на посакуваното ниво на конкуренција. Цените на горивата се предмет на жестока дебата проследена со обвинувања за експлоатација на потрошувачите. Во истражувањето спроведено од *Clerides* (2010), концизно е објаснета релацијата помеѓу меѓународната цена на суровата нафта и движењата на малопродажните цени на горивата во Кипар. Резултатите од студијата укажуваат на релативно слаба поврзаност на ценовната асиметричност, што во случајот за Кипар било констатирано дека малопродажните цени на горивата се прилагодуваат побрзо кога растат цените на суровата нафта отколку кога се намалуваат, при што оваа разлика не била третирана како статистички значајна ниту доволна во смисла на економска големина. Отсуството на докази за асиметрично прилагодување на цената не треба да се смета за дефинитивно отфрлање на можноста за понатамошни анализи, каде што преку користењето подетални податоци за малопродажната или големопродажната цена, може да се достигнат различни заклучоци. Она што е поважно е дали профитните маржи се на ниво коешто кореспондира со разумен повраток на капиталот. Дури и најмала девијација од овие нивоа, на трајна основа, може да се претвори во голема нето добивка, споредено со привремените промени во време на турбуленции на меѓународните нафтени пазари.

5.4. Ефекти од примена на вертикална интеграција на нафтените компании во регионот

Стратешката ориентираност на нафтените компании во регионот е резултат на различните политики на управување, преголемата концентрираност на пазарот и економскиот ризик. Постапеноста на овие елементи може да ги промени визионерските перцепции на менаџментот, за соединување, односно несоединување на последователните активности во вредносниот синџир. Динамиката на процесите во глобалната нафтена индустрија секојдневно се менува, при што често се случува, со цел да се зајакне конкурентската позиција на пазарот, нафтените компании да ги рефокусираат своите приоритети во насока на дејствување на сите процеси. Без оглед на економската глобализација, којашто релативно брзо успеала да ги промени долгорочните перспективи на нафтени компании во светот, ваквиот тренд се чини дека минимално ја поттикнал иницијативноста за т.н. *change management* за нафтените компании во регионот.

Прилагодени да функционираат систематски во насока на реализација на фиксните цели, дел од нафтените компании во регионот индиректно го затвораат потенцијалот за интегрирање во глобалната нафтена индустрија. Последователно, кога растот на нето добивката не е проследен со проширување на оперативните процеси, прекувремено се намалуваат и можностите за глобално дејствување. Менаџерската практика на нафтените компании во регионот се одликува со изразена резервираност. Имајќи ја предвид слабата апсорпциона моќ на регионот, согласно стандардите и индексните параметри, на макроекономско ниво може да се забележи изразена експлоатација единствено на локалните пазари, каде што покрај либерализацијата на пазарот, сè уште постои доминација на неколку водечки нафтени компании, со изразена оперативна експертиза во надолниот сегмент. Трговијата на мало е постојано во кореспонденција со окружувањето, при што екстерните сили се подложни да влијаат на секој учесник во малопродажниот канал на маркетингот. Динамиката на пазарните, техничките и социјалните фактори често бара од малопродавачите на нафтени деривати преку раст и адаптација на внатрешните сили да се прилагодуваат ефективно да реагираат на предизвиците во окружувањето. Успешната координација на надворешните фактори е од иманентно значење за успешно управување со нафтените сегменти и засилено ниво на продуктивност.

Слика 5.12. Домашно производство, увоз и извоз на нафтени деривати на нафтените компании од регионот за периодот од 2011 до 2015 година (во илјада барели на ден)

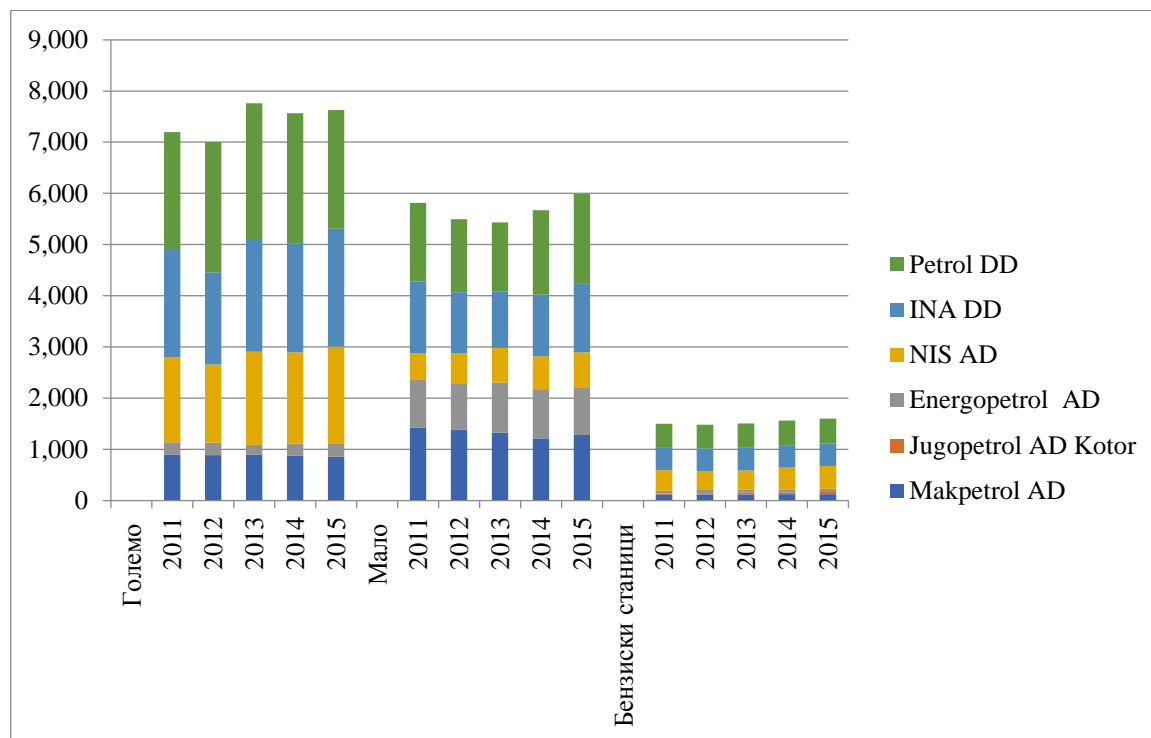


Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на нафтените компании од регионот, за периодот од 2011 до 2015 година

И покрај вклученоста во нагорниот сегмент на дел од нафтените компании во регионот, зависноста во поглед на увозот на нафтените деривати сепак е релативно поизразена, особено на домашните пазари. Ваквото разграничување е графички прикажано на сликата 5.12 каде што можеме да забележиме дека освен нафтените компании **INA DD** и **NIS AD**, сите останати компании се комплетно зависни од увозот на нафтени деривати. Како најголем производител на нафта на домашниот пазар се јавува нафтената компанија **NIS AD** со остварено производство во 2011/1.112 илјади барели на ден (14,7%); 2012/1.114 илјади барели на ден (12,9%); 2013/1.180 илјади барели на ден (5,92%); 2014/1.114 илјади барели на ден (-5,59%); 2015/1.034 илјада барели на ден (-7,18%). Од друга страна, како најголем увозник на нафтени деривати во регионот се јавува **INA DD**, со реализиран увоз во 2011/2.754 илјади барели на ден (3,77%); 2012/2.448 илјада барели на ден (11,1%); 2013/2.427 илјади барели на ден (-0,26%); и 2015/2.212 илјади барели на ден (-8,86%). Покрај тоа што **INA AD** се јавува како најголем увозник, таа воедно има доминантна позиција во поглед на извозот на нафтени деривати во регионот, почнувајќи од

2011/1.678 илјади барели на ден (5,53%); 2012/1.451 илјади барели на ден (-13,53%); 2013/1.562 илјади барели на ден (7,65%); 2014/1.782 илјади барели на ден (14,08%); 2015/1.832 илјади барели на ден (2,81%). Зголемениот извоз на **INA DD** се должи пред сè поради зголемената потрошувачка на нафтени деривати на пазарите во Босна и Херцеговина, Романија.

Слика 5.13. Продажба на големо и мало на нафтените компании во регионот и број на бензински станици за периодот од 2011 до 2015 година (килотони/kt)



Извор: Прилагодено според консолидирани финансиски извештаи на нафтените компании од регионот, за периодот од 2011 до 2015 година

На сликата 5.13 е претставена продажбата на големо и мало на нафтени деривати во регионот, за периодот од 2011 до 2015 година. Истата се одвивала со променлива динамика, преку изразена доминација на неколку нафтени компании. Водечка улога во поглед на продажбата на големо имала нафтената компанија **Petrol DD** со реализирани 2.300 килотони во 2011, односно 2012/2.543 килотони (10,57%); 2013/2.654 килотони (4,36%); 2014/2.540 килотони (-4,3%); и 2015/2.321 килотони (-8,62). Во контекст на продажбата на мало, доминантна позиција повторно имала нафтената компанија **Petrol DD** со остварена продажба од 1.543 килотони во 2011, односно 2012/1.423 килотони (-7,78%); 2013/1.342 килотони (-5,43%); 2014/1.653 килотони (23,17%); и 2015/2.100 килотони (27,04%). Доколку го набљудуваме експоненцијалното проширување на бензинските станици на **Petrol DD**, растечката

продажба на мало на **Petrol DD** воопшто не е изненадувачка, што практично зборува дека оваа нафтена компанија, фокусот на своите оперативни активности целосно го става на малопродажниот сегмент.

Табела 5.16. Вкупни приходи на нафтените компании од регионот за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони евра)

Компанија	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Petrol DD	3.270	16,7%	3.754	14,8%	3.941	4,98%	4.042	2,56%	3.812	-5,69%
INA DD	4.065	16,4%	4.033	-0,79%	3.702	-8,21%	4.052	9,45%	3.211	-20,76%
NIS AD	1.546	15,2%	1.879	21,5%	2.155	14,6%	2.147	-0,37%	2.157	0,47%
Energo petrol AD	135	-2,45%	102	-24,4%	49.5	-51,9%	43.38	-12,2%	42.65	-2,33%
Jugopetrol AD Kotor	192	4,41%	201	5,79%	182	-9,45%	176	-3,31%	191	8,52%
Makpetrol AD	405	15,1%	402	-0,74%	348	-13,4%	334	-4,02%	302	-9,58%
Вкупно	9.614		9.887		10.369		10.794		9.715	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на нафтените компании од регионот, за периодот од 2011 до 2015 година

Во табелата 5.16 се претставени вкупните приходи на нафтените компании од регионот, за периодот од 2011 до 2015 година. Најголеми вкупни приходи, нафтените компании од регионот оствариле во 2013 година (10.369 милијарди евра), додека поединечно, најголеми приходи во континуитет остварила нафтената компанија **Petrol DD**, почнувајќи од 2011/3.270 милијарди евра (16,7%); 2012/3.754 милијарди (14,8%); 2013/3.941 милијарда евра (4,98%); 2014/4.042 милијарди евра (2,56%); и 2015/3.812 милијарди евра (-5,69%). Најмали приходи, проследени со континуиран пад остварила нафтената компанија **Energopetrol AD**, почнувајќи од 2011/135 милиони евра (-2,45%); 2012/102 милиони евра (-24,4%); 2013/49.5 милиони евра (-51,9%); 2014/43.38 милиони евра (-12,2%); и 2015/42.65 милиони евра (-2,33%).

Табела 5.17. Вкупна нето добивка на нафтените компании од регионот за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони евра)

Компанија	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Petrol DD	52.3	48,57%	53.9	3,06%	52.8	-2,04%	60.7	14,96%	65.3	7,58%
INA DD	244	90,63%	91.88	-62,3%	203	120,9%	255	25,6%	191	-25,1%
NIS AD	337	159,2%	340	0,89%	401	17,9%	231	-42,3%	121	-47,6%
Energopetrol AD	-16.61	-22,6%	-18.43	-9,88%	-16.81	-9,64%	-7.19	-57,2%	-5.36	-25,54%
Jugopetrol A.D. Kotor	3.85	2,45%	4.17	8,31%	4.48	7,43%	4.83	7,81%	4.92	1,86%
Makpetrol AD	417	19,1%	-953	-99,6%	-3.04	-43,4%	-1.72	/	33.76	/
Вкупно	674		487		661		551		410	

Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на нафтените компании од регионот, за периодот од 2011 до 2015 година

Во табелата 5.17 претставена е вкупната нето добивка на нафтените компании од регионот, за периодот од 2011 до 2015 година. Најголема вкупна нето добивка, нафтените компании во регионот оствариле во 2011 година (674 милиони евра), додека поединечно најголема нето добивка остварила вертикално интегрираната нафтена компанија **NIS AD**, и тоа за првите три години, почнувајќи од 2011/337 милиони евра (159,2%); 2012/340 милиони евра (0,89%); 2013/401 милион евра (17,9%); и релативен пад на нето добивката во 2014/231 милиони евра (-42,3%); и 2015/121 милиони евра (-47,6%). Високата нето добивка на **NIS AD** се должи пред сè на зголеменото меѓународно присуство и проширувањето на активностите во експлорацијата и производството на нафта. Од друга страна, најмала нето добивка/загуба остварила нафтената компанија **Energopetrol AD**, почнувајќи од 2011/-16.61 милион евра (-22,6%); 2012/-18.43 милиони евра (9,88%); 2013/-16.81 милион евра (-9,64%); 2014/-7.19 милиони евра (-57,2%); и 2015/-5.36 милиони евра (-25,54%). Намалената добивка на **Energopetrol AD** се должи на систематската приватизација од конзорциумот **INA-MOL**, којашто резултираше со целосно затворање на дел од малопродажните станици на **Energopetrol AD** и отворање нови под брендот на **INA-MOL**, како и намалување на нивото на капитал, во рамките на

којшто акумулираните загуби веќе ја надминале капиталната вредност на компанијата. Ова во суштина посочува дека **Energopetrol AD** целосно ја губи финансиската стабилност на пазарот наспроти своите конкуренти, што во иднина би можело да резултира со целосно преземање на компанијата.

Конкурентска предност на нафтените компании од регионот

Конкурентската предност на нафтените компании во регионот се манифестира преку различни оперативни и финансиски показатели, коишто нафтените компании секојдневно ги надградуваат преку зајакнување на сегментите во вредносниот синџир. Нафтените компании во регионот користат различен стратешки пристап и својата експертиза ја користат во насока на подобрување на своите оперативни перформанси. Преку структурната ориентираност утврдивме дека нафтените компании во регионот следат сосема различна траекторија во исполнувањето на економските цели, што укажува на фактот дека компаниите, во зависност од сегментот во којшто дејствуваат, користат различни методи и техники за градење конкурентска предност на пазарот.

Нафтената компанија **Petrol DD** којашто оперира главно во надолниот сегмент, фокусот го става на надградување на малопродажните бензински станици и континуирано унапредување на активностите коишто ја сочинуваат уникатната понуда на производи и услуги. Преку широк спектар на модерни енергетски решенија, **Petrol DD** им овозможува на своите потрошувачи сигурно, економично и еколошко снабдување во насока на градење општество со ниски јаглеродни гасови. Тргувајќи од основната дејност на **Petrol DD** (трговија и дистрибуција со нафтените деривати), главната конкурентска предност на **Petrol DD** се огледа во широката мрежа на бензински станици во Словенија и регионот, коишто воедно важат за едни од најсовремените во целиот регион, гледано од оперативен и технолошки аспект.

Нафтената компанија **INA DD**, којашто е целосно вертикална интегрирана по својата структура, една е од првите компании во регионот, којашто започнала со експлораторни активности, со посебен фокус на зголемување на резервите, како и производство на нафта. Зголеменото меѓународно присуство на **INA DD** резултирало со проширување на бројот на концесии во Ангола и Египет, како и продлабочување на соработката и партнерството со водечките вертикално интегрирани нафтени компании во светот. Покрај нагорниот сегмент, конкурентската предност на **INA DD**

е многу поизразена во надолниот сегмент, пред сè поради поволната географска положба на рафинериите, отворајќи можност за оптимизација и проширување на суровата кошница од светскиот нафтен пазар. Рафинеријата во Сисак е исто така позиционирана во близина на производна област за сурова нафта, што практично ги намалува домашните трошоци за транспорт на сурова нафта. Конкурентската предност на **INA DD** се огледа во логистичка мрежа којашто ја сочинуваат три клучни елементи (Ina Annual Report, 2011, стр. 24): 1) силната мрежа за складирање, безбедната покриеност на Хрватска, како и адекватни упоришта за регионален извоз на нафта; 2) флексибилен секундарен транспорт (патен транспорт); 3) силен внатрешно-складишен оперативен модел (железници, патишта, море), којшто обезбедува ефикасно снабдување на **INA DD** под сите околности на пазарот. Силната комерцијална покриеност на пазарот во Хрватска и Босна ѝ обезбедува на **INA DD** силна основа за трговијата на големо и мало, овозможувајќи им на своите потрошувачи широк спектар на висококвалитетни производи и услуги. Синергиите на ниво на група, како дел од групата **MOL**, ѝ обезбедуваат на **INA DD** да ја користи предноста од сплотеноста со другите рафинерии во групата.

Нафтената компанија **NIS AD**, којашто е целосно вертикална интегрирана по својата структура, успешно работи во рамките на сите три сегменти, преку примена на различни стратегии. Како една од најпрофитабилните нафтени компании во регионот, **NIS AD** својот оперативен фокус го става на имплементација на современите глобални типови практика, преку нивна имплементација на домашниот пазар. Досега, **NIS AD** беше релативно успешен во одговор на предизвиците на деловното окружување, при што успеа да одржи задоволително ниво на профитабилност, притоа зачувувајќи го клучниот правец на стратешки развој. Преку примена на глобалната експертиза на **Gazprom нефт**, менаџментот на **NIS AD** успеал да ја подобри својата конкурентска позиција во рамките на глобалниот нафтен пазар, особено во нагорниот сегмент, преку континуирано зголемување на бројот на нови наоѓалишта на нафта, во Србија и на меѓународниот пазар. Преку спроведување низа инфраструктурни промени, особено во контекст на модернизација на центрите за рафинирање, **NIS AD** овозможил услови за производство на горива со европски квалитет. **NIS AD** е воедно единствена компанија во Србија којашто спроведува експлорација и екстракција на нафта, како на домашниот така и на меѓународниот пазар, континуирано зголемувајќи го годишниот 'аутпут' на нафта. Структурата на малопродажниот сегмент на **NIS AD** дополнително ја зајакнува неговата

конкурентска предност на пазарот, каде што е забележан значителен раст на бензинските станици, коишто повикувајќи се на проекциите на долгорочната стратегија на **NIS AD**, би требало да достигнат од 800 до 1.000 бензински станици, позиционирани во Србија и регионот.

Нафтената компанија **Energopetrol AD** е присутна единствено во рамките на дистрибуција и продажба на нафта и нафтени деривати. Деловната експертиза и целокупната оперативна складност на **Energopetrol AD** е најизразена во малопродажниот сегмент, преку ревитализација и модернизација на бензинските станици. Во таа насока, **Energopetrol AD** ја гради својата конкурентска предност преку интегрирање додадена вредност во рамките на своите оперативни активности, преку фокусирање на потребите на потрошувачите, следење на тековните преференции на менаџментот и сопственичката група, како и развивање свест во околината во којашто **Energopetrol AD** дејствува. На тој начин, **Energopetrol AD** практично го опслужува потрошувачкиот пазар, преку унапредување на програмата за лојалност, градење цврсти односи со своите потрошувачи, преку максимизирање на вредноста што потрошувачите ја добиваат во секојдневните интеракции.

Нафтената компанија **Jugopetrol AD Kotor**, освен што е присутна во дистрибуцијата и продажбата на нафта и нафтени деривати, таа од неодамна е вклучена и во експлораторни активности на копно и на Јадранското приморје. Конкурентската предност на **Jugopetrol AD Kotor** се огледа во соодветно искористување на стручноста и поддршката на **Hellenic Petroleum**, притоа применувајќи ја најдобрата меѓународна практика во снабдувањето на пазарот со квалитетна нафта и нафтени деривати. Менаџментот на **Jugopetrol AD Kotor** демонстрира изразена конзистентност и сигурност во обезбедувањето на потрошувачите со брза и ефикасна услуга, како и примена на современи технологии за адекватно извршување на деловните активности, почитување и заштита на животната средина и давање максимален придонес кон заедницата.

Нафтената компанија **Makpetrol AD** е присутна во дистрибуција и продажба на нафта и нафтени деривати. Конкурентската предност на **Makpetrol AD** се огледа во широката мрежа на малопродажни бензински станици, распространети низ целата Македонија. Како доминантна нафтена компанија и лидер во дистрибуцијата со нафта и нафтени деривати, менаџментот на **Makpetrol AD** континуирано работи во насока на подобрување на квалитетот на својата понуда и обезбедување висококвалитетни горива на пазарот.

ГЛАВА VI – АНАЛИЗА НА НАФТЕНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – ИСТРАЖУВАЊЕ: МАКПЕТРОЛ АД И ЛУКОИЛ МАКЕДОНИЈА

6.1. Ситуациона анализа на нафтениот сектор во Република Македонија

За разлика од сложената структура на глобалниот нафтен пазар и исклучително силната конкуренција, секторот за нафтени деривати во Република Македонија, подлежи на неспоредливо повеќе статична платформа, гледано од аспект на учество и интензитет на конкуренција во трите нафтени сегменти. Во целина, секторот за нафтени деривати во Македонија ги опфаќа следниве активности (МАНУ, 2009): увоз и извоз на сурова нафта и нафтени деривати; преработка на сурова нафта, производство на биогориво, дистрибуција и продажба на нафтени деривати. По својата структура, македонските нафтени компании се присутни само во надолниот сегмент (дистрибуција и продажба на нафта и нафтени деривати), каде што обемот на конкурентски активности е најголем. Во тој контекст, клучните компании коишто се јавуваат како лидери во поглед на рафинирањето, дистрибуцијата и продажбата на нафтени деривати во Македонија се: рафинеријата **ОКТА А.Д.** и двата најголеми продавачи и дистрибутери на нафтени деривати, **Макпетрол А.Д.** и **Лукоил Македонија**.

Рафинеријата ОКТА, којашто воедно е и најголема и единствена рафинерија во Македонија, започнала со работа во Македонија во 1982 година. Дизајнирана е како *хидроскиминг* рафинерија со проектиран просечен капацитет од 2,5 милиони тони годишно, односно 5480bbl/дневно. Во својот технолошки состав, рафинеријата инкорпорира повеќе сегменти за процесирање, и тоа (РКЕ Годишен извештај, 2011: стр.70): атмосферска дестилација, хидродесулфуризација на примарен бензин, каталитички реформинг, високотемпературна изомеризација, хидродесулфуризација на керозин, хидродесулфуризација на средни дестилати и рекуперација на течен нафтен гас. Од 1999 година е во сопственост на приватниот стратешки инвеститор од Грција, *EL. P.ET. Balkanika*. Во суштина, рафинеријата ОКТА произведува (МАНУ, 2009, стр. 44): *безоловен моторен бензин – 95 октани (Еуро V)*; *безоловен моторен бензин – 98 октани (Еуро IV)*; *оловен моторен бензин – 96 октани* и *0,15g/l олово*; *гориво со 50 ppm сулфур (Еуро IV)*; *дизелно гориво со 10 ppm сулфур (Еуро V)*; *гориво за млазни мотори JET-A-1*; и *течен нафтен гас (ТНГ)*. Од маслата за

горење, застапени се мазутот со содржина на сулфур до 2% и екстра лесно масло за домаќинство со 1000 ppm сулфур.

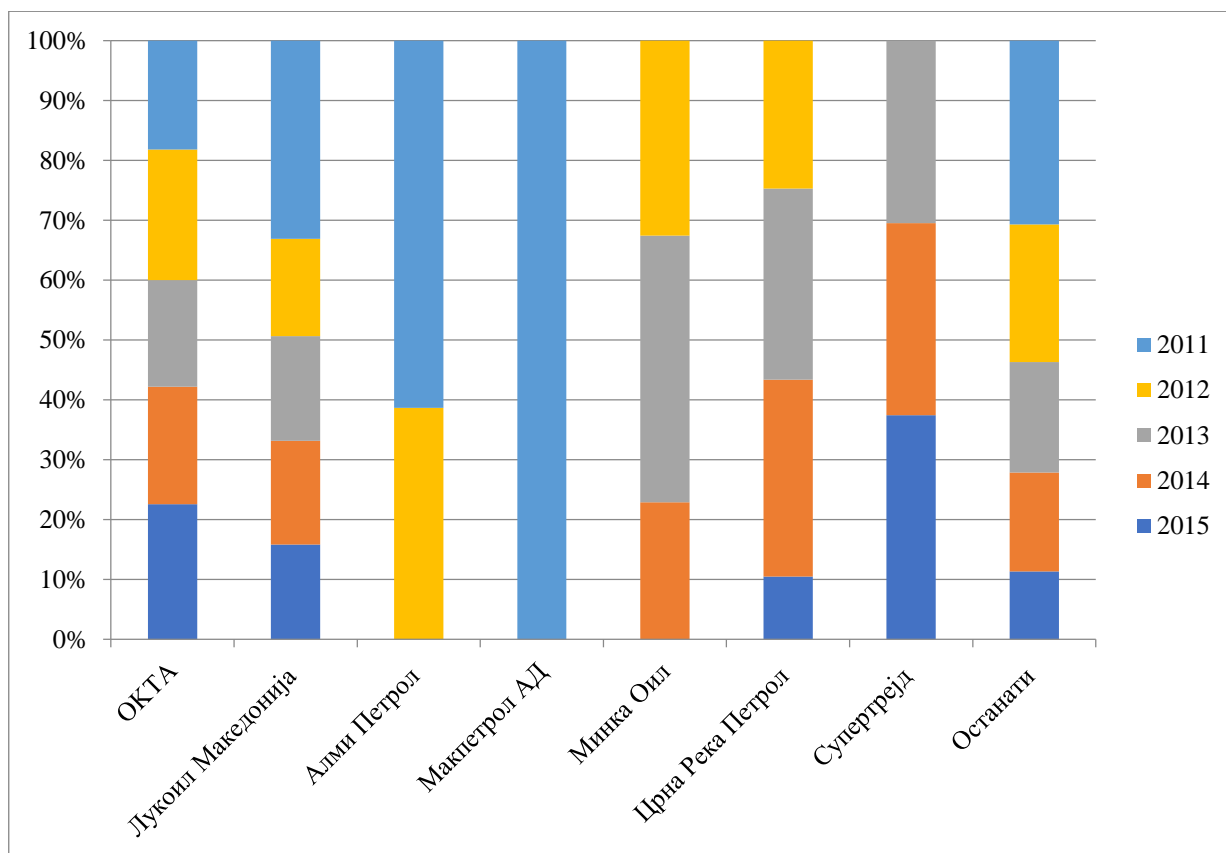
Во 2002 година, со работа започнал нафтоводот **Солун – Скопје** со апроксимативна должина од 213,5 км, 16 инчи NPS, со носивост на транспорт од 2,5 милиони тони нафта годишно. Транспортот на суровата нафта се одвива од терминалот ХЕЛП.ПЕ-ТИК (Хеленик Петролеум, Индустриски комплекс Солун) до терминалот во ОКТА. Патот на нафтоводот е континуиран помеѓу терминалите на ХЕЛП.ПЕ-ТИК и ОКТА, со 15 блок-вентилски станици (3 лоцирани во Република Грција и 12 лоцирани во Република Македонија), за обезбедување дискретни секции за нафтоводот. Контрола и мониторинг на работата на нафтоводот е реализирана преку SCADA систем. Со нафтоводот стопанисува заедничка македонско-грчка компанија VARDAX.

Рафинеријата за производство на биодизел гориво е во сопственост на приватната нафтена компанија Макпетрол АД Скопје. Оваа рафинерија започнала со активно производство во 2007 година и располага со капацитет од 30 илјади тони годишно. За производство на биогориво се користи нерафинирано масло од маслодајна репка, коешто се набавува стриктно од увоз. Со вклучувањето на биогоривата во промет се очекува дека би се замениле соодветни количини на потрошувачката на дизел и бензинските горива во сообраќајот. Проценките на индустрискиот комитет на Европскиот парламент во контекст на адекватната вклученост на биогоривата, укажуваат на обврзувачка потреба тие да бидат застапени со не повеќе од 10% од вкупната потрошувачка на горива до 2020 година. Делумни ограничувања постојат во поглед на биогоривата произведени од зрна, со цел да се намали конкуренцијата во производството на храна.

Увоз, извоз и потрошувачка на нафтени деривати во Република Македонија

Движењата на пазарот на нафта и нафтени деривати, односно продажбата и снабдувањето на истите во Република Македонија, ги следи Регулаторната комисија за енергетика, преку ревидирање на месечните и годишни извештаи, кои лиценцираните субјекти ги поднесуваат до Регулаторната комисија за енергетика. Увозот и извозот на нафтени деривати значително влијае врз целокупниот раст на економијата на една држава. Оваа релација е особено значајна доколку ја набљудуваме од аспект на транзициските економии коишто се енергетско зависни.

Слика 6.1. Увоз на нафтени деривати во Република Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во %)

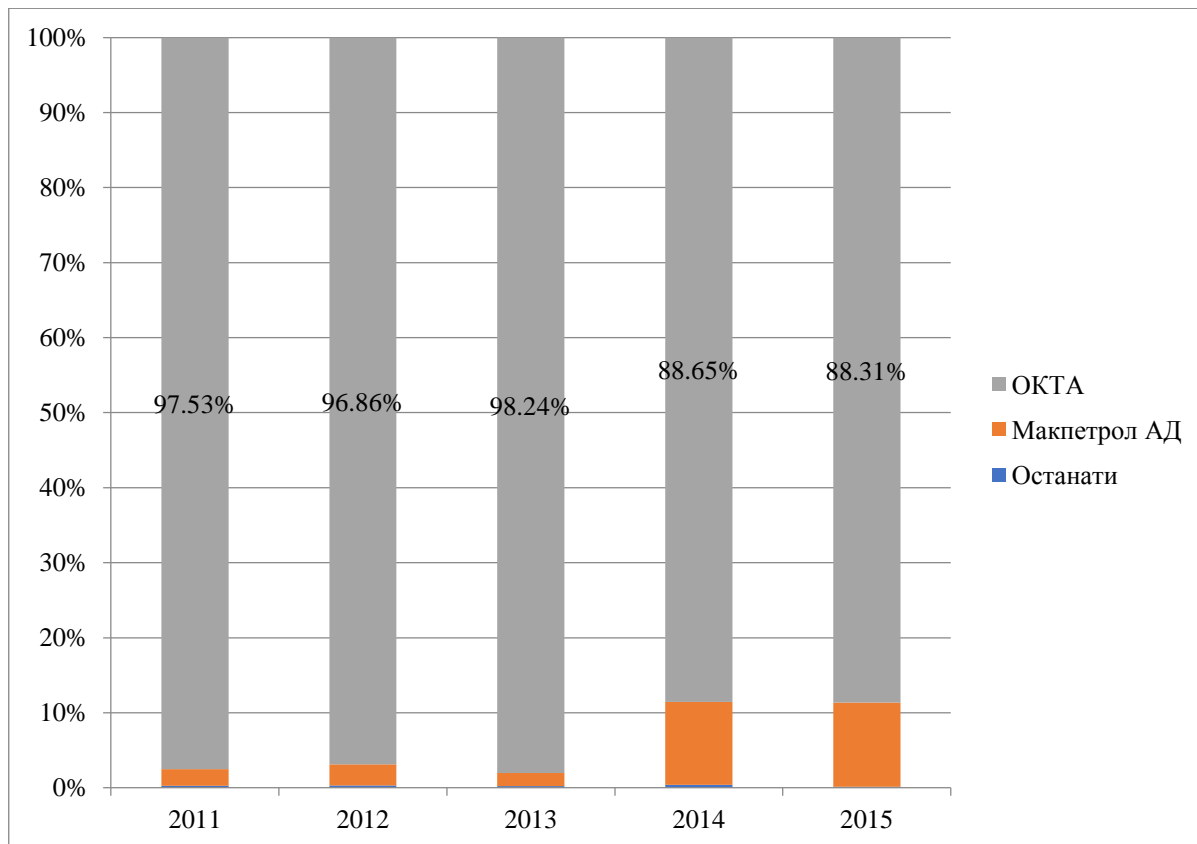


Извор: РКЕ Годишен извештај (2015), достапно на:

http://www.erc.org.mk/odluki/2015.05.15_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatornata%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202014%20godina_FINAL.pdf (пристапено на 23.2.2017)

На сликата 6.1 е претставен вкупниот увоз на нафтени деривати во Република Македонија, за периодот од 2011 до 2015 година. Во 2011 година биле увезени 450.024 тони (73,14%); 2012/809.562 тони (79,89%); 2013/854.368 тони (5,53%); 2014/834.041 тон (-2,38%) и 2015/948.276 тони (13,70%). Гледано од аспект на одделно учество на нафтени компании, најголем увоз за истоимениот период остварила ОКТА, почнувајќи од 2011/232.455 тони (56%); 2012/558.210 тони (67%); 2013/469.700 тони (54,83%); 2014/500.400 тони (60,32%); 2015/310.500 тони (69,47%), следена од Лукоил Македонија: 2011/99.000 тони (22%); 2012/89.051 тони (11,02%); 2013/94.032 тони (11,84%); 2014/97.833 тони (11,73%); и 2015/101.731 тони (10,74%). Минимално количество на увоз за истоимениот период остварил Макпетрол АД, и тоа единствено во 2011 година, од 13,5 тони (3%).

Слика 6.2. Извоз на нафтени деривати надвор од Република Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во %)

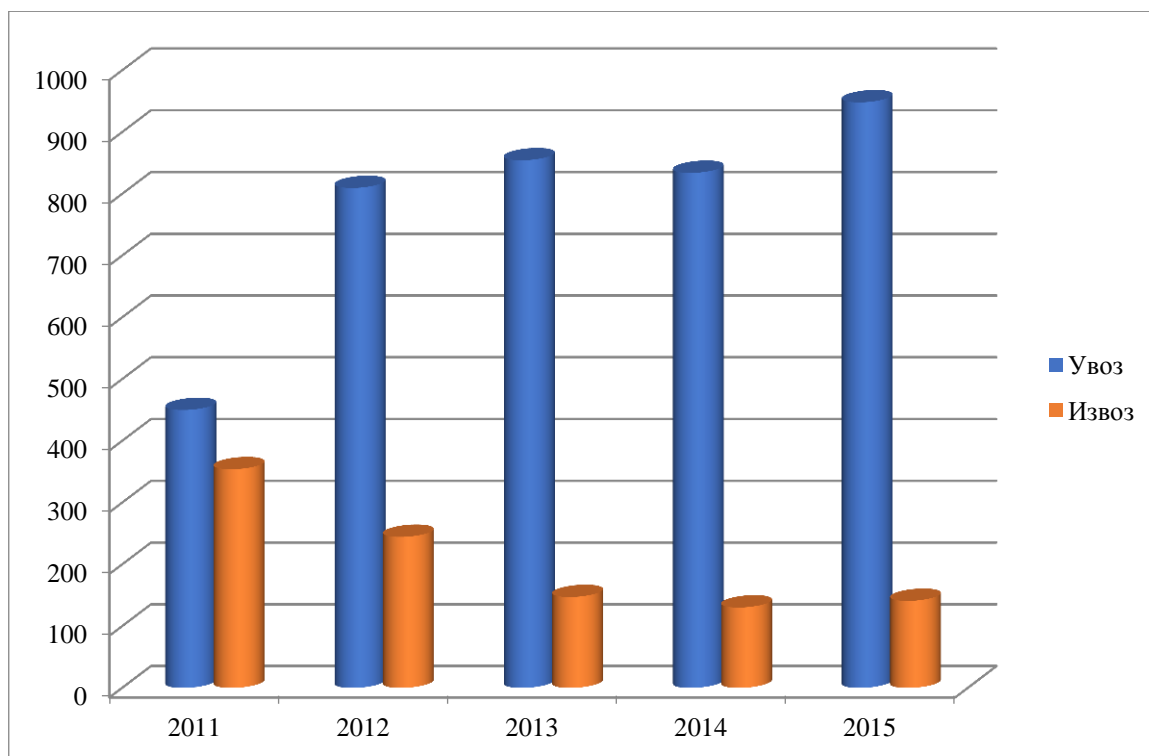


Извор: РКЕ Годишен извештај (2015), достапно на:

http://www.erc.org.mk/odluki/2015.05.15_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatornata%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202014%20godina_FINAL.pdf (пристапено на 24.2.2017)

На сликата 6.2 е претставен вкупниот извоз на нафтени деривати за периодот од 2011 до 2015 година. Во 2011, биле извезени 354.101 тони (11,05%); 2012/244.581 тони (-30,93%); 2013/147.175 тони (-39,82%); 2014/130.265 тони (-11,49%); и 2015/140.924 тони (8,18%). Свкупниот извоз на нафтени деривати бил проследен со тренд на опаѓање, со минимални промени во поглед на остварениот раст. За истоимениот период, иако најголемото учество во поглед на свкупниот реализиран извоз ѝ се припишува на ОКТА, споредено со претходните години, таа забележала релативен пад на своите извозни капацитети, којшто бил најизразен во 2014 година и 2015 година. Неспоредливо помал, но сепак растечки извоз, остварил Макпетрол АД, почнувајќи од 2011/7,86 тони (2,22%); 2012/6,78 тони (2,81%); 2013/2,59 тони (1,76%); 2014/ 14,44 тони (11,09%); и 2015/15,74 тони (11,17%).

Слика 6.3. Споредба на увоз и извоз на нафтени деривати во Република Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во тони)

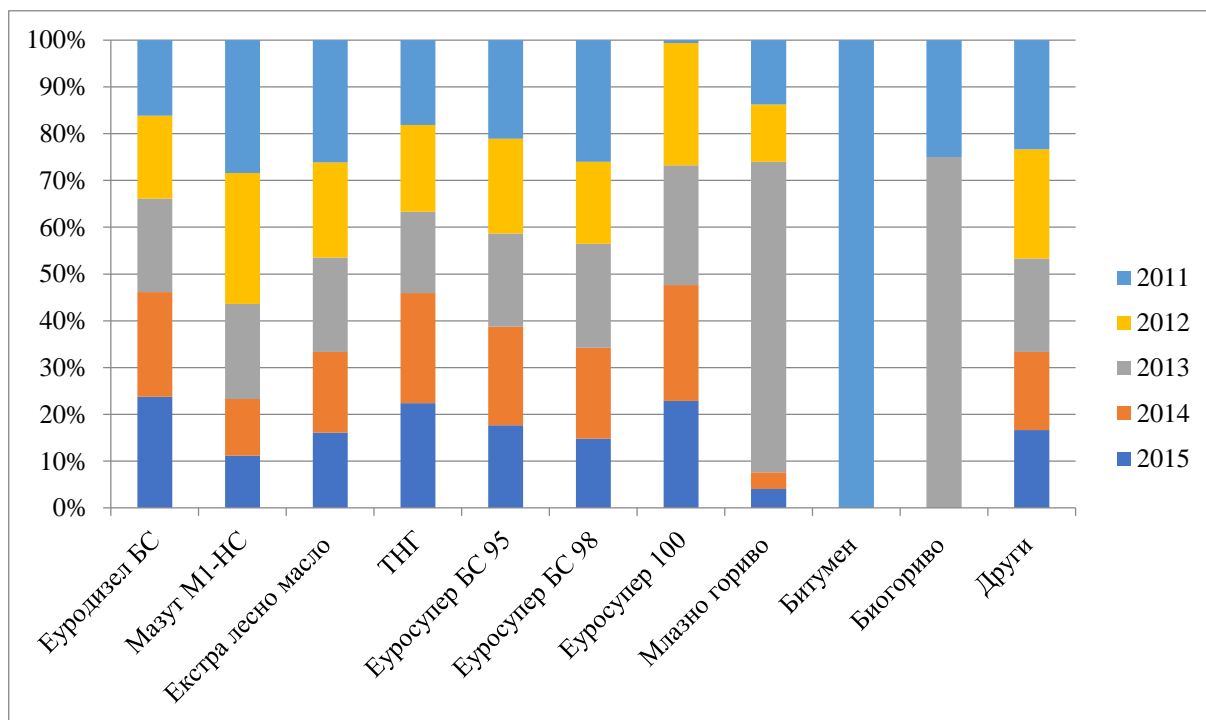


Извор: РКЕ (2015), достапно на:

http://www.erc.org.mk/odluki/2015.05.15_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatornata%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202014%20godina_FINAL.pdf (пристапено на 24.2.2017)

На сликата 6.3 е претставена споредба на увозот и извозот на нафтените деривати во Република Македонија за периодот од 2011 до 2015 година. Од приложената слика, евидентно е дека увозот на нафтени деривати растел исклучително побрзо од самиот извоз, којшто следел тренд на опаѓање во изминативе пет години. Во 2011 година биле увезени 450.024 тони (73,14%); 2012/809.562 тони (79,89%); 2013/854.368 тони (5,53%); 2014/834.041 тон (-2,38%) и 2015/948.276 тони (13,70%). Истовремено, во 2011, биле извезени 354.101 тони (11,05%); 2012/244.581 тони (-30,93%); 2013/147.175 тони (-39,82%); 2014/130.265 тони (-11,49%); и 2015/140.924 тони (8,18%). Оваа компарација доволно зборува за зависноста од увоз на македонскиот нафтен пазар, што во суштина ја обелоденува недоволната развиеност на домашните капацитети, односно недостаток на современа технологија за поттикнување поголемо производство и стимулирање поголем извоз.

Слика 6.4. Одделно учество на нафтен дериват во вкупната потрошувачка на нафтени деривати во Република Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во %)



Извор: РКЕ Годишен извештај (2015), достапно на:

http://www.erc.org.mk/odluki/2015.05.15_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatornata%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202014%20godina_FINAL.pdf (пристапено на 1.3.2017)

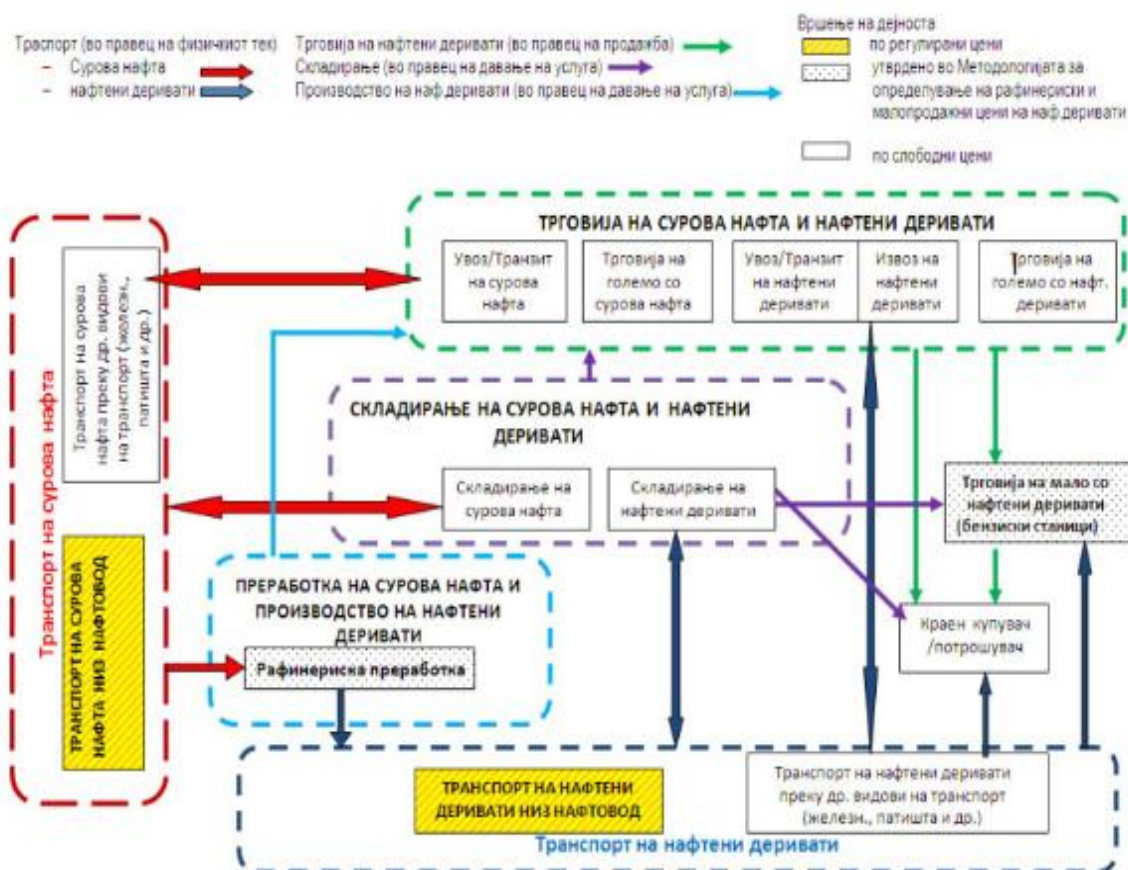
На сликата 6.4 е претставено одделното учество на нафтените деривати во вкупната потрошувачка на нафтени деривати во Република Македонија, за периодот од 2011 до 2015 година. Најголемо учество за истоимениот период имал дизелот (Еуро дизел БС) чијшто удел во вкупната потрошувачка се зголемувал експоненцијално, почнувајќи од 2011/43,80%; 2012/47,23%; 2013/53,24%; 2014/59,52%; и 2015/63,27%. Следува мазутот (М1-НС) со остварено учество во 2011/22%; 2012/21,62%; 2013/15,71%; 2014/9,34%; и 2015/8,67%. Од друга страна, потрошувачката на екстра лесното масло значително се намалувала во изминативе пет години, почнувајќи од 2011/11%; 2012/8,53%; 2013/8,51%; 2014/7,23%; 2015/6,78%. Намалување на потрошувачката е забележано и кај битуменот, односно биогоривата, каде што освен што било остварено минимално учество во 2011 година од 0,015%, во годините што следуваат се забележува стагнација на потрошувачката на овој нафтен дериват.

6.2. Анализа на структурата на нафтениот сектор во Република Македонија

Нафтениот сектор во Република Македонија, споредено со регионот, релативно бавно се развива во контекст на проширување на клучните оперативни активности. Бавното прилагодување кон глобалните типови практика е резултат на изразената концентрираност на пазарот во малопродажниот сегмент, што впрочем придонесува за слабиот економски раст на нафтениот сектор воопшто. Бројот на нафтени компании во Македонија постепено се зголемува, но сепак, бројките се далеку од просекот на растечките конкурентски компании во регионот.

Во рамките на вредносниот синџир, нафтените компании во Македонија се присутни единствено во надолниот сегмент, каде што се врши дистрибуција и продажба на нафта и нафтени деривати.

Слика 6.5. Релации меѓу учесниците на пазарот за нафта и нафтени деривати во Република Македонија



Извор: РКЕ Годишен извештај (2015), достапно на:

http://www.erc.org.mk/odluki/2015.05.15_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatornata%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202014%20godina_FINAL.pdf (пристапено на 4.3.2017)

На сликата 6.5 се претставени релациите меѓу учесниците на пазарот во Македонија. Графичкиот приказ индицира дека суровата нафта ја следи следнава траекторија. Најпрвин се врши транспорт на сурова нафта (низ нафтоводи или по копнен пат), при што таа се транспортира до рафинирачките центри каде што се врши преработка на суровата нафта, односно производство на нафтени деривати. Подоцна се врши складирање на нафтата и нафтените деривати, при што се пристапува со трговија (продажба) на готови производи на бензинските станици. Од 2013 година, рафинеријата ОКТА престана да функционира во сегментот за производство и рафинирање на сурова нафта во Македонија, при што тековно се врши единствено увоз (дистрибуција) на готови производи (нафтени деривати) од Грција. Ваквата одлука беше донесена како резултат на релативно застарената технологија на самата рафинерија, со чиешто евентуално рестартирање не би се добил исплатлив производ. Од друга страна, зголемената конкуренција на пазарот во поглед на снабдувањето со нафтени деривати се одразила негативно врз целокупниот обем на потрошувачка на самата рафинерија. Недостатокот на соодветна контрола на спецификациите и квалитетот на горивата што се нудат од помалите увозници на нафтени деривати на пазарот, креираше т.н. нелојална конкурентска средина за ОКТА.

Повикувајќи се на годишниот извештај на *Hellenic Petroleum* за 2015 година, оваа нафтена групација задоволува повеќе од 65% од потребите на македонскиот пазар, при што дополнително зборува дека македонските нафтени компании, во недостаток на сопствени капацитети, се зависни од увоз на нафтени деривати (Hellenic Petroleum Annual Report, 2015). Од друга страна, зголемената конкуренција на пазарот во поглед на снабдувањето со нафтени деривати, вклучувајќи ја тука и т.н. нелојална конкуренција, дополнително влијаат врз добивката на нафтените компании.

Нелојалната конкуренција којашто постапува спротивно од пропишаните норми и правила во нафтениот сектор на Република Македонија, најчесто се поврзува со измама, лоши интерперсонални односи и несоодветна управувачка политика. Законите со коишто се регулира појавата на нелојалната конкуренција се наменети да ги заштитат потрошувачите и деловните субјекти и да помогнат во спречување нелегална трговија. Преку спречувањето на нелојалната конкуренција, нафтените компании во Македонија ќе бидат во подобра позиција да ги заштитат своите економски инвестиции. Преку зацврстување на стратешкиот контекст на

активностите, нафтените компании ќе бидат во можност да ја зачуваат дистинктивната слика и да ги диференцираат своите производи. На тој начин, нафтените компании не само што ќе го засилат степенот на корпоративна општествена одговорност, туку и прекувремено ќе ги продлабочат и зачуваат добрите врски со потрошувачите.

Сектор за малопродажба на нафта и нафтени деривати во Република Македонија

Секторот за малопродажба на нафта и нафтени деривати во Република Македонија го сочинуваат неколку водечки дистрибутери на нафта, вклучувајќи ги тука и помалите приватни нафтени компании.

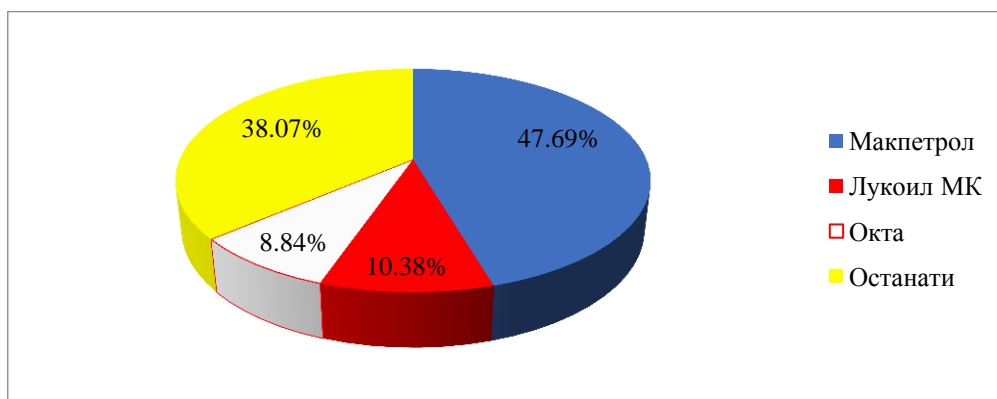
Табела 6.1. Број на бензински станици во Република Македонија

Компанија	Број на бензински станици во РМ
Макпетрол АД	126
ЛУКОИЛ Македонија	27
Окта Бренд	23
Други	99
Вкупно	275

Извор: МАНУ (2009). „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија за период од 2008 до 2020 со визија до 2030“, *Македонска академија за науки и уметности*

Што се однесува на малопродавачите на нафтени деривати, во Македонија тековно оперираат околу 275 бензински станици (види табела 6.1), од коишто 126 бензински станици му припаѓаат на Макпетрол АД, 27 бензински станици на Лукоил Македонија, 23 бензински станици на ОКТА бренд (приватни нафтени компании оперираат под франшизата на ОКТА) и 99 бензински станици им припаѓаат на останатите помали приватни дистрибутери на нафта и нафтени деривати. Ваквата поставеност укажува на евидентна ограниченост за раст на помалите дистрибутери на нафта, што практично води до намалување на шансите за рамномерен напредок со поголемите нафтени компании во Македонија.

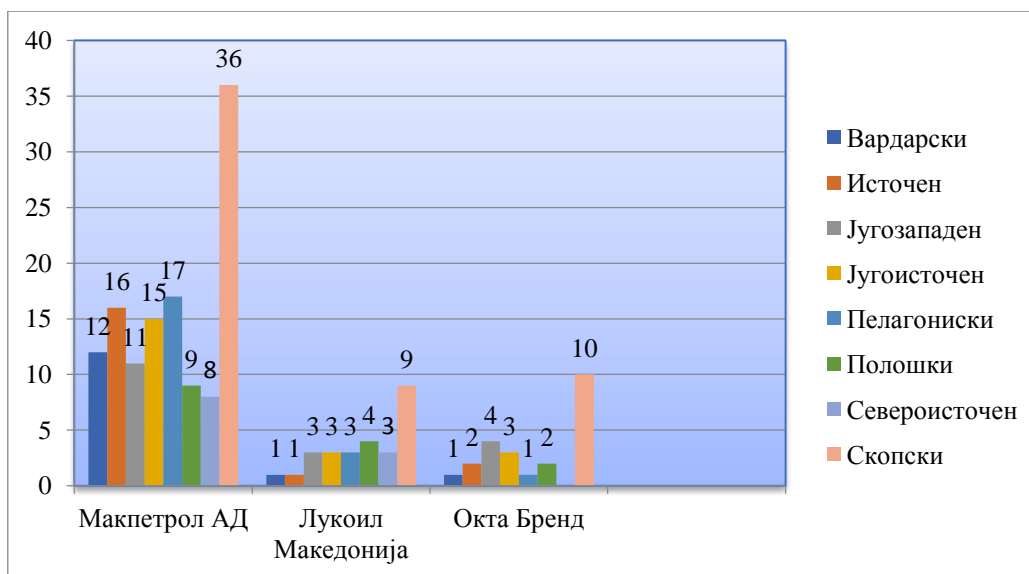
Слика 6.6. Удел на пазарот според бензински станици во Република Македонија



Извор: МАНУ (2009). „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија за период од 2008 до 2020 со визија до 2030“, *Македонска академија за науки и уметности*

И покрај значителните промени на пазарот, во поглед на сопственичката структура и легислативните принципи во малопродажниот сегмент, Макпетрол АД сè уште има доминантна улога на пазарот, како од аспект на бројот на бензински станици (126) така и од аспект на севкупниот удел на бензинските станици (47,69%). Следуваат Лукоил Македонија со 27 (10,38%) бензински станици и ОКТА Бренд со 23 (8,84%) бензински станици. Останатите 99 (38,07%) бензински станици се во сопственост на повеќе мали домашни компании (МАНУ, 2009).

Слика 6.7. Позиционираност на бензински станици на територијата на Република Македонија



Извор: МАНУ (2009). „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија за период од 2008 до 2020 со визија до 2030“, *Македонска академија за науки и уметности*

На сликата 6.7 претставена е позиционираноста на бензински станици во Република Македонија. Како што можеме да забележиме, најголемиот проблем лежи во тоа што истите се нерамномерно дисперзирани на територијата на Македонија. Мноштво од бензинските станици се позиционирани во Скопскиот регион, каде што воедно потрошувачката на нафтени деривати е најголема, и другите поголеми градови во Република Македонија. Водечките компании коишто се јавуваат како сопственици на бензински станици во Македонија, покрај примарната дејност на продажба на гориво, исто така фигурираат и како трговци на големо, односно користејќи го системот на директна дистрибуција, дел од набавените горива ги продаваат директно до финалните потрошувачи. Клучни компании коишто се вклучени во големопродажба на нафтени деривати се: рафинеријата ОКТА, Макпетрол АД и Лукоил Македонија. Со оглед на варијабилноста на енергетските ресурси во светот, од исклучително значење е формирањето соодветни капацитети за складирање нафтени резерви. Во Македонија, единствено три компании располагаат со сопствени капацитети за складирање нафта, и тоа: ОКТА (с. Миладиновци); Макпетрол АД (Скопје-Илинден); Лукоил Македонија (Штип). Резервоарските капацитети во Македонија може да покријат 90-дневна просечна потрошувачка на сите видови нафтени деривати (МАНУ, 2009, стр. 45).

Методологија за формирање малопродажни цени на нафтени деривати во Република Македонија

Цените на нафтените деривати во Република Македонија се формираат и одобруваат како 'највисоки цени' во согласност со пропишаната Методологија – Анекс Д од договорот за купопродажба на акции и концесија на Рафинеријата ОКТА и Владата на Република Македонија и акционерското друштво „ЕЛ. П.Е.Т. – Балканике“ како стратешки инвеститор (РКЕ Годишен извештај, 2015).

Согласно оваа методологија, клучни елементи за формирање на рафинериските цени на нафтените деривати се (РКЕ Годишен извештај, 2015: стр. 83):

- Просечната цена на суровата нафта од типот *Brent*, којашто котира на Лондонската берза, како и динамиката на референтни цени на поединечни нафтени деривати, објавена во берзанскиот извештај на *Platt's Crude Oil Spot Price*, во изминат четиринаесетдневен период;

- Тековната вредност на манипулативните трошоци, трошоците за транспорт, осигурување, царински давачки, шпедиција, банкарски провизии, трошоци за евалуација на квалитет на сурова нафта, како и рафинериска цена за преработка на тон нафта; и
- Просечен курс на американскиот долар во изминатиот четиринаесетдневен период.

Составни елементи коишто влегуваат во структурата на малопродажните цени на нафтените деривати се (РКЕ Годишен извештај, 2015: стр. 84):

- Рафинериската цена на нафтените деривати, којашто се пресметува согласно методологијата, пропишана со Анекс Д од Договорот за купопродажба на акции и за концесија на рафинеријата ОКТА – Скопје;
- Проток на промет на нафтени деривати – **трговска маржа**, чијашто вредност може да биде различна и истата зависи од компанијата којашто врши промет на нафтени деривати, која група на малопродажни цени ќе ја избере. Со цел да се поттикне конкурентноста во секторот за малопродажба на нафтени деривати, Регулаторната комисија за енергетика започнала со определување четири различни нивоа на малопродажни цени на нафтени деривати, засновани на четири различни трговски маржи, коишто меѓусебно се разликуваат за 0,5 денари по литар. На овој начин, им се овозможува на трговците, сами да одберат и применат различна цена, со тоа што разликата помеѓу највисоката и најниската малопродажна цена за одреден нафтен дериват изнесува 1,5 денари по литар;
- Трошокот за превоз – вредноста на овој трошок е поедноставена и изнесува 0,5 денари за литар, освен за Мазут *MI-HC*, на којшто не е утврдена просечна цена на овој трошок;
- Акциза за нафтени деривати, согласно Законот за акцизи, се уредуваат акцизите коишто се наплаќаат посредно или непосредно за потрошувачка на територијата на Република Македонија на: алкохол и алкохолни пијалаци, тутунски добра и минерални масла. Гледано од енергетски аспект, важни се минералните масла (моторен бензин, дизел гориво, масло за горење, екстра лесно масло, млазно гориво и авионски бензин, петролеј за осветлување, за авиони и мотори).

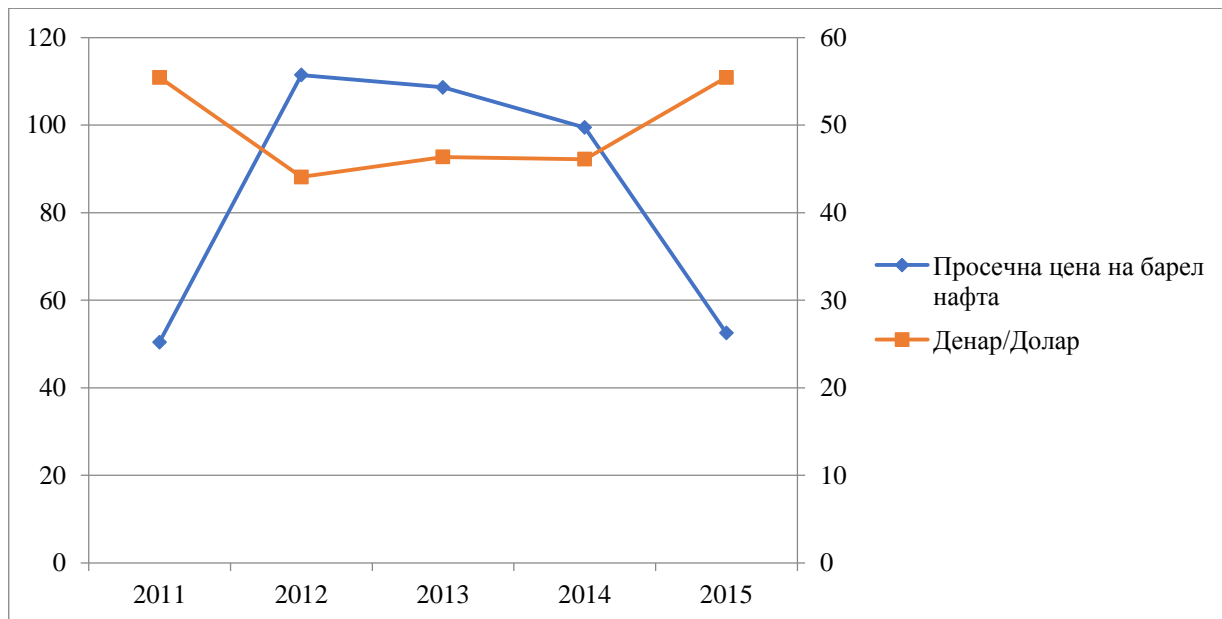
- Данок на додадена вредност (ДДВ), согласно Законот за додадена вредност, даночните стапки се пресметуваат со примена на пропорционални даночни стапки, според општа даночна стапка од 18% и се применуваат на сите видови енергетски производи;
- Надоместок за финансирање активности од областа на животната средина, согласно Законот за животна средина, овој надоместок го плаќаат обврзниците, утврдени со овој Закон; и
- Надоместок за задолжителни резерви на нафта и нафтени деривати, согласно Законот за задолжителни резерви на нафта и нафтени деривати, овој надоместок го плаќаат обврзници утврдени со овој закон, при увоз или производство на нафтени деривати.

Просечна цена на сурова нафта и просечен курс на денарот/доларот

Просечните цени на суровата нафта на глобалниот нафтен пазар и просечниот курс на денарот во однос на доларот се интегрална компонента на економијата на нафтениот бизнис во Македонија. Варијабилноста на овие два параметри има исклучително силно влијание врз нето добивката на нафтените компании. За разлика од фактот што во повеќето земји од регионот е активен флукуирачкиот девизен курс – којшто се формира низ слободно дејствување на понуда и побарувачка – во Македонија постои режим на фиксен девизен курс, чијашто вредност е врзана за вредноста на некоја стабилна странска валута. Фиксниот девизен курс обезбедува стабилност на валутата. Тоа ги прави бизнисите во земјата привлечни за странските инвеститори поради фактот што тие не се приморани да се штитат од непредвидливите промени на валутата. Фиксниот девизен курс може да биде скап за одржување поради фактот што земјата мора да има доволно девизни резерви за да управува со вредноста на својата валута.

Политиката на фиксно утврдување на курсот на денарот беше воведена непосредно по монетарното осамостојување на Македонија во 90-тите години од минатиот век. Целта на оваа политика беше фиксниот курс на денарот да претставува основно номинално сидро во стопирањето на хиперинфлаторните тенденции во тој период (Фити, 2005). Во глобални рамки, нафтата се тргува единствено во американски долари, при што просечниот курс на секоја домашна економија се споредува со просечниот курс на американскиот долар.

Слика 6.8. Просечна цена на барел нафта и просечен курс на денарот/доларот за периодот од 2011 до 2015 година



Извор: РКЕ Годишен извештај (2015), достапно на:

http://www.erc.org.mk/odluki/2016.03.29_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatornata%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202015%20godina-Final.pdf (пристапено на 11.3.2017)

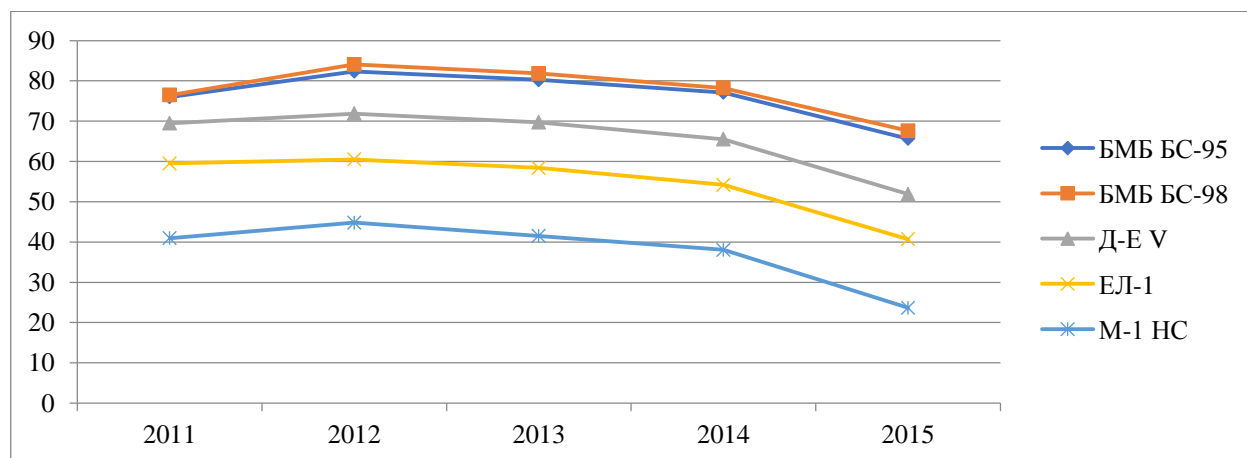
На сликата 6.8 е претставен соодносот помеѓу просечната цена на барел нафтата и просечната цена на денарот во однос на доларот, за периодот од 2011 до 2015 година. Просечната цена на барел нафта се движела со променлива динамика, каде што бил воочен забележителен пад во 2011/50.409 долари (-29,6%), односно исклучителен раст во 2012/111.451 долари (121,09%). Трендот на опаѓање на просечната цена на барел нафтата продолжил и во 2013/108.634 долари (-2,53%) и 2014/99.431 долари (-8,47%), додека во 2015 година бил забележан пад на просечната цена од 47,26%, односно од 99.341 долари од цената на просечната цена на барел нафтата се намалила на 52.498 долари. Поврзаноста помеѓу вредноста на доларот и цената на суровата нафта има силни импликации како за глобалните нафтени компании така и за нафтените компании во Република Македонија. Со оглед на тоа дека вредноста на девизниот курс не е иста како што е случајот за странските валути, таа не треба да се игнорира до тој степен за да обезбеди надворешна одржливост. Променливоста на просечната цена на барел нафта имала значителни импликации врз движењата на денарот во однос на доларот. Од приложената споредба на сликата, можеме да забележиме дека односот помеѓу просечната цена на барел нафта

и просечната цена, денарот во однос на доларот се движел обратнопропорционално. Гледано од макроекономски рамки, секое зголемување на просечна цена на барел нафтата се одразило негативно врз вредноста на денарот во однос на доларот. За тоа укажува и фактот што во 2011 година, просечната цена на барел нафта изнесувала 50.409 долари, додека просечната цена на денарот во однос на доларот изнесувала 55.439 денари. Од друга страна, во 2012 година, кога и просечната цена на барел нафта достигнала 111.451 долари, што впрочем е највисоко ниво достигнато за последните пет години, просечната цена на денарот во однос на доларот изнесувала 44.084 денари, што претставува намалување од 50,26% на просечната цена на барел нафтата, односно понизок курс на доларот во однос на денарот од 20,48%. Намалената вредност на доларот ја поттикнува куповната моќ на имателите на други валути, при што влијае позитивно врз идната побарувачка на нафта и други стоки чиешто цени се искажани единствено во долари.

Малопродажни цени на нафтени деривати во Република Македонија

Малопродажните цени на нафтените деривати во Република Македонија се предмет на постојана промена, условена пред сè од движењата на просечната цена на нафтата на глобалниот нафтен пазар.

Слика 6.9. Малопродажни цени на нафтени деривати во Република Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (денар/литар)



Извор: РКЕ Годишен извештај (2015), достапно на:
http://www.erc.org.mk/odluki/2016.03.29_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatorena%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202015%20godina-Final.pdf (пристапено на 14.3.2017)

На сликата 6.9 се претставени малопродажните цени на нафтените деривати во Република Македонија, за периодот од 2011 до 2015 година. За истоимениот период, малопродажните цени на нафтените деривати се менувале во континуитет, при што највисока малопродажна цена, нафтените деривати достигнале во 2012 година. Поединечно, највисока цена достигнале моторните бензини (БМБ БС-95), особено во 2011/76,5 денари (5,43%); и 2012/84,07 денари (10,55%), додека истите започнале да опаѓаат во 2013/81,86 денари (-2,63%); 2014/78,23 денари (-4,43%) и 2015/67,63 денари (-13,55%). Променливиот карактер на малопродажните цени во Македонија се јавува како последица на опаѓачкиот тек на просечната цена на барел нафта, и нестабилната природа на доларот и неговата вредност во однос на денарот.

6.3. *PESTEL* анализа на нафтениот сектор во Република Македонија

Со цел да детектираме колкаво е влијанието на макроекономските фактори во нафтениот сектор во Република Македонија, ќе ја примениме рамката *PESTEL*, којашто се состои од шест клучни елементи, и тоа (Johnson и др., 2005): политички, економски, социјални, технолошки, еколошки и правни.

Слика 6.10. *PESTEL* Анализа



Извор: Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005). *Corporate Strategy*, 7th edition. Harlow, US: Financial Time Prentice Hall

Рамката (PESTEL) е конципирана со цел да детерминира како овие надворешни елементи влијаат врз компанијата, при што таа им помага на компаниите во изборот на атрактивни пазари и го одредува степенот на адекватност за влез на новите пазари. Пред да се евалуираат специфичните услови на индустријата, земјите најчесто се споредуваат по димензиите коишто се идентификувани во *PESTEL* рамката. Како што макроекономските сили се менуваат со текот на времето, важно е да се разберат клучните двигатели на промена и нивното влијание врз одреден тип индустрии. Овие двигатели може да бидат различни за секоја индустрија и содржината на овие промени може да има различни импликации за секоја економија. Оттаму, оваа рамка треба да се користи за да се анализира сегашното и идно влијание на надворешните фактори, коешто може да биде поразлично од нивното минато влијание.

Политички фактори

Политичките фактори го обелоденуваат степенот на вклученост на државните ентитети во економијата на една држава. Политичките фактори вклучуваат области како што се: даночната политика, трудово право, законот за животна средина, трговски ограничувања, тарифи и политичка стабилност. Земјите ширум светот имаат големо влијание врз клучните играчи во индустријата, бидејќи првенствено тие се сопственици на хидрокарбонатни ресурси, односно имаат стратешка позиција во политичките, економските и социјалните потреби на една земја. Контролата на овие ресурси им овозможува на владите да издаваат концесии коишто им даваат ексклузивно право за експлорација и екстракција на нафта во одредено географско подрачје. Бидејќи нафтената индустрија има широко влијание врз транспортот, капацитетите за производство на енергија, индустриското и хемиско производство и севкупната социјална благосостојба, тие се директно зависни од расположливоста на овој ресурс.

Политичките фактори се едни од најзначајните макроекономски елементи и имаат исклучително големо влијание во донесувањето на одлуките во нафтениот сектор во Македонија. Нафтениот сектор во Македонија неретко беше предмет на дискусија, пред сè поради т.н. монополско дејствување од Макпетрол АД. Во овој случај, најзасегнати компании беа Макпетрол АД, како најголем малопродавач и дистрибутер на нафтени деривати, и ОКТА како најголем големопродавач на нафтени деривати. Ситуацијата денеска е сосема поинаква со оглед на

либерализацијата на нафтениот сектор во Македонија. Ваквата констелација несомнено ја измести долгорочната стратешка политика на двете компании, пред сè поради можноста за влез на нови конкуренти на пазарот. Наместо двајца доминантни играчи на пазарот на нафтени деривати, Владата на Република Македонија законски го ослободи влезот на неограничен број трговци со нафтени деривати, со цел да поттикне сериозни инвестиции во овој сегмент и воедно да ги намали малопродажните цени на нафтените деривати. На овој начин се стимулира конкурентскиот карактер на нафтениот сектор, овозможувајќи им на потрошувачите поголем избор при селекција на добавувачи, различен квалитет на горива и поголема вредност за дадените пари.

Економски фактори

Не постои друга индустрија којашто е толку зависна од светската економија како што е нафтената индустрија. Не само што глобалната економија зависи од континуираното снабдување со нафта под разумни цени, исто така, напредокот на меѓународната економија е круцијален за развојот на самата нафтена индустрија. Економските фактори ги вклучуваат елементите како што се економскиот раст, каматните стапки, девизниот курс и стапката на инфлација. Овие фактори имаат големо влијание врз тоа како компаниите дејствуваат и донесуваат одлуки. На пример, каматните стапки влијаат врз цената на капиталот на компанијата, односно степенот до којшто истата расте и се проширува. Курсните стапки влијаат на трошоците за извоз на стоки и на понудата и цената на увезените производи на една економија.

Постоењето конкуренција и ривалство на пазарот се водечките постулати коишто ја формираат теоријата на пазарна економија, под чијшто модел воедно функционира и македонското стопанство. Според оваа логика, пазарот е тој што ја формира цената, имајќи го предвид односот помеѓу понудата и побарувачката. Малопродажните цени на горивата во Македонија ги определува Регулаторната комисија за енергетика врз основа на два клучни параметри: 14-дневна цена на барел нафта (Brent) и курсот на доларот во однос на денарот. Тука влегуваат и рафинериската цена на нафтените деривати, којашто се пресметува врз основа на договорот за купопродажба на акции и за концесија на рафинеријата ОКТА и трговската маржа чијашто цена може да биде различна. Врз основа на оваа методологија, покачувањето на цените на светската берза за нафта, автоматски

генерира и повисоки малопродажни цени за потрошувачите во Македонија. Цената на нафтата е релативно нееластична и нејзините движења зависат од економските трендови коишто се предмет на набљудување. Потрошувачите со повисок доход се подготвени да платат повисоки цени со цел да ги задоволат своите потреби. Во ситуацијата на високи цени на пазарот, потрошувачите со пониски примања се вообичаено најзасегнати. По енормниот пад на глобалните цени на нафта во 2014 година, претпоставките индицираат дека ваквиот тренд на намалување ќе продолжи сè до првата половина на 2015 година, кога воедно се очекува благ пораст на побарувачката (IEA, 2015, стр. 4).

Социолошки фактори

Социолошките фактори го дефинираат начинот на којшто нафтените компании се справуваат со промените во општеството. Социолошките фактори исто така може да бидат класифицирани како политички или економски, но тие најчесто се поврзани со културните сили на животната средина. Важна социјална сила е културното растојание помеѓу странските земји и земјата-домаќин, и се однесува на разликите во културните норми, вредности, јазик и религија. Исто така, промените во демографијата на населението, дистрибуцијата на приходите, промените во животниот стил, нивото на образование и родовата еднаквост се други елементи коишто влегуваат во групата на социолошки фактори. Социолошките фактори се исклучително изразени кај македонските нафтени компании, особено од аспект на промените на потрошувачките преференции за нафтените производи. Маркетиншките стратегии на македонските нафтени компании се најпогодени од порастот на малопродажните цени на нафтата и изборот на соодветни добавувачи. Во таа насока, распределбата на приходите е исклучително важна, од причина што кога истите се зголемуваат, побарувачката за нафта симултано расте.

Технолошки фактори

Технолошките фактори се одлика на степенот на развој на технологијата, методите и уникатните техники коишто влијаат врз активностите во рамките на една компанија. Во нафтената индустрија, технологијата им овозможува на нафтените компании, преку унапредување на производните процеси, да создадат висококвалитетни производи, особено во надолниот сегмент, преку оптимизирање на процесите на рафинирање на нафта од различен квалитет, што во крајна линија може

да ја подобри оперативната маржа на компаниите. Во нафтената индустрија, технологијата се користи за ископување, експлоатација, транспорт (патишта, резервоари на нафта и нафтоводи), рафинирање, складирање, маркетинг и истражување и развој. Технологијата како главен двигател на нафтениот сектор во Македонија, претставува фундаментален елемент којшто го одредува квалитетот на нафтените деривати и оттаму, влијае на крајниот производ којшто купувачите го добиваат. Во целина, оваа синтеза помеѓу квалитетот и технологијата е исклучително значајна за нафтените компании во Македонија, од причина што придонесува за јакнење на конкурентската предност на пазарот. За разлика од порано, нивото на опременост на водечките нафтени дистрибутери во Македонија – Макпетрол АД и Лукоил Македонија, е релативно понапредно, како во поглед на поседот на софистицирана технологија за производство на моторни масла, лубриканти и биогорива, така и од аспект на современи лаборатории за тестирање на квалитетот на нафтените деривати.

Постојаните промени во нагорниот сегмент, заедно со промените во побарувачката за гориво, наметнуваат потреба од технолошки промени во надолниот сегмент. Од тие причини, дополнителните рафинирачки капацитети во светот ќе продолжат да ја наметнуваат потребата од иновативни технологии, со цел за ефикасно да одговорат на овие предизвици. Технологијата игра клучна улога во справувањето со светските енергетски потреби и предизвици. Општ впечаток е дека технологијата ќе има големо влијание врз идниот развој на нафтениот сектор во Македонија, особено од аспект на долгорочната одржливост и унапредувањето на производниот асортиман на нафтените компании во Македонија.

Еколошки фактори

Еколошките фактори ги одредуваат вредностите, верувањата и начинот на живот на општествата каде што нафтените компании дејствуваат. Овие елементи исто така ги обликуваат преференциите на општествата за различни видови енергија. Географската положба влијае врз активноста на нафтените компании, бидејќи го дефинира растојанието помеѓу изворите на експлоатација, рафинериите и потрошувачите. По стравувањата од глобалното затоплување, одговорноста на општествата и владите резултираше со зголемен фокус кон алтернативни извори на енергија. Компаниите генерално почнаа да вложуваат поголема вредност во здравото опкружување, покажувајќи растечка загриженост за животната средина. Како што се

развираат нови еколошки горива и трошоците за производство се намалуваат, општата слика станува неповолна за производителите на нафта. Во целина, енергетскиот сектор во Македонија има најголем придонес кон загадувањето на околината. Со оглед на тоа дека 90% од примарната енергија во Македонија се добива од фосилните горива, овој сектор учествува со 70% во вкупните емисии на стакленички гасови (МАНУ, 2009, стр. 153).

Поради лошата корпоративна одговорност, рафинеријата ОКТА долги години беше предмет на дискусија поради неизмерното количество штетни гасови што ги продуцира самата рафинерија, а коишто се јавуваат како последица на лошото процесирање на суровата нафта. Контаминирачката емисија најчесто ја генерираат димните гасови коишто се емитираат преку високите оџаци директно во атмосферата; јагленоводородни гасови коишто се јавуваат како последица на одредени пореметувања во технолошкиот процес; сулфуроводородните гасови коишто се јавуваат за сметка на хидродесулфуризацијата на бензинските и дизелни станици итн. Во таа насока, ситуацијата во Македонија е значително изменета со оглед на тоа дека потрошувачите континуирано придаваат сè поголемо значење на природното окружување и заштита на животната средина. Од тие причини сè повеќе се засилуваат и стандардите, наметнати од европската заедница во контекст на конципирање современи програми за заштита на животната средина и зголемена општествена одговорност.

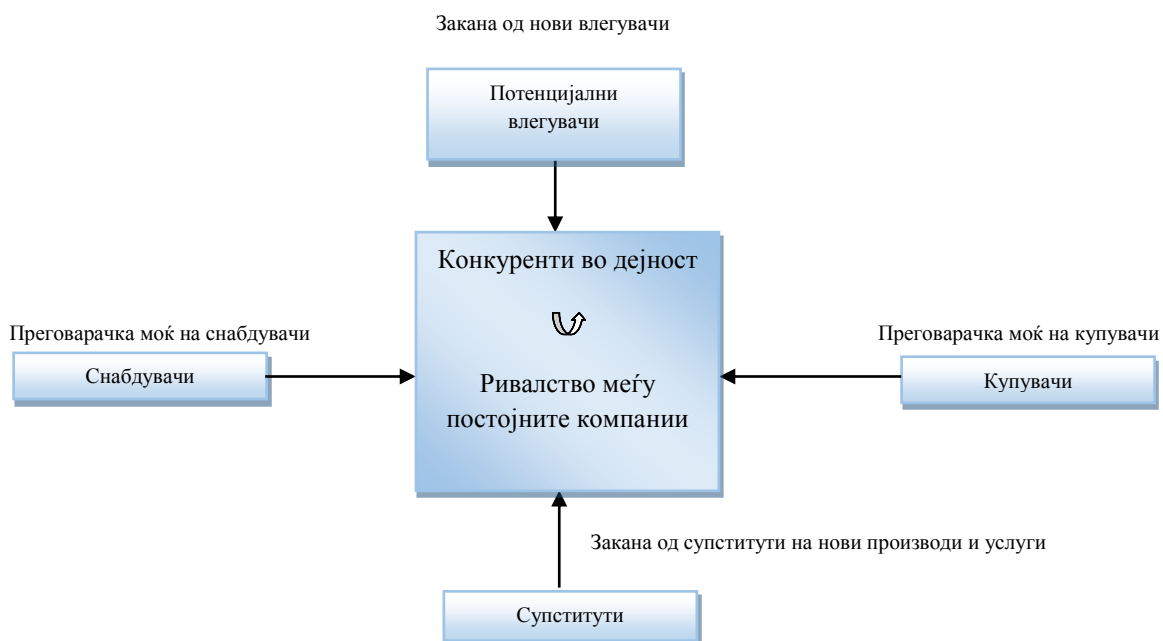
Правни фактори

Правните фактори во нафтената индустрија се претставени преку уставот, законите и регулативите на локалните власти и меѓународните институции. Овие фактори влијаат на модалитетите на истражување, експлоатација, рафинирање, комерцијализација и транспорт на нафта и нафтени деривати. Правните фактори исто така наметнуваат закони за регулирање на конкуренцијата и антимонополска контрола, закони и регулативи за загадување, социјална заштита, заштита при работа, заштита на потрошувачите, меѓународна трговија (трговски договори меѓу нации или ембарга во некои земји) и субвенции и даноци (акциза за гориво и нафта или даноци за надоместоци за добивка на енергетски компании). Нафтениот пазар во Македонија важеше за исклучително затворен по својот карактер, бидејќи малопродавачите на нафтени деривати биле присилени да се снабдуваат со нафтените деривати само од еден добавувач.

6.4. Анализа на конкуренција во нафтениот сектор во Република Македонија

Со цел да конципираат ефективни конкурентски стратегии и да го зајакнат својот долгорочен просперитет, нафтените компании во Македонија се должни првично да ја испитаат структурата на својата индустрија. Во тој контекст, научниците советуваат компаниите да го користат моделот на петте фактори на *Michael Porter* за анализирање на индустријата. Успехот на конкурентските стратегии зависи од позиционирањето на компанијата и нејзината способност да се брани од конкурентските сили или во својата корист да влијае врз нив. Круцијален аспект при користењето на оваа алатка е способноста на компаниите адекватно да го дефинираат пазарот. Примената на оваа анализа бара да се спроведе соодветно истражување со цел да се детектира колкаво е влијанието на конкуренцијата во нафтениот сектор во Македонија. Оттаму, *Porter* (1998) идентификувал пет суштински фактори за анализа на конкуренцијата, и тоа: закана од нови влегувачи, ривалство меѓу компаниите, преговарачка моќ на купувачите, преговарачка моќ на снабдувачите и закана од супститути на нови производи и услуги.

Слика 6.11. Модел на петте фактори на Портер



Извор: Porter, M. (1985). *Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press. New York. p. 5.

Закана од нови влегувачи во нафтениот сектор во Република Македонија

Во рамките на глобалната нафтена индустрија, заканата од нови влегувачи на пазарот е исклучително висока, пред сè поради големите капитални трошоци, и набавка на софистицирана опрема и стручна работна сила. Според *Jones и др. (1978)*, главни бариери за влез во нафтената индустрија се: патентите, големи капитални побарувања, економија од обем, владини политики, производна диференцијација, авторитативно однесување на картелите и поседот на ресурси. Големите нафтени компании имаат капацитет да го зголемат расходниот обем на сегментот за истражување и развој, што од друга страна ќе ја подобри нивната позиција во поглед на технолошката иновативност и постојните технологии. Ваквата стратегија индиректно придонесува за креирање конкурентска предност во однос на новите нафтени компании коишто се подготвуваат да влезат на пазарот, при што таа може да ги поттикне и новите конкуренти да трошат повеќе средства. Бариерите за влез на нови конкуренти на пазарот може да варираат во зависност од структурата на пазарот во којашто одредена нафтена компанија е ситуирана. Адекватен пример за тоа е фактот што најголемите извори на нафта, вклучувајќи ги тука и лежиштата на нафтените резерви, се токму позиционирани во географски области со геополитички конфликт и изразена политичка нестабилност. Овие области се од стратешко значење за државите коишто ги поседуваат ресурсите пришто тековните механизми за заштита на домашниот пазар воопшто не се изненадувачки.

Со оглед на присутноста само во еден сегмент на македонските нафтени компании и либерализацијата на пазарот на нафтени деривати во Македонија, отежнат е пристапот на нови конкуренти на пазарот, пред сè во малопродажниот сегмент, каде што концентрираноста е најизразена. Покрај тоа што во Македонија постојат голем број трговци со нафта и нафтени деривати, сепак доминантната позиција на неколку компании е повеќе од изразена, што практично ја потиснува можноста за реална конкуренција на пазарот. Слабата апсорпциона моќ на пазарот го прави нафтениот сектор во Македонија недоволно конкурентен и исклучително статичен за странските нафтени компании. Дополнителен индикатор е тоа што глобалните нафтени брендови, поради слабата добивка во надолниот сегмент, сè поинтензивно ги пренасочуваат своите капитални инвестиции во нагорниот сегмент, каде воедно повратокот на инвестициите е најголем, додека малопродажните станици најчесто оперираат по пат на франшиза.

Ривалство меѓу компаниите во нафтениот сектор во Република Македонија

Променливите стапки на раст на нафтената индустрија и високите бариери за излез од самата индустрија се посебно проблематични за голем дел од нафтените компании во светот. Ривалството меѓу компаниите во глобалната нафтена индустрија во суштина ја ограничува профитабилноста на самата индустрија, гледано од аспект на интензитетот на конкуренцијата. Високата концентрација на пазарот укажува на релативно мала конкуренција. Пазарот е дисциплиниран, при што се очекува помал интензитет во ситуација на пазарна експанзија, проследен со бавен но стабилен раст на индустријата. Водечките нафтени компании се релативно еднакви во поглед на големината, моќта и развојните капацитети (Datamonitor 2009 и Datamonitor 2010). Од друга страна, ова го зголемува интензитетот на ривалството на пазарот, што може да се манифестира во т.н. ценовна војна на пазарот доколку одредена компанија се обиде да влијае врз цените. Според Porter (2008), забавеното производство, коешто е составен дел на нафтениот бизнис, проследено со опаѓачки резерви на нафта, може да го зголеми интензитетот на ривалство во нафтената индустрија. Во ситуација кога целите на клучните конкуренти на пазарот го надминуваат прагот на општите економски перформанси, нафтените компании може да се одлучат и за т.н. заедничко вложување (*Joint Venture*), преку трансформирање на потенцијалните конкуренти во соработници. Заедничкото искористување на изворите на енергија ја зголемува и продуктивноста и генерира помалку негативни екстерналии.

Конкурентското окружување на нафтениот сектор во Македонија често се поистоветува со т.н. вакуум во рамките на коишто оперираат низа големи и неколку помали нафтени компании, чијашто улога на пазарот е најчесто занемарена. Во суштина, големите нафтени компании се разликуваат значително од останатите ривали на пазарот. Макпетрол АД, како најголема нафтена компанија во Македонија, веќе неколку декади наназад ги предводи останатите конкурентски компании на пазарот. Од друга страна, покрај клучните следбеници на Макпетрол АД – Лукоил Македонија и ОКТА Бренд, сè поизразено е и присуството на нелојалната конкуренција во Македонија, којашто за сметка на низата нелегалности (пуштање во промет нестандардизирани и непроверени горива и нелегален увоз на нафтени деривати) се рефлектира негативно на добивката на големите нафтени компании во Македонија.

Преговарачка моќ на купувачите во нафтениот сектор во Република Македонија

Мокните купувачи во нафтената индустрија имаат капацитет да ги намалат цените, да бараат подобар квалитет или услуга за производите (зголемувајќи ги трошоците), индиректно креирајќи нетрпение меѓу учесниците на пазарот, на сметка на профитабилноста на самата индустрија. Водечките нафтени компании ги вршат речиси сите оперативни активности на нафтените полиња преку услужните нафтени компании. Како купувачи, нафтените компании се во подобра позиција да преговараат за висината на цените, односно да наметнат повисоки стандарди за квалитетот на услугите. Купувачите креираат позитивен однос со нафтената индустрија, во ситуација кога постојат еколошки 'зелени' алтернативи, коишто се дизајнирани со цел да влијаат позитивно кон животната средина.

Купувачите во Македонија единствено можат да влијаат врз добивката на нафтените компании, преку барање поквалитетни услуги и преговарање со останатите ривали на пазарот. Купувачите се подеднакво присутни, како на индустрискиот пазар така и на пазарот за лична потрошувачка. Во тој контекст, моќта на индустриските купувачи е мала, од причина што снабдувачите поседуваат капацитет да го ограничат целокупниот процес на снабдување и симултано да ги одржуваат цените на високо ниво, каков што е случајот со рафинеријата ОКТА. Од друга страна, влијанието на купувачите во Македонија врз цените на нафтените деривати е релативно мало. Намалувањето на малопродажните цени на нафтените деривати е изводливо само доколку видно се измени тековната методологија по којашто се пресметуваат цените на нафтените деривати или доколку Владата на Република Македонија доброволно се откаже од приходи коишто се слеваат во буџетот како резултат на високите акцизи.

Преговарачка моќ на снабдувачите во нафтениот сектор во Република Македонија

Снабдувачи влијаат на нафтениот пазар преку наплаќање повисоки цени, ограничување на производството или процесот на интеграција. Првите два елемента биле евидентни во текот на 1970 година, кога во сила стапило ембаргото, наметнато од државите – производители на нафта, преку редуцирање на светското производство на нафта. Ваквото ограничување на понудата довело до драматично

зголемување на номиналната цена на барел нафтата, од 2,7 долари на 11,2 долари, во периодот од 1973 до 1974 година (Backus и др., 2000). Ова практично посочува дека секој потег на одреден конкурент во нафтената индустрија, да влијае врз цената ќе предизвика промени во стратегијата на останатите учесници на пазарот. На пример, потегот на *Esso* (денешен *ExxonMobil*), во 1959 година влијаел врз цените на нафтата во Средниот Исток што практично довело до креирање на *OPEC*, којшто покрај снабдувањето, денеска има незанемарливо влијание и врз цените на нафтата (Library of Congress, 2010). Големите нафтени компании како *British Petroleum* и *Chevron* имаат комплексен синџир на добавувачи, коишто се движат од добавувачи на нафтени полиња до инженерство, развој и управување со нафтоводни инсталации и специфична опрема и материјали.

Моќта на снабдувачите на нафтени деривати во Македонија е исклучително голема. Снабдувачите, како и купувачите, имаат моќ да влијаат врз намалувањето на идните приходи на нафтените компании во Македонија или преку директно зголемување на цените или преку намалување на квалитетот на производите и услугите што тие ги нудат. До пред неколку години, нафтените компании во Македонија беа присилени да се снабдуваат со гориво само од еден добавувач/големопродавач на нафтени деривати. Тоа е рафинеријата ОКТА, којашто има голема улога во формирањето на цените на нафтените деривати во Македонија. Невообичаено е тоа што ОКТА во изминативе години, константно ги намалуваше проекциите за преработка на сурова нафта (и без истите да ги реализира), а паралелно го зголемуваше увозот на нафта.

Во 2013 година, по одлука на грчката нафтена компанија Хеленик Петролеум, рафинеријата ОКТА целосно престанала со преработка на сурова нафта, односно била трансформирана во складиште за нафтени деривати. Претпоставките на пазарот укажуваат дека по завршувањето на договорот што ОКТА го има потпишано со Владата на Република Македонија, целосно ќе се измени и методологијата врз основа на којашто се пресметуваат малопродажните цени на нафтените деривати. Денеска, македонските нафтени компании, имајќи ја предвид либерализацијата на пазарот за нафтени деривати, законски можат да увезуваат секаков вид нафтени деривати, од кој било добавувач со кого тие ќе склучат договор. Поттикнување на поголема конкуренција значи и поголем избор за потрошувачите во Македонија односно можност самите да избираат од кој снабдувач ќе ги купуваат своите производи.

Закана од супститути на нови производи и услуги во нафтениот сектор во Република Македонија

Во контекст на заканата од супститути на пазарот, *Porter* (2008) подвлекува јасна дистинкција помеѓу ривалството (вториот елемент) и супститутите (петтиот елемент). Општо земено, ривалството ја опишува конкуренцијата помеѓу компаниите коишто нудат слични производи на пазарот, додека супститутите се однесуваат на производи коишто немаат конкурентски карактер. Преку употребата на напредните технологии, глобалните нафтени компании се во потрага по алтернативни извори на енергија или потенцијални супститути. Заканата од супститутите е релативно висока во ситуација кога истата нуди атрактивна ценовна размена на производите во индустријата, или пак, кога трошоците на купувачите да се префрлат на супститути се релативно мали. Негативната страна на супститутите се огледа во нивниот потенцијал да влијаат врз ограничувањето на нето добивката на нафтениите компании и нивните извори за креирање вредност.

Супститутите во суштина ја ограничуваат можноста на нафтениите компании да остваруваат добивка и да креираат вредност на пазарот. За разлика од глобалната нафтена индустрија, каде што интензивно се работи на развивањето алтернативни извори на енергија, коишто се помалку штетни за околината, во Македонија, нафтата останува да биде примарен извор на енергија. Ваквиот исход се должи пред сè на фактот што цената на нафтата е релативно пониска од останатите видови горива. Како што технологијата за експлоатација и дупчење станува посоефицицирана, може да ги надмине и зголемените трошоци за испразнување, што укажува дека нафтата со сигурност ќе остане еден од најевтините извори на енергија во наредниве години. Единствена нафтена компанија во Македонија којашто континуирано инвестира во развојот на алтернативни горива е Макпетрол АД, којашто воедно поседува сопствена рафинерија за производство на биогорива, со капацитет од 30.000 илјади тони годишно. Како општествено одговорна компанија којашто оперира следејќи ги европските стандарди за заштита на животната средина, Макпетрол АД примарно е ориентиран кон општеството и потрошувачите. Но со оглед на тоа што потрошувачите во Македонија сè уште не се целосно запознаени со придобивките на овој концепт, продажбата на биогоривата е делумно статична, со услови за потенцијален раст во иднина.

6.5. Анализа на можностите за градење конкурентска предност во нафтениот сектор во Република Македонија

Конкурентската предност во нафтената индустрија се огледа во капацитетот на одредена компанија да генерира ресурси коишто ќе ѝ овозможат да ги засили своите деловни перформанси на подобар начин од конкуренцијата. Но конкурентската предност не може да биде мерлива единствено од аспект на супериорноста на самите ресурси, туку истата треба да биде набљудувања од аспект на издржливост, мобилност и повторливост (Grant, 1995). Издржливоста на ресурсите опфаќа временски интервал во којшто одредена компанија може да одржи контрола на конкурентските ресурси пред останатите компании да добијат пристап до истите. Мобилноста се однесува на начинот на којшто супериорните ресурси можат да се пренесат на останатите конкуренти на пазарот. Повторливоста (репликативноста) се однесува на леснотијата со којашто супериорните ресурси можат да бидат копирани од конкуренцијата.

Во рамките на нафтениот сектор во Република Македонија, доминацијата на неколку компании е повеќе од евидентна, гледано од аспект на географската позиционираност на малопродажните станици низ Македонија. Влијанието на конкурентските нафтени компании коишто оперираат на територијата на Македонија е исклучително мало поради фактот што тие дејствуваат единствено во Скопскиот регион. Нафтата, како добро за широка потрошувачка, полака ја менува својата улога во рамките на македонската економија, посебно од контекст на комерцијализацијата на нафтените деривати. Дозата на медиокритет, којашто во минатото го отсликуваше недиференцираниот карактер на стратегиите на македонските нафтени компании воопшто не соодветствува со различните желби и потреби на денешните потрошувачи. Конвенционалната доктрина на маркетингање на финалните производи, преку нудење уникатен производ којшто ќе биде адекватно ценовно позициониран, почнува да ја губи својата универзална применливост, од причина што овие застарени техники се делумно неконзистентни за одржувањето константен прилив на задоволни потрошувачи и поттикнување повторени купувања. Од тие причини, нафтените компании во Македонија се должни да конципираат адекватна вредносна пропозиција којашто ќе им помогне да изградат дистинктивна позиција на пазарот. Во сегментот за дистрибуција и малопродажба на нафтени деривати, водечки нафтени компании во Македонија се Макпетрол АД и Лукоил Македонија.

Табела 6.2. Производен асортиман на Макпетрол АД и Лукоил Македонија

Макпетрол АД		Лукоил Македонија	
<i>Ultra 95 + Economy (Еуро Сynep 95)</i>	Бензин	<i>EKTO Sport (Еуро Сynep 98)</i>	Бензин
<i>Ultra 100 Race Pro (Еуро Сynep 100)</i>	Бензин	<i>EKTO Plus (Еуро Сynep 95)</i>	Бензин
<i>Ultra Diesel Power Jet (Еуродизел БС)</i>	Дизел	<i>EKTO Diesel (Еуро дизел БС)</i>	Дизел
<i>Ultra Diesel Bio Jet (Биодизел Б6 БС)</i>	Дизел	<i>LPG</i>	Течен нафтен гас
<i>Ultra LPG (Авто ТНГ)</i>	Течен нафтен гас		

Извор: Макпетрол АД (2015) „Производи“ достапно на: https://www.makpetrol.com.mk/ultra_mk.asp (пристапено на 24.3.2017)

Производниот асортиман на трите нафтени компании е делумно различен, посебно од аспект на придобивките за потрошувачите. Во табела 6.2 се претставени видовите горива што ги нудат трите најголеми продавачи на нафтени деривати во Македонија. Како што можеме да забележиме, **Макпетрол АД** во својата понуда на горива ги вклучува следниве горива (Makpetrol, 2012): *Ultra + Economy 95*, *Ultra 100 Race Sport*, *Ultra Diesel Power Jet*, *Ultra Diesel Bio Jet* и *Ultra LPG*. Во својата производна програма, Макпетрол АД нуди висококвалитетни горива, произведени според најсовремена технологија и по образец на највисоките европски и светски стандарди.

Предноста на овие горива се огледа во тоа што тие се дизајнирани со цел да продуцираат поголема моќност и економичност за потрошувачите од една страна, и помала емисија на штетни гасови од друга. На овој начин, менаџментот на Макпетрол АД креирал двојна вредност за потрошувачите – поекономични горива коишто се ценовно позиционирани во линија со оние на конкуренцијата и заштита на животната средина. Гледано од маркетиншки аспект, потрошувачите за иста цена

добиваат видно поквалитетни горива – повисока вредност, коишто го подобруваат релативниот перформанс на нивните автомобили. Доколку на ова се додаде фактот дека ниту една друга нафтена компанија во Македонија освен Макпетрол АД не произведува ниту продава биогорива, автоматски тоа значи и производна диференцијација, што го прави Макпетрол АД апсолутен лидер во овој сегмент. Степенот на иновација и технолошката подготвеност на Макпетрол АД, коишто се сметаат како пресудни елементи во нафтениот сектор, всушност ја конструираат платформата врз основа на којашто Макпетрол АД ја гради својата конкурентска предност на пазарот. Студијата спроведена од *Mushe* (2016), во рамките на којашто квантитативно е евалуирано задоволството на потрошувачите од производите на Макпетрол АД и Лукоил Македонија, укажува на евидентна наклонетост на потрошувачите кон производите на Макпетрол АД.

Руската нафтена компанија **Лукоил Македонија**, во својата малопродажна мрежа, ги вклучува следниве видови горива (Lukoil, 2014): *EKTO Sport*, *EKTO Plus*, *EKTO Diesel* и *LPG*. На сличен начин како и Макпетрол АД, производниот асортиман на горива на Лукоил Македонија е примарно дизајниран со цел да им обезбеди на потрошувачите производ што не само ги задоволува основните енергетски потреби, туку е и концептуално и хемиски структуриран врз основа на највисоките еколошки стандарди. Бидејќи обезбедувањето гориво како добро за широка потрошувачка, повеќе не е доволно да се задоволат потребите на потрошувачите, интеграција на квалитетот е неопходна со цел да се засили понудата на горивата, односно да се разграничат и потенцираат фундаменталните предности на клучните ривали на пазарот. Врз основа на оваа пропозиција, Лукоил Македонија ја гради својата диференцијална производна политика на пазарот во Македонија, во обид да изгради дистинктивна позиција во однос на останатите ривали. Конечно, **ОКТА Бренд** – склоп на приватни малопродавачи на нафтени деривати, кои по пат на франшиза го користат брендот на ОКТА – во својата производна програма ги вклучуваат следниве производи (Okta, 2012): *BMB 95*, *BMB 98*, *Diesel Euro V*, *Diesel Euro IV* и *LPG*. Како што можеме да забележиме, производниот асортиман на ОКТА Бренд нема изразена диференцијалност и тој е делумно идентичен, единствено од аспект на бројот октани што се присутни во горивото, со оној на Макпетрол АД и Лукоил Македонија.

Продажба на нафтени деривати на Макпетрол АД и Лукоил Македонија

Ситуацијата од аспект на продажбата на нафтени деривати во Македонија е променлива, со оглед на тоа што на пазарот на нафтени деривати најголемо учество имаат Макпетрол АД и Лукоил Македонија. Продажбата на нафтени деривати на Макпетрол АД во Македонија е релативно стабилна, со одредени намалувања во поглед на севкупната продажба на нафтените деривати.

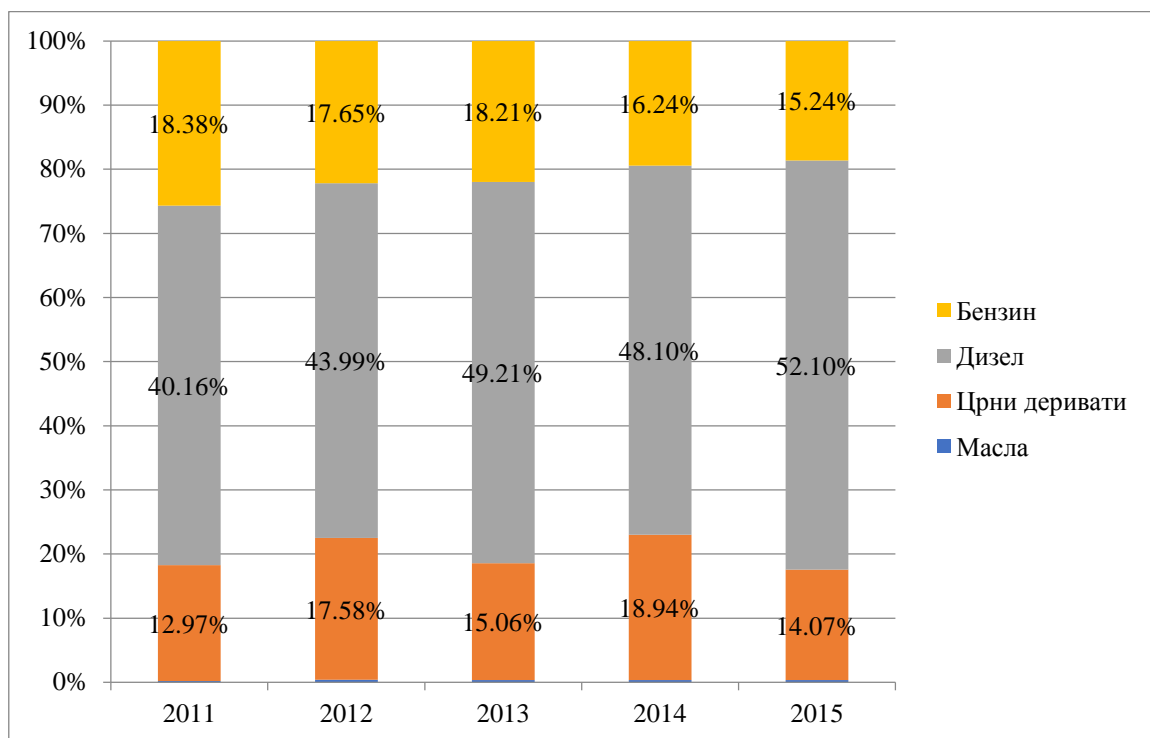
Тоа го илустрира и табелата 6.3 каде што е претставена продажбата на нафтени деривати на Макпетрол АД, за периодот од 2011 до 2015 година. Како што можеме да забележиме, во 2011 година, Макпетрол АД остварил вкупна продажба на 404,790 тони нафтени деривати и остварил минимален раст од севкупната продажба од 0.02%. Во 2012 година, Макпетрол АД остварил продажба на 360,652 тони нафтени деривати, што воедно претставува пад на севкупната продажба за 10,9% во однос на 2011 година. Трендот на намалување на продажбата продолжил и во 2013 година, кога Макпетрол АД остварил продажба од 311,261 тони нафтени деривати и забележал сериозен пад на севкупната продажба од 13,69% во однос на 2012 година. Во 2014 година, Макпетрол АД остварил продажба на 315,480 тони нафтени деривати, што всушност претставува зголемување за 1,36% во однос на 2013 година. Во 2015 година, Макпетрол АД остварил продажба од 347.542 тони нафтени деривати и забележал релативно зголемување во севкупната продажба од 10.16% во однос на 2014 година. Од поединечен аспект, Макпетрол АД забележал значителен пад во продажбата на природниот гас. Во 2012 година, остварил продажба од 53.390 кубни метри гас при што остварил пад од 41.6% во однос на 2011 година. Во 2013 година, Макпетрол АД остварил продажба на 30.711 кубни метри гас и забележал пад од 42.48% во однос на 2012 година. Во 2014 година, Макпетрол АД остварил продажба од 31.779 кубни метри гас и остварил минимален раст од 3.48% во однос на 2013 година. Во 2015 година, Макпетрол АД остварил продажба од 29.582 кубни метри гас и забележал пад во севкупната продажба од гас од 6.91%. Со оглед на високите цени на горивата, коишто се главен двигател на приходите на Макпетрол АД, менаџментот на Макпетрол АД, бил присилен да започне со политика на кратење на трошоците. Покрај редукацијата на административните трошоци, значително намалување на трошоците има кај набавната вредност на стоките (нафтени деривати). особено поради евидентно намалената потрошувачка/продажба на нафтени деривати на бензинските станици низ Република Македонија.

Табела 6.3. Вкупна продажба на нафтени деривати на Макпетрол АД за периодот од 2011 до 2015 година (во тони)

	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Еуросупер БС – 95</i>	58.039	53.052	47.631	42.732	44.221
<i>Еуросупер 95</i>					
<i>Еуросупер БС-98</i>	14.381	268	133	34	39
<i>Еуросупер 98</i>					
<i>Еуросупер БС - 100</i>		10.339	8.932	8.498	8.725
Вк. бензини	72.420	63.659	56.696	51.264	52.985
<i>Дизел Е III</i>					
<i>Биодизел Б6+Б6 BS</i>					
<i>Биодизел Б8</i>					
<i>Биодизел Б8 БС</i>	4.664	2.884	2.361	/	2.361
<i>ЕЛ+ЕЛ-1</i>					
<i>Еуродизел БС (D-E V)</i>	138.621	140.431	139.043	141.745	168.109
<i>ЕЛ-1</i>	19.279	15.355	11.772	15.355	8.000
Вк. дизели	162.564	158.670	153.176	151.753	181.085
Вк. бенз. и дизели	234.984	222.329	209.872	203.017	234.070
<i>Мазут</i>					
<i>Мазут М-1 НС</i>	41.809	53.181	46.816	50.629	48.926
<i>Битумен</i>	10.725	10.228	169	149	/
Вк. црни деривати	52.534	63.409	46.895	59.778	48.926
<i>Масли мазира</i>	3	7	/	/	/
<i>Валволине</i>	111	105	97	113	97
<i>Лубекс</i>	477	437	398	341	398
<i>Антифр. и те. За автомобили</i>	248	557	476	458	476
Вкупно масла	591	1.106	962	912	962
<i>Млазно гориво</i>	7.096	7.318	9.112	11.834	13.557
<i>ТНГ</i>	3.237	2.907	2.807	2.705	2.807
<i>Автоплин</i>	10.808	9.749	10.694	11.435	14.387
Вкупно деривати	309.498	306.818	280.432	279.853	314.404
<i>Биодизел</i>	2.814	250	55	3.110	2.905
<i>Глицерни-раст.потекл.</i>	1.051	170	/	648	535
<i>Природен гас</i>	91.427	53.390	30.711	31.779	29.582
<i>Метан</i>		24	63	90	116
СЕ ВКУПНО	404.790	360.652	311.261	315.480	347.542

Извор: Макпетрол АД (2015), достапно на: https://www.makpetrol.com.mk/izvestai_mk.asp
(пристапено на 28.3.2017)

Слика 6.12. Учество на нафтени деривати во севкупна продажба на Макпетрол АД за периодот од 2011 до 2015 година (во %)



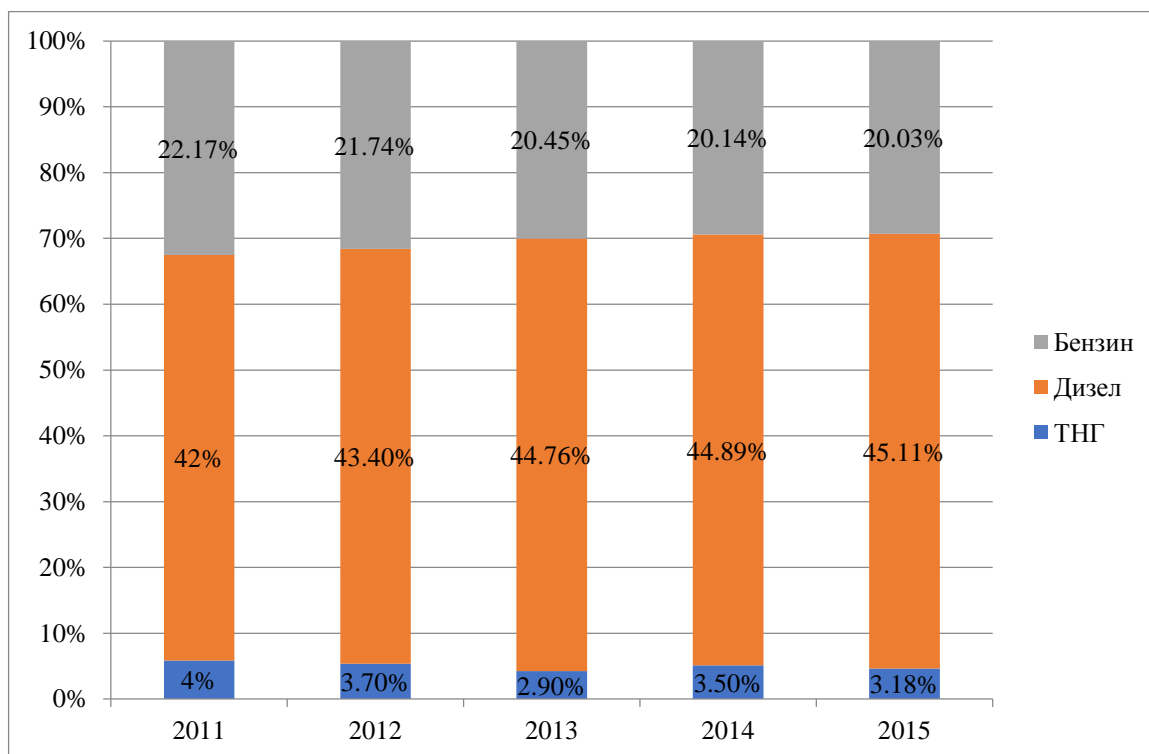
Извор: Макпетрол АД (2015), достапно на:

<https://www.makpetrol.com.mk/Download/izvestai%20za%20sobranie/SOBRANIE%202016.pdf>

(пристапено на 27.3.2017)

На сликата 6.12 е претставено учеството на Макпетрол АД според типот на нафтени деривати, во контекст на севкупната продажба на нафтени деривати за периодот од 2011 до 2015 година. Најголемо (растечко) учество во склоп на севкупната продажба на нафтени деривати имал дизелот, почнувајќи од 2011/162.564 тони (40,16%); 2012/158.670 тони (43,99%); 2013/153.176 тони (49,21%); 2014/151.753 (48,10%); и 2015/181.085 тони (52,10%). За разлика од дизелот, релативно послабо (опаѓачко) учество во вкупната продажба на нафтени деривати имал бензинот, почнувајќи од 2011/72.420 (18,38%); 2012/63.659 тони (17,65%); 2013/56.696 тони (18,21%); 2014/51.264 тони (16,24%); и 2015/52.985 тони (15,24%). Променливо учество во поглед на вкупната продажба на нафтени деривати имале црните деривати, почнувајќи од 2011/52.534 тони (12,97%); 2012/63.409 тони (17,58%); 2013/46.895 тони (15,06%); 2014/59.778 тони (18,94%); и 2015/48.926 тони (14,07%). Најмало учество во вкупната продажба на нафтени деривати имале маслата, почнувајќи од 2011/591 тони (0,13%); 2012/1.106 тони (0,30%), 2013/962 тони (0,30%), 2014/912 тони (0,28%) и 2015/ 962 тони (0,27%).

Слика 6.13. Учество на нафтени деривати во севкупна продажба на Лукоил Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во %)



Извор: РКЕ (2015), достапно на:

http://www.erc.org.mk/odluki/2016.03.29_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatornata%20komisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202015%20godina-Final.pdf (пристапено на 2.4.2017)

За разлика од завидната продажба на нафтени деривати на Макпетрол АД, продажбата на Лукоил Македонија била неспоредливо пониска за периодот од 2011 до 2015 година. (види слика 6.13). Учеството во севкупната продажба на нафтените деривати на Лукоил Македонија е релативно слично на Макпетрол АД, каде што имаме изразена доминација на еден нафтен дериват (дизел). Најголемо (растечко) учество во поглед на севкупната продажба на нафтени деривати на Лукоил Македонија имал дизелот, почнувајќи од 2011/41,58 тони (42%); 2012/42.966 тони (43.40%); 2013/44,31 тони (44,76%); 2014/44,44 тони (44,89%); и 2015/44,65 тони (45,11%). За разлика од дизелот, послабо (опаѓачко) учество во севкупната продажба на нафтени деривати имал бензинот, почнувајќи од 2011/21,94 тони (22,17%); 2012/19,35 тони (21,74%); 2013/19,22 тони (20,45%); 2014/19,70 тони (20,14%); и 2015/19,59 тони (20,03%).

Профитабилност на Макпетрол АД и Лукоил Македонија

Макпетрол АД претставува најголема приватна нафтена компанија за дистрибуција на нафта и нафтени деривати во Република Македонија. Како етаблиран лидер на нафтениот сектор, Макпетрол АД успешно оперира повеќе од 65 години на македонскиот пазар. Примарна дејност на Макпетрол АД е трговија на големо и мало со нафта, нафтени деривати, природен гас и биодизел. Малопродажниот сегмент на Макпетрол АД инкорпорира 126 современи бензински станици, што го прави лидер во продажбата на нафтени деривати во Македонија. Покрај тоа што на локално ниво, Макпетрол АД поседува свои подружници; *Макпетрол Пром-Гас*, *ГА-МА* и *Оилко*, компанијата е подеднакво присутна и на регионално ниво, поседувајќи придружни компании во Република Грција (Петролмак) и во соседна Република Србија (Макпетрол – Београд).

Табела 6.4. Нето добивка/загуба на Макпетрол АД за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони денари)

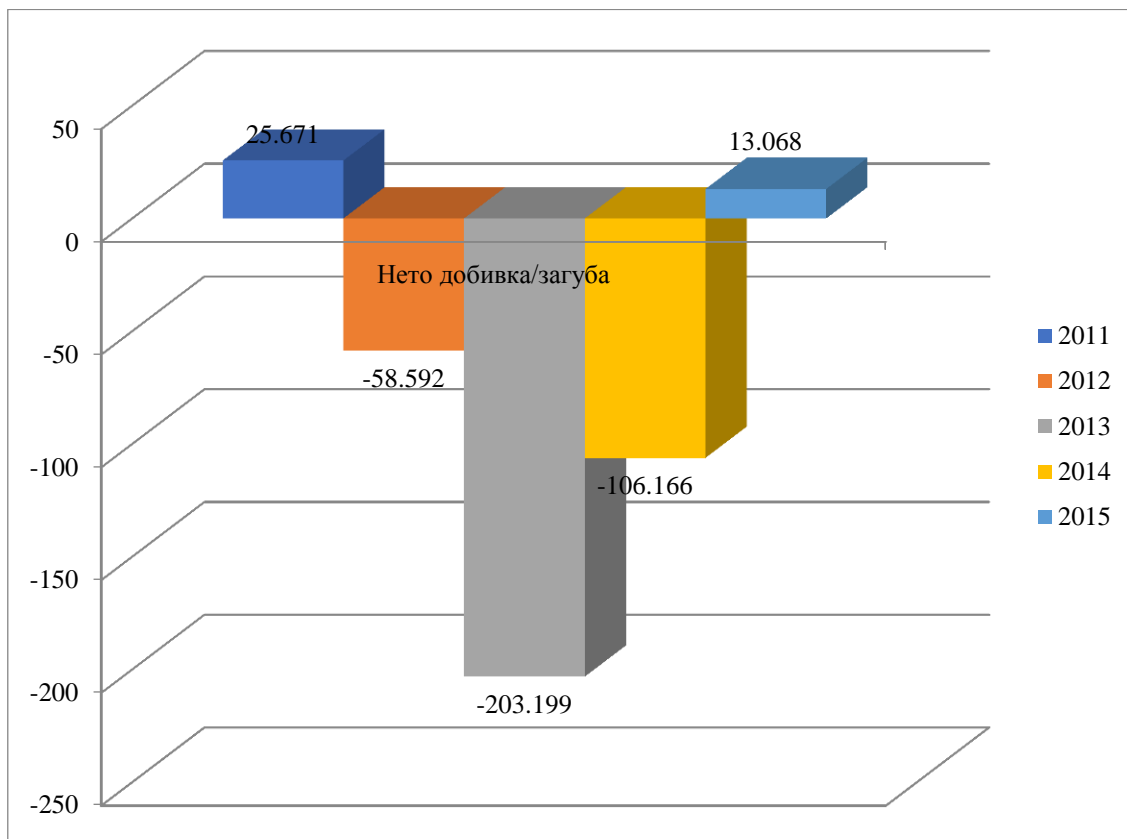
Макпетрол АД	2011	2012	2013	2014	2015
Вкупен приход	25.054.314	24.762.429	21.286.695.	20.516.654	18.563.354
Вкупен расход	25.020.018	24.811.178	21.205.561	20.631.337	18.550.286
Нето добивка/загуба	25.671.268↑	-58.592.056↓	-203.198.968↓	-106.166	13.068↑

Извор: Макпетрол АД (2016) „Годишни извештаи“, достапно на:
<https://www.makpetrol.com.mk/izvestai_mk.asp> (посетено на 4.4.2017)

И покрај широката мрежа малопродажни станици, симптоматично е тоа што Макпетрол АД континуирано генерира финансиски загуби во последните пет години. Како што можеме да забележиме од табела 6.4 во 2011 година, Макпетрол АД генерирал нето добивка од 25,67 милиони денари. И покрај тоа што во 2011 година, менаџментот на Макпетрол АД успеал релативно да ја намали нето загубата споредено со 2010 година; во 2012 година, Макпетрол АД остварил нето загуба од 58,59 милиони денари. Трендот на нето загуба продолжил и во 2013 и 2014 година, кога Макпетрол АД повторно забележал нето загуба од 203 милиони денари, односно 106 милиони денари. Во 2015 година, Макпетрол АД остварил нето добивка

од 13.068 милиони денари. Сублимирано, најголема нето загуба, Макпетрол АД забележал во 2013 година (-203.198.968 милиони денари), а најголема добивка остварил во 2015 година (13.068 милиони денари).

Слика 6.14. Споредба на нето добивка/загуба на Макпетрол АД за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони денари)



Извор: Макпетрол (2016) „Годишни извештаи“ достапно на: <
https://www.makpetrol.com.mk/izvestai_mk.asp> (пристапено на 11.4.2017)

На сликата 6.14 е претставена споредба на нето добивката/загубата на Макпетрол АД, за периодот од 2011 до 2015 година. Нето загубата на Макпетрол АД во последниве пет години се должи пред сè на големите оперативни расходи коишто во континуитет ги надминуваат приходите од продажбата. Како илустрација, само за првите шест месеци од 2014 година, вклучувајќи го тука и периодот од јули до септември, оперативните расходи на Макпетрол АД повторно биле повисоки од приходите од продажбата. Имено, во периодот од јули до септември 2014 година, приходите од продажба на Макпетрол АД изнесувале 5,65 милијарди денари, од коишто 5,42 милијарди денари ги сочинува домашниот пазар. Во истиот временски интервал, оперативните расходи се зголемиле за 5,67 милијарди денари. Најголем

удел во оперативните расходи има сегментот за набавка на трговски стоки, којшто изнесува 5,12 милијарди денари. Како причина за нето загубата би можеле да ја посочиме и намалената побарувачка на природниот гас, којшто се припишува пред сè на појавата на сопствениот увоз на дел од компаниите што се јавуваат како најголеми потрошувачи на природниот гас во Македонија. Падот на приходите од диверзифицираните дејности на Макпетрол АД: продажба на автомобили, шпедитерски услуги, хотелско-угостителска дејност, се одразил исто така негативно врз нето добивката на Макпетрол АД. Меѓутоа, како главни причини поради коишто Макпетрол АД во континуитет генерира загуби се следниве (Макпетрол АД Годишен Извештај 2015, стр. 190): Намалување на продажбата на моторните бензини; увоз на половни дизел возила; увоз и пуштање во промет нестандартно гориво на пазарот во Република Македонија по пониски цени; намалување на продажбата на нафтените деривати на големо, поради зголемен ризик од наплата; работење на биорафинеријата со намален капацитет; високи негативни разлики во цени на залихи на нафтени деривати, како последица на перманентно намалување на цените на дериватите; и високи трошоци за одржување складови за нафтени деривати.

За разлика од варијабилниот биланс на успех на Макпетрол АД, клучните финансиски параметри на Лукоил Македонија биле релативно постабилни, со значителен раст во поглед на вкупната нето добивка.

Табела 6.5. Нето добивка/загуба на Лукоил Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони денари)

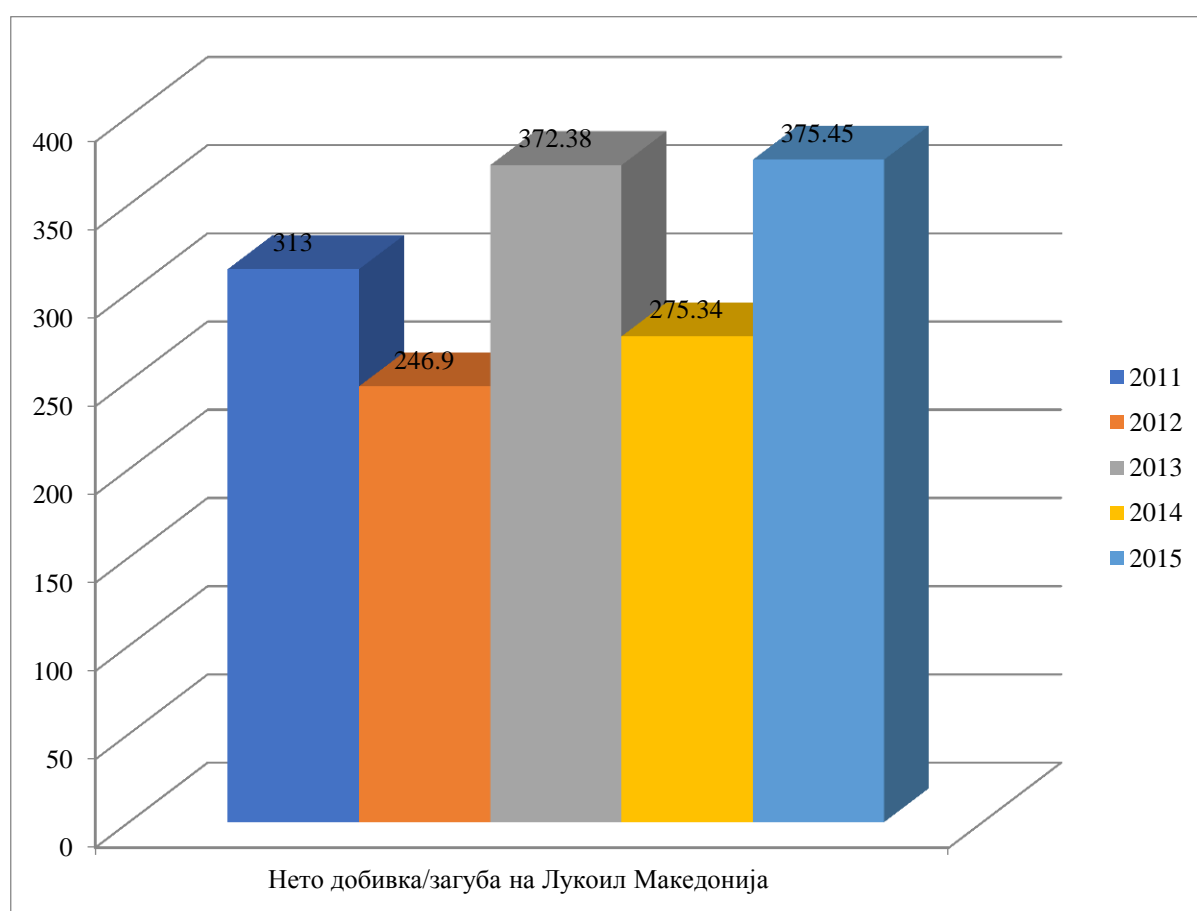
Лукоил Македонија	2011	2012	2013	2014	2015
Вкупен приход	6.572.153	6.520.585	7.325.707	6.788.401	7.445.678
Вкупен расход	6.189.134	6.221.254	6.489.895	6.513.251	7.080.654
Нето добивка/ загуба	313.322	246.990	372.389	275.343	375.453

Извор: Lukoil Annual Report (2016), достапно на:

<http://www.lukoil.ru/FileSystem/PressCenter/27396.pdf> (пристапено на 13.4.2017)

Во табелата 6.5 е претставена нето добивката на Лукоил Македонија, за периодот од 2011 до 2015 година. За истоимениот период, Лукоил Македонија генерирал континуирана нето добивка, без остварување финансиска загуба. Свкупната добивката на Лукоил Македонија се одликувала со минимални промени, споредено со останатите години, почнувајќи од 2011/313 милиони денари (11,46%); 2012/246,9 милиони денари (-21,14%); 2013/372,38 милиони денари (50,82%); 2014/275,34 милиони (-26,04%); и 2015/375,45 милиони денари (36,36%).

Слика 6.15. Споредба на нето добивка/загуба на Лукоил Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони денари)

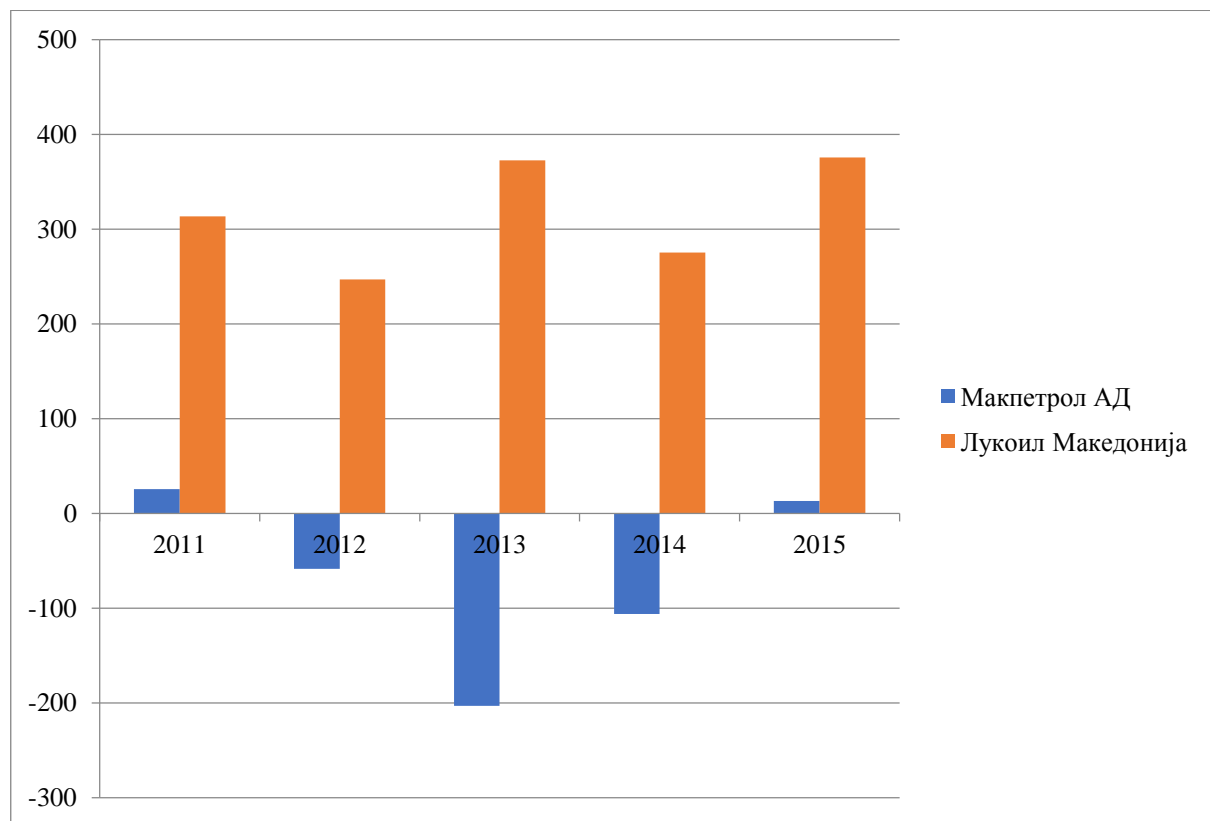


Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на Лукоил Македонија за периодот од 2011 до 2015 година

Споредено со претходните години, намалувањето на нето добивката на Лукоил Македонија – -21,14% за 2012 година, односно -26,04% за 2014 година, се должи на суштински намалената побарувачка за горива за конкретниот период и изразениот пад на вредноста на доларот во однос на денарот, што впрочем придонел

да се намалат вкупните приходи на Лукоил Македонија и да се зголемат трошоците за оперативното работење.

Слика 6.16. Споредба на нето добивка на Макпетрол АД и Лукоил Македонија за периодот од 2011 до 2015 година (во милиони денари)



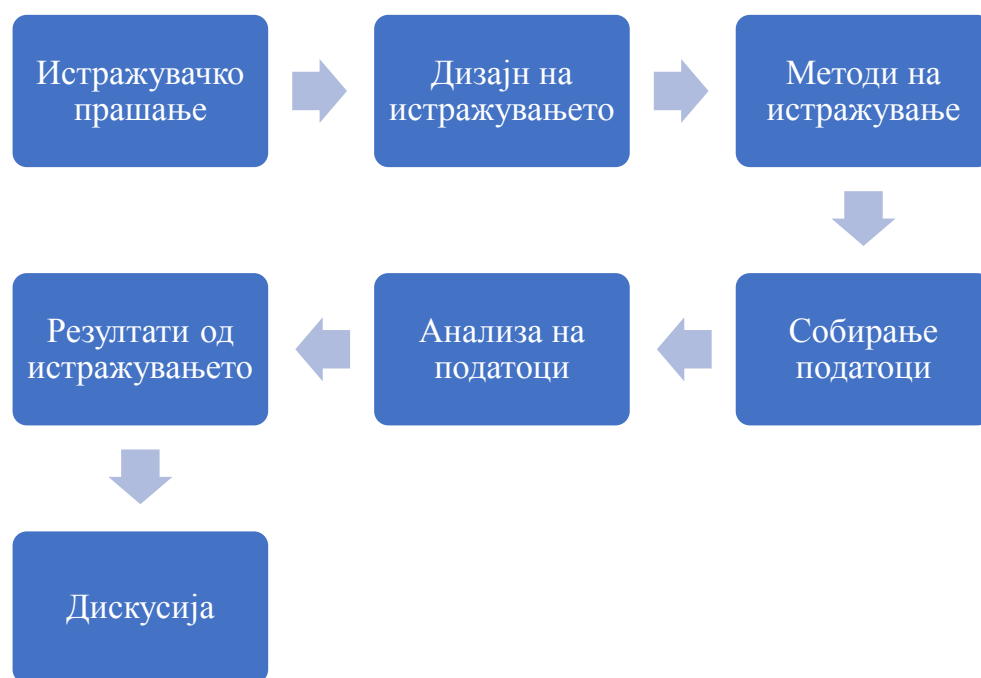
Извор: Прилагодено според консолидираните финансиски извештаи на Макпетрол АД и Лукоил Македонија за периодот од 2011 до 2015 година

Кога ќе ја споредиме нето добивката на Макпетрол АД и Лукоил Македонија за периодот од 2011 до 2015 година, можеме да забележиме јасна разлика во поглед на остварената висина на нето добивката (види слика 6.16). Растот на нето добивката на Лукоил Македонија бил генериран единствено од продажбата на нафтени деривати (моторни горива и мазива) на малопродажните станици и продажбата на големо, без вклученост во дополнителни активности во иста или друга дејност, вклучувајќи го тука и релативно помалиот број бензински станици, споредено со Макпетрол АД. Од друга страна, нето добивката/загубата на Макпетрол АД се должи пред сè на намалената побарувачка на природниот гас и падот на приходите во диверзифицираните дејности, како и падот на продажбата на нафтени деривати на големо.

6.6. Истражување – Макпетрол АД и Лукоил Македонија

Сите истражувања во науката се базираат врз некои основни филозофски претпоставки за тоа што претставува валидно истражување и кои современи методи и техники се сметаат за соодветни, за да се конципираат нови знаења во одредена студија. Со цел да се спроведе и оцени кое било истражување, исклучително е важно концизно да се елаборираат водечките хипотези.

Слика 6.17. Рамка за истражување



Во рамките на овој дел од истражувањето, интегрирани се неколку клучни елементи коишто придонесоа да се доближиме во насока на потесна научна елаборација на суштината на самото истражување. На сликата 6.17 се претставени елементите коишто хронолошки ја структурираат основната рамка на самото истражување, којашто ја сочинуваат следните елементи: истражувачко прашање, дизајн на истражувањето, методи на истражувањето, собирање податоци, анализа на податоци, резултати од истражувањето и дискусија.

Истражувачко прашање

Вертикалната интеграција, како брзорастечка стратегија во глобалната нафтена индустрија, наоѓа сè поголема практична примена и во нафтените компании

во регионот, коишто во континуитет го зголемуваат обемот на капитални инвестиции за развој на клучните оперативни активности во вредносниот синџир. Со цел да го евалуираме потенцијалот на вертикалната интеграција и во Република Македонија, како алатка за градење конкурентска предност, го конципиравме следново истражувачко прашање: **„Дали вертикалната интеграција може да придонесе за градење конкурентска предност во нафтената индустрија?“**.

Централното истражувачко прашање е круцијален сегмент на претходните научни дискусии и тоа е дизајнирано со намера да се испитаат 'можностите' за градење конкурентска предност во нафтениот сектор во Република Македонија, преку примена на стратегијата на вертикална интеграција. Карактерот на самото истражувачко прашање е од отворена природа и е развиено во насока на развивање еден единствен концепт, преку експлорација на практичниот контекст на процесот на вертикална интеграција.

Дизајн на истражувањето

Во рамките на дизајнот на истражувањето, за оваа студија вклучено е експлораторно и интерпретациско истражување помеѓу двата најголеми дистрибутери на нафта и нафтени деривати во Република Македонија – Макпетрол АД и Лукоил Македонија, анализирано преку примена на квалитативна методологија. Експлораторниот фокус на истражувањето е поставен со намера да се истражат, односно генерираат што е можно повеќе информации за потенцијалната примена на вертикалната интеграција, како релативно недопрен феномен во рамките на нафтениот сектор во Република Македонија, како и да се елаборира неговата природа и факторите поврзани со него.

Методи на истражување

Со оглед на квалитативниот карактер на истражувањето, примарен метод којшто е користен во ова истражување е личното интервју. Личното интервју претставува метод на вербална комуникација помеѓу две индивидуи, со цел за собирање релевантни податоци за реализација на целта на истражувањето. Во насока на ефикасно спроведување на личното интервју, тоа е реализирано следејќи ја следнава рамка на приложени техники:

Табела 6.6. Рамка за спроведување лично интервју

1. Градење односи	Преку поттикнување рецептивност на испитаникот за релевантноста на неговите ставови за целта на истражувањето
2. Вовед	Формално претставување за поттикнување на легитимноста на истражувањето.
3. Испитување	Поттикнување на испитаникот да одговори целосно, слободно и непристрасно.
4. Снимање	Запишување или аудио снимање (доколку е дозволено) на одговорите на испитаникот
5. Затворање	Изразување благодарност за вклученоста во истражувањето и вредноста и доверливоста на податоците.

Овој метод е селектиран како најадекватен со цел да се евалуираат ставовите и перцепциите на конкретните субјекти кои се вклучени во истражувањето. Личното интервју е од стандардизиран (отворен) карактер, при што истиот тип прашања се поставени на двете вклучени компании во истражувањето, при што од истото се очекува да се генерираат релевантни вредности и мислења, поврзани со истражувачката проблематика. Испитаниците кои беа вклучени во оваа студија се на извршни и раководни позиции, со долгогодишно искуство во областа на трговијата со нафта и нафтените деривати.

Собирање податоци

Точното собирање податоци е од суштинско значење за одржување на интегритетот на истражувањето, и донесување релевантни научни заклучоци. Главен инструмент којшто е користен при собирањето на податоците во ова истражување е структуриран прашалник којшто претставува основа за водење на личното интервју. Структурираното интервју, коешто е формално по својата природа, во оваа истражување инкорпорира едноставни прашања, коишто на ист начин им се поставени на испитаниците во истражувањето, при што одговорите се евидентирани

по стандардизиран распоред. Дел од прашањата се поврзани со концептот на вертикална интеграција, додека останатиот дел од прашањата се однесуваат на градење конкурентска предност. При спроведувањето на интервјуто, следена е претходно конципирана шема, којашто наметнува потесно придржување на редоследот на прашањата, коишто се поставени на формален начин. Податоците што се користени во ова истражување се истовремено примарни – преку генерирање на ставовите и мислењата на испитаниците вклучени во личното интервју, и секундарни, коишто се базираат на надворешните документи и годишни извештаи на двете нафтени компании.

Анализа на податоци

Примарните податоци што се добиени од оваа истражување се појдовна основа за понатамошна анализа во контекст на елаборација на истражувачката проблематика. Сите податоци се собрани и потоа обработени како одговор на централното истражувачко прашање. Одговорите од спроведеното истражување се собрани дескриптивно, по пат на прибирање забелешки од искажаните ставови на испитаниците, проследени со научната критика и компаративна анализа на ставовите во согласност со реалната состојба на нафтениот пазар во Република Македонија како и искуствата од регионалниот и светскиот пазар.

Резултати од истражувањето

Резултатите од спроведеното квалитативно истражување се претставени во согласност со одговорите на испитаниците, вклучени во истражувањето. Најпрвин се претставени одговорите од личното интервју, спроведено во **Макпетрол АД**. Следуваат одговорите од личното интервју спроведено во **Лукоил Македонија**. По барање на интервјуираните лица, нивните лични податоци не се јавно приложени. Од спроведеното лично интервју во Макпетрол АД и Лукоил Македонија, беа генерирани следниве одговори (види прилог 2).

Дискусија

Од спроведеното лично интервју со претставниците од двата најголеми дистрибутери на нафта и нафтени деривати во Република Македонија – Макпетрол АД и Лукоил Македонија, констатирано е дека вертикалната интеграција не може да придонесе за градење конкурентска предност во македонскиот нафтен сектор. Со

цел експлицитно да се образложи природата на добиените одговори, по основа на секое одговорено прашање од личното интервју, симултано, претставена е аргументација во форма на научна и текстуална критика и непристрасно елаборирање на поставената проблематика.

Првото прашање, ***„Што според Вас претставува вертикалната интеграција во нафтената индустрија?“***, укажува дека двата субјекта вклучени во истражувањето, подеднакво добро ја познаваат општата филозофија на овој пристап, притоа потенцирајќи ја потребата од високи капитални инвестиции и современа технологија, како елементи неопходни за започнување на овој процес. Теоретски, оваа перцепција укажува дека идејата за концептот на вертикална интеграција е базично развиена во рамките на менаџментот на двете компании, особено на Лукоил Македонија, којашто во глобални рамки и практично ја применува вертикалната интеграција. Теоретскиот модел на вертикална интеграција има сосема поразлична перцепција во практиката, што впрочем укажува на потребата за поефективна елаборација на оваа стратегија во рамките на домашните компании. Нејзината примена наметнува суштинско познавање на факторите за успешност на пазарот, што укажува на потребата од подетални анализи преку коишто може да се идентификува потенцијалот за раст на одредени сегменти.

Второто прашање, ***„Дали сметате дека вертикалната интеграција може да биде успешна само на глобално ниво?“***, открива две релативно усогласени перспективи за прилагодливоста на вертикалната интеграција во глобални рамки. Од една страна, Макпетрол АД ја посочува единствено малопродажбата на нафтени деривати како централно лежиште со развоен потенцијал во Македонија, посочувајќи ја вертикалната интеграција како карактеристика за големите нафтени компании, индиректно дистанцирајќи се од понатамошно образложение на вертикалната интеграција во глобални рамки. Од друга страна, Лукоил Македонија, идентично елаборира, додавајќи дека доколку во иднина постои зголемување на побарувачката на пазарот, не се исклучува можноста за проширување на оперативните сегменти, што е практично видно и во глобални рамки, каде што Лукоил е присутен во повеќе од 30 земји во светот, како вертикално интегрирана нафтена компанија. Ваквиот став е целосно спротивен на случувањата на светскиот и регионален нафтен пазар, каде што примената на вертикалната интеграција е прикажана во сосема поразличен контекст. Оваа дискрепанција е подлабоко втемелена во теоријата на вертикална интеграција, каде што експлицитно се

разграничени стратешките придобивки коишто не можат соодветно да се согледаат без претходно да се спроведе анализа на тековните ризици. Во глобални рамки, примената на вертикалната интеграција во т.н. транзициски економии јасно укажува дека вертикалната интеграција е изводлива стратегија и во помалку развиените земји. Доколку ги земеме предвид земјите од регионот, не само што можеме да забележиме висок степен на ентузијазам за примената на вертикална интеграција, туку можеме да ги воочиме и клучните предности од фактичката примена на оваа стратегија. На тоа укажува и засилената присутност во сите три сегменти на нафтените компании од регионот. Од една страна, ова укажува на недоволна подготвеност на менаџментот на нафтените компании во Македонија за промена на управувачките приоритети, којашто се одразува преку долгогодишната присутност во само еден пазарен сегмент. Од друга страна, недостатокот на реална визија за приближување до глобалниот нафтен пазар е проблематика којашто придобива статичен карактер во рамките на нафтениот сектор во Македонија. Без постоењето соодветна рамка за вертикална интеграција, практично е невозможно да се утврдат предностите и недостатоците од примената на стратегијата на вертикална интеграција на домашниот пазар.

Третото прашање, **„Како се соочувате со предизвиците од нафтените компании во регионот?“**, укажува на релативна оддалеченост во поглед на сложеноста на трендовите и конкурентското окружување. Макпетрол АД потенцира дека тежината на предизвиците со коишто се соочуваат нафтените компании од регионот, имајќи предвид дека Макпетрол АД е повеќе концентриран на локалниот пазар, има комплетно различен карактер од она што е актуелно на македонскиот нафтен пазар, којшто во суштина е условен од ригорозната законодавна политика, којашто на одреден начин го маргинализира влијанието на она што се смета за важно во регионот. Поради присутноста на Лукоил во речиси целиот регион, либерализацијата на пазарот е таа којашто го менува амбиентот на конкурентското окружување, што асоцира на релевантноста на креирање нови политики во насока на поефикасно справување со предизвиците во рамките на целиот регион. Имајќи ја предвид зголемената побарувачка, нестабилноста на цената на нафтата и сè построгите регулативи за заштита на животната средина, глобалните нафтени компании се соочуваат со три клучни предизвици: намалување на трошоците, оптимизирање на перформансите на индустриските средства и подобрување на стандардите за животна средина. Овие трендови се пресликуваат и на регионалниот

пазар, каде што нафтените компании во континуитет ја следат променливата динамика на глобалните економски активности. Факт е дека нафтената индустрија беше проследена со слаба побарувачка и ниски цени, што дополнително го отежна процесот на донесување стратешки одлуки. Управувачките политики на дел од нафтените компании во регионот се креирани токму со цел за да одговорат на променливиот карактер на нафтениот бизнис, преку ефективна екстраполација на движењата. Неуспешноста на македонските нафтени компании да се справат со предизвиците во нафтената индустрија е последица на отсуството на реална стратешка агенда, конципирана на низа различни економски сценарија. Со цел за поефикасно да се следат предизвиците на регионалниот пазар, нужно е да се измени содржината на долгорочните планови. Преку инкорпорирање параметри, базирани експлицитно на економијата на нафта, македонските нафтени компании ќе бидат во можност полесно да се прилагодуваат на промените на пазарот.

Четвртото прашање, **„Дали планирате да ги проширите своите оперативни активности и во другите сегменти?“**, открива преголема зависност од малопродажниот сегмент, како водечки извор за остварување добивка на двете нафтени компании. Макпетрол АД цврсто ја поткрепува својата позиција во надолниот сегмент, со најава за иден раст во малопродажбата, особено во сегментот за биогорива (вертикална интеграција наназад), коишто се произведуваат во рафинеријата на Макпетрол АД. Додека Лукоил Македонија ја посочува слабата апсорпциона моќ на нафтениот пазар во Македонија, проследена со варијабилна потрошувачка на нафтени деривати, којашто воедно го ограничува идниот потенцијал за проширување во останатите сегменти. Проширувањето на оперативните активностите е предизвик којшто наметнува сериозна промена на целокупната стратегија. Секој сегмент има своја економска тежина, и на различен начин придонесува за зголемувањето на профитабилноста. Досегашната светска практика укажува дека глобалните нафтени компании сè почесто се одлучуваат да го прошират своето учество во рамките на трите сегменти. Надолниот (малопродажен) сегмент, колку и да придонесува за раст на нето добивката, самиот по себе, не е доволен за одржливоста на конкурентските стратегии. Кога одредена компанија, извесно време успешно дејствува во еден сегмент, притоа исцрпувајќи го финансискиот потенцијал, логично е да размислува за функционално проширување. Проширувањето во останатите сегменти зависи од обемот на побарувачката и трошковната политика, којашто се менува во согласност со движењата на

трендовите на пазарот. Во емпириската литература, врската помеѓу конкуренцијата – измерена како број на компании во снабдувањето и производството – и вертикалната интеграција, е економски различно претставена. Резултатите се неретко во линија со теоријата на вертикална интеграција, укажувајќи дека повеќе компании во снабдувачкиот сегмент ја намалуваат веројатноста за вертикална интеграција. Додека поголем број компании во производствениот сегмент ја зголемуваат. Адекватен показател е регионалниот пазар, каде што нафтените компании како што се *INA DD* и *NIS AD*, се подеднакво вклучени во рамките на трите сегменти. Нивниот вредносен синџир е дизајниран по основа на различна стратегија, којашто се развива врз основа на тежината и фреквентноста на сегментите. Она што е клучно во нивните стратегиски планови е тесната поврзаност помеѓу локалната и глобалната заедница, и евалуацијата на критичните ресурси и проекти. Нафтените компании коишто се презаситени од локалните пазари се соочуваат со ограничени можности за раст, притоа фокусирајќи се на меѓународна експанзија на своите активности. Тие одредуваат дали резултатите од координативните активности ќе резултираат со додадена вредност, што е исклучително значајно за идниот развој. Преку користење софистициран систем за планирање побарувачка, проследен со напредна маркетиншка програма, регионалните нафтени компании практично вршат увид во постигнувањето највисока вредност, како во производството така и во рафинирањето и транспортот. Успешното управување со повеќе национални пазари обезбедува поширока база на потрошувачи, коишто го зголемуваат потенцијалот за економски раст на нафтените компании. Креирањето нови приходи и редуцирањето на трошоците е пресудно за остварување нето добивка. Преголемата фокусираност на надолниот сегмент, во иднина може да влијае негативно врз развојниот потенцијал на македонскиот нафтен сектор, креирајќи изолирана економска средина со рамномерен прилив на средства. Резистентноста во поглед на управувањето со ризиците нема да го подобри квалитетот на инвестиционите политики, туку повторно ќе го пролонгира процесот на т.н. глобализација на македонскиот нафтен сектор.

Петтото прашање, *„Дали во иднина планирате да ја примените стратегијата на вертикална интеграција?“*, укажува на изразена резистентност од двете нафтени компании. Макпетрол АД, посочувајќи ги високите капитални инвестиции што се неопходни за примената на вертикалната интеграција, како и менаџерската експертиза и технолошката подготвеност, во подлабоки рамки ја

открива неподготвеноста за примена на оваа стратегија. Лукоил Македонија, како главна пречка за примената на стратегијата на вертикална интеграција во Македонија ја посочува недоволната развиеност на пазарот и слабиот економски раст на нафтениот сектор воопшто. Ова укажува дека во идниот фокус на двете компании останува малопродажбата на нафтени деривати, повикувајќи се пред сè на малото географско подрачје – слаборастечки пазар, што практично зборува дека размерот на македонскиот нафтен пазар и големата конкуренција во регионот, го усложнуваат потенцијалот за интегрирање во останатите сегменти. Стратегијата на вертикална интеграција е вградена во историскиот развој на нафтената индустрија. Тоа го потенцираат и теоретските елаборации на *Coase* и *Williamson*, каде што преку организациската и индустриската економија, сублимирана е реалната корисност од вертикална интеграција. Во рамките на нивниот теоретски модел, најмногу внимание привлекува економијата од обем, којашто всушност претставува основа на концептот на вертикална интеграција. Другите насоки ги нагласуваат стратешките мотиви и идејата дека вертикалната интеграција може да биде примарна алатка за консолидирање или проширување на пазарната моќ. Овие теоретски одредби лесно може да се забележат во практиката на глобалната нафтена индустрија, којашто во суштина претставува олицетворение на вертикална интеграција. Глобалните нафтени компании како *ExxonMobil* и *British Petroleum*, декади наназад ја користат стратегијата на вертикална интеграција. Тие располагаат со свои претставништва речиси во целиот свет. Во зависност од позиционираноста на резервите на нафта и географската поврзаност меѓу регионите, тие стратешки ги дисперзираат оперативните центри. Во зависност од дејноста на сегментот, се врши и распределба на активностите и се следи нивото на продуктивност. По слична матрица дејствуваат и регионалните нафтени компании – *INA DD* и *NIS AD* – коишто години наназад ја користат стратегијата на вертикална интеграција. Прогресивниот раст на регионалните нафтени компании се должи на меѓународната соработка и високиот прилив на капитал, којшто е резултат на директните припојувања/аквизиции на регионалните нафтени компании со глобални лидери како што се *MOL Group* и *Gazprom neft*. Преголемата затвореност на македонскиот нафтен сектор го урива потенцијалот за идна соработка со меѓународните нафтени компании. Зависноста од увозот на нафтени производи со дејствувањето на еден традиционален модел на управување, не делува ветувачки за идниот развој на нафтениот сектор во Македонија. Неопходно е да се ревидираат тековните политики на нафтените

компаниии, во насока на интегрирање глобална перспектива на конкурентските стратегии. Со цел да се постигне ефектот на вертикална интеграција, важно е оваа иницијатива да се поврзе со идејата за одржлив раст, дополнета со географска експанзија и фаќање чекор со врвните регионални и светски нафтени компании.

Шестото прашање, **„Дали во нафтениот сектор во Република Македонија постојат можности за градење конкурентска предност?“**, открива дека единствено во малопродажниот сектор постои потенцијал за градење конкурентска предност. Макпетрол АД, со најширока мрежа на малопродажни станици има силна конкурентска предност, особено во контекст на географската позиционираност на бензинските станици. Лукоил Македонија остро го критикува недостигот на стручност во поглед на креирањето адекватни конкурентски стратегии коишто квалитативно ќе ја обелоденат производната или услужната диферентност (конкурентска предност), нагласувајќи дека нафтата како производ, сè уште се третира стриктно како добро за широка потрошувачка. Ваквиот исход се должи на недоволната конкурентност на нафтениот сектор во Македонија, што во суштина се огледа во недостигот на соодветна маркетинг програма, конципирана да ги задоволи променливите преференции на самите потрошувачи, а не само да го пласира производот. Теоретскиот модел на *Michael Porter*, најдобро ја отсликува конкурентската предност како модерен концепт којшто ја става компанијата во повољна или супериорна деловна позиција, споредено со останатите конкуренти на пазарот. Од аспект на стратегиски менаџмент, конкурентската предност во нафтената индустрија се создава или губи на бизнис ниво. За глобалните нафтени компании, тоа може да биде нагорниот сегмент, маркетингот на горива или лубриканти. Во суштина, глобалните нафтени компании се најмногу засегнати со производните трошоци во нагорниот сегмент. Нивна ефективна координација значи и поголемо ниво на продуктивност, што ѝ овозможува на компанијата да произведува со пониски трошоци од конкуренцијата. Во иста насока дејствуваат и дел од регионалните нафтени компании, со симултан фокус како на нагорниот така и на надолниот сегмент. Повољната географска положба на *INA* – поврзаноста меѓу изворите на нафта, рафинеријата и транспортот – ѝ овозможува силна конкурентска предност во однос на останатите компании на пазарот. Ваквото тврдење укажува дека конкурентската предност може да се изгради истовремено во трите сегменти. Во контекст на македонскиот нафтен сектор, нужно е во континуитет да се спроведуваат стратешки анализи, со цел да се детерминира идниот потенцијал за

проширување. Клучен фактор за квалитетот на понатамошните дејствија е подигање на нивото на конкурентност на нафтениот сектор во Македонија.

Седмото прашање *„Во кој сегмент сметате дека Вашите производи и услуги се разликуваат од производите и услугите на Макпетрол АД/Лукоил Македонија?“*, укажува на различна фокусираност на пазарот на двете компании. Макпетрол АД најголемо внимание посветува на својот произведен асортиман, којшто изобилува со висококвалитетни горива и модерни бензински станици. Лукоил Македонија, покрај широката производна линија, особено внимание посветува на услугата на малопродажните станици, нудејќи им на потрошувачите поголема вредност за дадените пари, преку градење долгорочни односи со потрошувачите. Овој пристап практично отвора и едно ново поглавје во нафтениот сектор во Македонија, каде што еднократните купувања повеќе не се сметаат за одржливи, пред сè поради изразено високите трошоци за префрлање на конкурентските производи. Гледано од маркетиншки аспект, повторените купувања се оние коишто на долг рок генерираат добивка за компаниите, којашто е пак директно поврзана со степенот на лојалност на самите потрошувачи. Степенот на диферентност на производите и услугите е всушност пресуден елемент којшто ги разликува компаниите на пазарот. Оваа релација добива посложени размери кога се набљудува од аспект на нафтената индустрија, особено поради изразената хомогеност на производите. Глобалните нафтени компании користат различен тип на стратегии, збогатени со уникатна вредносна пропозиција. Содржината на овие стратегии е најчесто заснована на производниот или услужен аспект на дејствување. Емпириските истражувања укажуваат дека во нафтената индустрија, производната диференцијација е поодржлива, пред сè поради тежината за имитирање на конкурентските производи. За разлика од ценовно-базираната конкуренција, којашто делува негативно во нафтената индустрија, производната диференцијација може да ѝ помогне на компанијата да ја прошири својата конкурентска предност. Регионалните нафтени компании ги разликуваат своите производи и услуги, врз основа на локацијата на малопродажните станици и понудата и квалитетот на горива. Со оглед на слободните цени на горивата, нафтената компанија *NIS AD* користи различни цени на своите малопродажни станици. Висината на цените зависи од фреквентноста и локацијата на малопродажните станици. Нафтената компанија *INA DD* нуди едни од најквалитетните горива во регионот. Преку унапредување на производниот асортиман – инкорпорирање производна иновативност, проследена со строги

технички стандарди, пропишани со европската регулатива, автомобилската индустрија и животната средина – *INA DD* ја зајакнува својата диференцијална политика во регионот. Овие параметри постојано се менуваат како последица на варијабилните потреби на потрошувачите. Евидентно е дека нафтените компании во Македонија ги користат придобивките од диференцијација на пазарот. И покрај тоа, недостасуваат инвестиции коишто ќе ги обелоденат специфичните атрибути што потрошувачите ги вреднуваат. За да се реализираат таквите цели, важно е постојано да се спроведуваат анализи коишто ќе ги испитуваат потрошувачките преференции. Консеквентно, нафтените компании не само што ќе бидат во можност да ја зајакнат својата диференцијална политика, туку ќе можат да одржат и висок степен на конкурентска предност.

Осмото прашање, **„Дали Вашата конкурентска предност е евидентна во маркетиншките и промотивните материјали?“**, посочува дека двете нафтени компании подеднакво инвестираат во развојот на маркетиншките активности. Макпетрол АД, преку надградување на своите маркетиншки стратегии, постојано го зголемува обемот на промотивните активности, насочени кон програмата за лојалност на потрошувачите. Лукоил Македонија, својот фокус го става кон промовирањето на своите премиум горива, коишто се со уникатен квалитет, проследени со врвна услуга, при што му овозможува на Лукоил Македонија да гради конкурентска предност токму преку лојалните потрошувачи. Новата парадигма во маркетингот прокламира дека промотивните активности сами по себе не се секогаш доволни за градење конкурентска предност, при што е неопходно да бидат практично поткрепени со менаџерска иницијатива за нивна примена во секојдневието. Конкурентската предност им овозможува на нафтените компании да одржат супериорна позиција над своите ривали. Преку надминувањето на глобалните и локални напади, нафтените компании всушност го штитат уделот на пазарот. Во состав на своите маркетиншки активности, глобалните нафтени компании инкорпорираат низа стратешки компетенции за различните аспекти од работењето, како што се: ценовни стратегии, производна диференцијација, квалитет на производите итн. Во висококонкурентни средини, обмислените пазарни проценки можат да им помогнат на нафтените компании да ги искористат можностите за раст на маркетиншките активности и развој на нови производи. Емпириската литература за нафтената индустрија е заснована на различни варијабли, при што секоја засебна варијабла има своја тежина при градењето конкурентска предност. Во случајот на

глобалните нафтени компании, тоа се: цената, грижата за корисниците, квалитетот на производите и постпродажните услуги. Цената е тесно поврзана со вредноста на производот. Ако наспроти понудата на конкуренцијата, потрошувачите не гледаат вредност во одреден нафтен производ, факт е дека тие ќе ги сменат своите снабдувачи. Доколку одредена нафтена компанија може да одговори побрзо на барањата на клиентите, тие може да ја претпочитаат токму таа компанија, иако нејзините производи се со повисока цена. Ваквите видови глобална практика се широки застапени и во рамките на регионалниот пазар, каде што нафтените компании издвојуваат значителен дел од буџетот, токму за маркетиншки активности. Тие ги користат предностите на напредно планирање, со фокусирање на квалитетот на нафтата, диверзификација на производите и услугите, во согласност со барањата на потрошувачите и меѓународните правила и регулативи. Она што ги издвојува регионалните нафтени компании од нафтените компании од Македонија е фактот што нивните маркетиншки програми се долгорочни и конзистентни. Тие се конципирани со цел да генерираат конкурентска предност во различни пазарни сегменти, преку континуирано надградување на промотивните активности. Нафтената компанија *NIS AD* ја зајакнува својата конкурентска позиција во надолниот сегмент, преку имплементација на стратегии за максимизирање на повратот од инвестираните средства во динамична малопродажна средина. Одржувањето контакт со потрошувачите и следењето на перформансите на одредени производи придонесуваат за поефикасна прогноза на идните побарувани количини. На тој начин, одделот за производство и дистрибуција, на подобар начин може да ги прилагодува своите оперативни активности. Македонските нафтени компании се соочуваат со дефицитарност во поглед на одржливоста на маркетиншките активности, што реално се рефлектира во отсуството на јасна долгорочна политика во управувањето со односите со потрошувачите.

Деветтото прашање, **„Дали атрактивноста на нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градење конкурентска предност?“**, открива дека македонскиот нафтен сектор е во суштина недоволно атрактивен, во некои рамки и статичен, споредено со развојната динамика на регионалните пазари. Макпетрол АД укажува на варијабилното економско и политичко окружување, што во конкретниот случај уште повеќе го усложнува ригорозното законодавство на нафтениот сектор во Македонија, што за возврат ги ограничува можностите за градење конкурентска предност. Лукоил Македонија ја потенцира релевантноста на релацијата помеѓу

атрактивноста на пазарот и конкурентската предност, укажувајќи дека колку е поголем бројот на конкурентски компании, толку поголеми се и можностите за градење конкурентска предност, под претпоставка дека тие нудат различни производи на пазарот. По основа на оваа проблематика, развиени се теоретски модели коишто различно ја интерпретираат врската помеѓу атрактивноста на пазарот и конкурентската предност. Теоретскиот концепт на *Michael Porter*, портретиран преку моделот на петте фактори (*Porter Five Forces Model*), адекватно ја претставува оваа релација. Тој потенцира дека конкурентската предност мора да се надградува како резултат на напредното познавање на правилата за конкуренцијата, коишто ја детерминираат атрактивноста на пазарот. Нафтените компании коишто остваруваат профит, може лесно да бидат потиснати од конкуренцијата, доколку не обрнуваат внимание на надворешното опкружување. Постоенето или проширувањето на конкурентската предност и сеопфатната слика на целниот пазар се важни 'инпути' во стратегискиот менаџмент. Овие два фактора го одредуваат, меѓу другото, профитот и степенот на ризик во засегната стратешка единица. Поголема атрактивност на пазарот и поголема конкурентска предност резултираат, *ceteris paribus*, со поголем успех на пазарот. Емпириски, овие тврдења се потврдени и во практиката на глобалната нафтена индустрија, каде што е детектирана позитивна корелација помеѓу степенот на атрактивност на пазарот и конкурентската предност. Атрактивноста на глобалната нафтена индустрија е на високо ниво, бидејќи заканата од нови учесници е ниска, моќта на снабдувачите е висока – повеќето од нафтените компании се истовремено и снабдувачи и купувачи – и заканата од супститути е ниска. Слободното движење на конкуренцијата дополнително ја поттикнува привлечноста на сегментите, што за возврат влијае позитивно врз градењето конкурентска предност. Овие правила се широко применети и во рамките на регионот, каде што атрактивноста на пазарот за нафта е висока во сите три сегменти. Во зависност од стратешките приоритети на нафтените компании, на различен начин се распределуваат и средствата коишто го зајакнуваат капацитетот на целниот сегмент. Нафтениот пазар во Србија е составен од голем број нафтени компании, коишто со исклучок на *NIS AD* се концентрирани единствено во малопродажниот сегмент. Либерализацијата на пазарот во Србија го поттикнала и зголемувањето на конкуренцијата, што во локални рамки се манифестира со поголем раст на домашната економија. Ситуацијата е слична во нагорниот сегмент, доколку ја набљудуваме од аспект на меѓународна вклученост на *NIS AD*. По основа на

географски подрачја, позиционираноста на *NIS AD* е евидентна на високо атрактивни пазари, каде што учествуваат мноштво од компаниите од групацијата *Super Majors*. Преку модернизирање на производните капацитети, *NIS AD* ја надградува технологијата за експлорација и екстракција на нафта, со посебен фокус на трошковната политика во производството и растот на продуктивноста.

Овие видови практика се релативно далеку од актуелната состојба на македонските нафтени компании. Недоволната атрактивност на нафтениот сектор во Македонија – којашто е последица на мал број рамноправни конкурентски компании – го усложнува идниот потенцијал за зајакнување на конкурентската предност. Потребни се реформи коишто ќе ја реструктурираат сложената законодавна рамка, во насока на унапредување на принципите на конкурентност и слободен пазар.

Десеттото прашање, **„Дали ограничувањето на конкуренцијата во нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градењето конкурентска предност?“**, укажува на две сосема спротивставени видувања во поглед на движењето на конкуренцијата и можностите за градење конкурентска предност. Макпетрол АД, нагласувајќи ја хомогеноста на пазарот за нафтени деривати, аргументира дека ограничување на конкуренцијата воопшто и не постои и дека недиференцираниот карактер на нафтата е всушност главната пречка за градење конкурентска предност. Од друга страна, Лукоил Македонија ја критикува либерализацијата на пазарот, потенцирајќи дека таа е повеќе декларативно спроведена, бидејќи мали импликации можат да се забележат во практиката, што укажува дека во Македонија сè уште постои 'монопол' во нафтениот сектор. Ваквите забелешки укажуваат дека освен Лукоил Македонија, којашто како меѓународен бренд влезе на пазарот во 2006 година, ниту една друга меѓународна компанија, како што е случајот со регионот, не влегла во нафтениот сектор во Република Македонија. Имајќи ја предвид тековната состојба на нафтениот сектор, идните перспективи за поттикнување поголема конкурентност се релативно мали, со оглед на евидентната доминација на една компанија. Најголемите нафтени компании во светот влијаат врз националната и глобалната економија, преку слободно движење и рамноправна конкуренција на пазарот. Ефектот на нивната финансиска моќ и корпоративно управување е целосно насочен кон зголемување на профитот, преку идентификување на најадекватните техники и методи на стратегиски менаџмент. Во рамките на глобалниот нафтен пазар, целосно е спроведен процесот на дерегулација и либерализација на пазарот односно нафтениот пазар е комплетно отворен за нови

конкурентски компании и цените на нафтени деривати се слободни. На тој начин, индиректно се поттикнува и нивото на конкурентност на самата индустрија, преку влез на нови инвестиции и раст на домашната економија.

Регионалниот нафтен пазар малку се разликува од глобалниот, особено од аспект на регулацијата на нафтените цени. Иако регионалниот нафтен пазар во повеќето земји е целосно либерализиран, во некои држави сè уште постојат регулаторни тела коишто функционираат по принципот на највисока малопродажна цена. Во Хрватска, Србија и Босна и Херцеговина, малопродажната цена на горива е слободна (*market determined*). Во Словенија, Црна Гора и Македонија, цените се поставуваат по принципот на највисока малопродажна цена (*price celling*). Увозот на нафтените деривати и слободното формирање на цените придонесуваат за подобро снабдување на потрошувачите и намалени цени на горивата. На регионалниот малопродажен пазар се присутни голем број локални и меѓународни нафтени компании, коишто ги продаваат нафтените производи директно до потрошувачите. Не постојат ограничувања во поглед на влезот на нови компании на пазарот. Државните политики се конципирани со цел да ја стимулираат економијата преку зголемување на странскиот капитал. Тоа го потврдуваат и големиот број меѓународни нафтени компании, коишто со години активно оперираат на регионалниот нафтен пазар. Поинаку кажано, монополското управување е модел којшто веќе одамна е отфрлен од рамките на пазарните економии на регионалните компании. Потрошувачите се ослободени од какви било ограничувања во поглед на изборот на своите снабдувачи, што автоматски значи и поголема конкурентност и нови стратегии за привлекување на потрошувачите. Нафтените компании од регионот се во подобра позиција да ги согледаат стратешките предности и недостатоци, а со тоа да ја зајакнат и конкурентската позиција на пазарот. Македонскиот нафтен пазар релативно бавно минува низ процесот на глобална трансформација, особено од аспект на прилагодување на домашното со европското законодавство. Либерализацијата на цените на нафтените деривати е од суштинско значење за функционирањето на пазарниот механизам и остварување приходи што се неопходни за инвестиции во секторот. Преголемата вклученост на државата во нафтениот сектор е неретко предмет на аргументација. Конкурентските компании во Македонија тврдат дека општествените цели на државата можат поефикасно да се реализираат со тоа што ќе се искористат само т.н. корективни сили на слободно-комерцијален пазар. Оттаму, важно е да се отстранат недостатоците коишто со

години го забавуваат развојот на нафтениот сектор во Македонија. Преку примена на политиките од светската практика, нафтените компании во Македонија ќе бидат во подобра позиција да ги зајакнат домашните капацитети и да го реафирмираат идниот правец на нафтениот сектор во Македонија.

Заклучоци од истражувањето

Од спроведеното истражување во нафтениот сектор во Република Македонија, можеме да ги подвлечеме следниве заклучоци:

- Неопходно е да се работи на практично развивање на концептот на вертикална интеграција, преку интензивирање на сегментот за капитални проекти;
- Глобализација на оперативните активности и засилена соработка со водечките регионални и меѓународни нафтени компании, преку заеднички вложувања и напредни инвестициони политики;
- Поефикасна координација на клучните стратешки активности и следење на глобалните нафтени предизвици од светската практика;
- Евалуација на активностите во вредносниот синџир и развивање на потенцијалот за вертикална интеграција напред и вертикална интеграција назад;
- Ревидирање на тековниот модел на управување и унапредување на визионерскиот пристап за примена на стратегијата на вертикална интеграција и подобро управување со ризици;
- Поттикнување на конкурентноста на нафтениот сектор и слободното движење на конкуренцијата, со цел за зајакнување на менаџерските капацитети за одржлива конкурентска предност;
- Креирање нови политики на стратески маркетинг и поттикнување производна диферентност со цел за градење дистинктивна позиција на пазарот;
- Континуитет на маркетиншките програми и поголем фокус кон потрошувачките преференции, во насока на градење долгорочни односи со клучните потрошувачи и поизразена конкурентска предност во различни сегменти;

- Економска ревитализација на нафтениот сектор и реструктурирање на законодавните политики, со цел за зголемување на атрактивноста на нафтениот сектор и проширување на можностите за градење конкурентска предност;
- Развој на нови технологии и зголемување на степенот на иновативност, во насока на креирање поголема вредност и операционализација на факторите за успешност на пазарот;
- Зголемување на конкурентноста на нафтениот сектор преку импрегнирање на принципите на слободен пазар и рамноправна конкуренција;
- Целосна либерализација на нафтениот сектор и комплетно отстранување на пазарните ограничувања, со цел за поголем прилив на конкурентски компании и поголем раст на домашната економија.

Препораки за менаџментот во нафтениот сектор во Република Македонија

Глобалните нафтени компании се присилени да го менуваат стратешкиот фокус, со цел да останат конкуренти на светските пазари. Конкурентската предност е практично таа којашто ги издвојува водечките нафтени компании од останатите ривали на пазарот. Факт е дека македонскиот нафтен сектор релативно тешко се справува со промените коишто ги продуцира деловното окружување, и тој функционира во форма на традиционално управувачки систем. Доколку не се посвети соодветно внимание на концептот на конкурентски стратегии, македонските нафтени компании ќе бидат соочени со недостиг на менаџерска визија и оперативни загуби, коишто можат да го загрозат долгорочниот просперитет на нафтените компании. Овие импликации не само што ќе се рефлектираат врз економскиот раст на самата индустрија, туку тие би можеле да го загрозат и идниот прираст на македонската економија. Со цел да ја зацврстат конкурентската предност на пазарот, нафтените компании во Македонија се должни да ги променат политиките на стратешко управување, во насока на редицајнирање на конкурентските стратегии, да се фокусираат на оние области во рамките на коишто можат да изградат конкурентска предност. За критични области на коишто менаџментот на нафтените компании во Република Македонија треба да ја реформулира својата стратешка и

конкурентска политика, а коишто се базираат на податоците што се добиени од спроведеното истражување, ние ги издвоивме следниве:

- Креирање конкурентски стратегии на коишто ќе им претходи длабинска анализа на тековните случувања на пазарот, и соодветна алокација на организациските ресурси во области коишто имаат потенцијал за раст на продуктивноста;
- Поттикнување на конкурентноста на нафтениот сектор во правец на зголемено учество на меѓународни нафтени компании преку користење модерни технологии и стручна менаџерска работна сила;
- Проширување на оперативните активности на вредносниот синџир, преку вертикална интеграција нанапред и вертикална интеграција наназад, со проширување на тековната управувачка стратегија, од локална во регионална и глобална;
- Следење на трендовите на глобализација во нафтената индустрија и навремено прилагодување и координација на макроекономските движења и нерезистентност на промени;
- Стимулирање целосна либерализација на пазарот на нафтени деривати, преку ублажување на тековните конкурентски политики и поттикнување влез на нови нафтени компании на пазарот;
- Зголемување на транспарентноста на нафтените компании и промена на застарените стратегии на управување, преку примена на принципите на стратешки менаџмент;
- Зголемување на соработката со регионалните нафтени компании преку вклучување во заеднички вложувања и проекти.

Ограничувања на истражувањето

Во текот на структурирањето на докторската дисертација, особено во делот што е посветен за македонскиот нафтен сектор, наидовме на одредени ограничувања во поглед на собирањето на податоците. Спроведувањето на прашалникот се одвиваше со релативно бавна динамика, како резултат на исклучителната резервираност на нафтените компании во Република Македонија. Покрај општата природа на прашањата, поставени во текот на личното интервју, двете страни вклучени во истражувањето демонстрираа блага резервираност во поглед на

изразувањето на ставовите, што од друга страна влијаеше врз квалитетот, односно целисходноста на приложените одговори.

Препораки за понатамошно истражување

Досегашниот развој на научната литература, поврзана со стратегискиот менаџмент, се карактеризира со преголема фокусираност на истражувачите на грубиот економски аспект на релацијата помеѓу стратегијата и нафтената индустрија. Факт е дека постои длабок недостаток во контекст на продлабочување на дискусиите, поврзани со конкурентските стратегии и нафтата, пред сè поради изразената супериорност на макроекономијата во нафтената индустрија. Неопходно е во идните истражувања, поврзани со глобалната нафтена индустрија, да се интегрира поконцентриран пристап на теоретското и практично поврзување на конкурентските стратегии и нафтата како производ. Во текот на научното составување на овој докторски труд, наидовме на серија импликации коишто го пролонгираат интегрирањето на концептот на конкурентски стратегии во нафтената индустрија, и тие ги образложивме од три различни аспекти:

- ***Теоретски импликации*** – проширување на научноистражувачкиот контекст на конкурентските стратегии и конкурентската предност во нафтената индустрија, преку стимулирање поефикасна дебата, во рамките на којашто од предметот на истражување ќе се родат нови теоретски модели. На овој начин, не само што ќе се занемари преголемата наклонетост на веќе постојната теорија за конкурентски стратегии, туку исто така ќе се поттикнат различни истражувачки хоризонти во поглед на конципирањето адекватна теоретска рамка;
- ***Методолошки импликации*** – дизајнирање нов методолошки пристап и развој на научни техники коишто истовремено ќе го разработуваат квалитативниот и квантитативниот аспект на студиите, поврзани со нафтената индустрија. Преку воспоставување концизен методолошки дизајн, општествените истражувачи во нафтената индустрија ќе бидат во можност поефикасно да ги образложат водечките хипотези и да ја потврдат научната релевантност помеѓу конкурентските стратегии и нафтената индустрија.
- ***Практични импликации*** – интензивирање на практичната примена на конкурентските стратегии во нафтената индустрија, преку зајакнување на

соработката помеѓу академската и деловната заедница. Меѓусебната интеракција треба да биде насочена кон конципирање современи научни студии, коишто ќе вклучуваат реални проблематики и предизвици со коишто се соочуваат нафтените компании.

ЗАКЛУЧОК

Успешноста на денешните нафтени компании во целост зависи од квалитетот на конкурентските стратегии коишто го одредуваат степенот на конкурентски активности, преку идентификување на областите за градење конкурентска предност. Глобалната нафтена индустрија, како главен двигател на економиите на државите во светот, покрај растечкото значење што го придава на нафтените резерви, сè поголемо внимание посветува и на конкурентските движења во индустријата. Промената на конкурентските позиции на растечките пазари и рedefинирањето на демографските параметри на земјите во развој, продуцираат засилена варијабилност на проекциите за нафта, во контекст на реалната понуда и побарувачка на пазарот.

Вертикалната интеграција, како напреден извор за градење конкурентска предност, добива поширока примена и во рамките на регионот, што практично укажува на промена во целокупната корпоративна стратегија на нафтените компании, во насока на доближување на глобалниот пазар. Овие промени во стратешката определба на нафтените компании не се вродени, односно тие се развивале во долг временски период, и истовремено како што растел капиталот така се проширувале и оперативните сегменти. Последниве неколку години биле проследени со слаба побарувачка и ниски цени на нафтата, што уште повеќе ја усложнило стратешката политика на нафтените компании, особено од аспект на долгорочното планирање.

Дел од овие елементи беа главна причина за отпочнување на оваа докторска дисертација, чијашто клучна цел беше да се претстави концептот на конкурентски стратегии во нафтената индустрија. Резултатите од истражувањето, теоретско и практично, јасно ја портретираат блискоста, односно оддалеченоста на македонскиот нафтен сектор од глобалната и регионална нафтена индустрија. Стратешките политики со индиферентен карактер воопшто не кореспондираат со она што е актуелно во економијата на нафтениот бизнис.

Од рамките на целокупната дискусија, којашто беше водена во текот на целото истражување, ние дојдовме до следниве заклучоци.

- Постоењето конкуренција е неопходен елемент за раздвигувањето на обемот на активности во рамките на секоја економија. Моделите на конкуренција се тие што го стеснуваат или прошируваат реалниот број на учесници на пазарот. Во контекст на нафтената индустрија,

конкурENCIЈАТА е присутна во речиси секој сегмент, при што финансиската и технолошка подготвеност, како капитални ресурси, се практично тие што ги издвојуваат водечките компании на пазарот.

- Следењето на конкурентските грешки во нафтената индустрија е важно, но прегледот на целокупниот перформанс е уште позначаен од причина што им овозможува на нафтените компании да ја евалуираат својата позиција во однос на останатите конкуренти на пазарот. Кога зборуваме за рамноправна конкуренција на пазарите за широка потрошувачка, ние во суштина ги анализираме производите што придонесуваат да се задоволат општите потреби на луѓето во светот. Конкурентските бариери отсекогаш биле поизразени кога станува збор за природните ресурси, поради фактот што производството и извозот на истите најчесто вклучува мал број големи компании со силна поддршка од државата.
- Олигополскиот модел на управување во нафтената индустрија, неретко добива форма на картел. Симултано, пазарната моќ и олигополот креираат низа последици, како што се затворање на пазарите за ефективните странски производители. Спротивно на ова, монополското управување, коешто беше најевидентно во текот на развојната фаза на нафтениот бизнис во САД, образложено преку примерот на *Standard Oil*, исто така се покажа како краткорочно и непродуктивно.
- Независно од моделот на управување, менаџментот на современите нафтени компании, позициониран наспроти промените од надворешното окружување, е целосно фокусиран на дизајнирање и имплементација на конкурентски стратегии, со вредносна пропозиција којашто ќе биде конзистентна со степенот на производство. Неопходна е континуирана промена на конкурентските стратегии на нафтените компании, во насока на прилагодување на интегралните процеси наспроти променливиот карактер на трендовите на пазарот. На тој начин, нафтените компании ќе бидат во позиција рационално да управуваат со расположливите ресурси, во насока на поефективна алокација на капиталните инвестиции и зајакнување на конкурентската позиција на пазарот.

- Променливата природа на глобалната економија – посебно на експанзијата на вредносните синцири и зголемената концентрираност на пазарот – отвораат и нова дебата во контекст на градењето конкурентска предност. Степенот на конкурентност на секој сегмент во вредносниот синцир влијае на иницијативата на нафтените компании да инвестираат во подобрување на продуктивноста.
- Доколку на пазарот постојат сознанија за прекумерно исцрпување или пак релативна стагнација на побарувачката за нафта, логично е да се очекува промена во инвестициските и производни стратегии. Со цел да се одржи оптималното производство со стабилен интензитет, стандардизација и нискотрошочни решенија, процесот на производство во суштина ќе има клучна улога во редуцирањето на трошоците и зголемувањето на оперативната маржа.
- Трансформација делумно ќе ја движи консолидацијата во индустријата и делумно конкурентските притисоци и соработката помеѓу самата индустрија и снабдувачите. Оваа турбуленција, нафтените компании на адекватен начин ја менаџираат преку примената на вертикална интеграција.
- Со цел за навремено да се одговори на промените во деловното окружување, глобалните нафтени компании користат напредни алатки за планирање на побарувачката и целокупниот маркетинг со цел да генерираат повисока вредност за активностите во нагорниот и надолжниот сегмент. За да ги оправдаат заложбите, менаџерите во нафтената индустрија се фокусираат на интензивирање на производната диференцијација и на политиката на ниски трошоци, во насока на креирање на конкурентската предност на пазарот.
- Со оглед на тоа дека цените за останатите добра за широка потрошувачка се стабилизираат во рамките на глобалниот пазар, нафтената индустрија сега е соочена со силен притисок од аспект на побарувачката од останатите индустрии. Дополнителен фактор којшто има клучна улога во зголемувањето на побарувачката е степенот на иновација на модерните технологии коишто значително ја поттикнале

економската одржливост на неконвенционалните ресурси, како што е случајот со нафтата од шкрилци во САД.

- Факт е дека побарувачката за енергија ќе продолжи да расте во претстојната декада, но како и во која форма ќе се користи, останува да биде главна преокупација на нафтените компании во обид да го заштитат постојниот удел на пазарот. Флукуирачката природа на цените на нафтата, во последниве неколку декади укажува на дополнителна нестабилност на пазарот, особено во контекст на *OPEC* и неговите тенденции за ограничување на производните квоти. Падот на цената на нафтата беше проследен истовремено и како предизвик и како нова можност за нафтената индустрија. Се очекува дека водечките нафтени компании коишто имаат цврста позиција на пазарот да излезат уште посилни откако цените ќе започнат да растат.
- Додека технологијата има витално значење за нафтената индустрија, во ситуација кога цените на нафтата следат надолен тренд, нафтените компании ќе се фокусираат на трошочно ефективно производство, што во суштина значи воведување нова технологија и унапредување на производните процеси.
- Намалувањето на производните трошоци не е само иманентна потреба туку долгорочен тренд, поради фактот што поголем дел од капацитети на т.н. лесна нафта – позиционирана на копнена површина – се речиси исцрпени, што укажува дека во иднина, нафтата ќе се екстрактира од депозити, лоцирани длабоко под водена површина.
- Растечката природа на трендовите е исклучително непредвидлива и наметнува интегриран сет на адекватни одлуки и решенија коишто ќе бидат комплементарни со расположливите економски можности. Иднината на глобалната нафтена индустрија ќе биде под силно влијание на инвестициските политики и однесувањето на потрошувачите, како две значајни варијабли од чијашто динамика ќе зависи степенот на успешност на самата нафтена индустрија.
- Односите помеѓу националните и приватните нафтени компании драстично се измениле, гледано од аспект на менаџерската филозофија и стратешкиот контекст на оперативните активности. Спроведената

анализа укажува на доминација на националните нафтени компании, особено во сегментот за нафтени резерви, каде што уделот на националните нафтени компании значително се зголемил во последните три декади. Билансот на успех на приватните нафтени компании бил проследен со побрзорастечка динамика од оној на националните нафтени компании, посебно во сегментот на нето добивката, каде што се забележува релативна разлика во поглед на остварениот профит.

- Трендот кој сè уште е активен кај националните нафтени компании е т.н. национализација на ресурсите, меѓутоа со далеку полиберална политика во насока на степенот на соработка и заедничките вложувања во рамките на сите три сегмента. Конкурентските стратегии на националните и приватните нафтени компании се дизајнирани да ја зацврстат позицијата на лидерските пазари, односно да се соочат со предизвиците што им создаваат тешкотии во долгорочното управување, создавајќи кохезија во одредени подрачја на дејствување. За тоа зборува и зголемената стратешка соработка помеѓу националните и приватните нафтени компании во имплементација на проекти од заеднички интерес.
- Меѓусебната соработка не само што се очекува да продуцира стабилна платформа за размена на знаење, капитал и технологија, туку таа отвора и нови можности за подлабоко разбирање за тоа какви предности оваа соработка може да генерира за акционерите преку проектирање правична рамнотежа помеѓу ризиците и реалните капитални добивки. Стратешкото партнерство помеѓу националните и приватните нафтени компании се очекува да еволуира прекувремено, во зависност од тенденциите на националните нафтени компании да се приклучат на меѓународниот пазар и од варијабилноста на цените на локалните ресурси и постојниот капацитет на нафтени резерви.
- Развојот на регионалните нафтени компании е во линија со перспективите на глобалните нафтени компании. Период на транзиција и економска неизвесност на пазарот бил потиснат од глобалните тенденции на регионалните нафтени компании за проширување на активностите во вредносниот синџир.

- Имајќи го предвид уделот во управувачките структури, можевме да забележиме дека двете нафтени компании коишто се вертикално интегрирани – *INA DD* и *NIS AD*, се истовремено управувани како од Владите така и од странските инвеститори што поседуваат приближно подеднаков удел во целокупниот акционерски пакет.
- Либерализацијата на пазарот во рамките на целиот регион е спроведена, со нагласено влијание на државата и регулаторните тела за енергетика. Ова во целина ја обелоденува недоволната созреаност на одредени пазари за нафтени деривати, што од друга страна влијае негативно врз конкурентноста на самата нафтена индустрија.
- Придобивките од вертикална интеграција, коишто ги генерираат нафтените компании во регионот се производ на силната меѓународна експертиза и глобалните менаџерски типови практика, коишто се евидентни во рамките на сите три сегменти. Преголемиот фокус на малопродажниот сегмент, каков што беше случајот со останатите нафтени компании во регионот, креира прекумерна насоченост кон локалните пазари, што на долг рок може да влијае негативно врз економската одржливост и потенцијалот за раст. Во време на економска глобализација, нафтените компании ги шират своите оперативни активности, притоа користејќи го ова проширување како одбранбен механизам од останатите конкуренти на пазарот, или пак средство за рано креирање конкурентска предност.
- Наспроти брзиот раст на глобалниот и регионален нафтен пазар, нафтениот сектор во Република Македонија се развива со бавен интензитет, проследен со минимален проток на инвестиции и странски капитал. Тековната состојба на македонскиот нафтен сектор укажува на преголема зависност од странскиот увоз на деривати и минимален извоз на домашните компании. Позитивен аспект е тоа што потрошувачката на нафтени деривати расте експоненцијално, при што учеството на дизелот, како засебен нафтен дериват, е релативно најголемо споредено со останатите деривати во потрошувачката кошничка.

- Од спроведената *PESTEL* анализа, можеме да подвлечеме дека овие ограничувања пред сè им се припишуваат на низа фактори како што се: малиот пазар, варијабилната потрошувачка на нафтени деривати, прекумерната вклученост на политиката итн. Од спроведената анализа на конкуренцијата во нафтениот сектор во Македонија, користејќи го моделот на *Michael Porter*, откривме дека постои евидентна концентрираност на пазарот, особено во надолниот сегмент. Високите бариери за влез на нафтениот сектор, покрај либерализацијата на увоз и извоз на нафтени деривати, го прават македонскиот нафтен сектор исклучително ригорозен во поглед на влезот на нова конкуренција на пазарот.
- Резултатите од спроведеното истражување помеѓу двата најголеми дистрибутери на нафта и нафтени деривати – Макпетрол АД и Лукоил Македонија – откри дека вертикалната интеграција не може да придонесе за градење конкурентска предност во нафтениот сектор во Македонија.
- Приложените квалитативни дискусии од личното интервју, првично укажуваат на релативна запознаеност со концептот на вертикална интеграција, но практичната примена е всушност онаа којашто ја оспорува фактичката интеграција. Истражувањето укажа дека нафтените компании во Македонија се технолошки и финансиски далеку од примената на вертикалната интеграција, посочувајќи дека малопродажниот сегмент останува да биде главен фокус на менаџментот на двете компании, каде што конкурентската предност е воедно најизразена.
- Од истражувањето констатиравме дека ограничувањето на конкуренцијата во нафтениот сектор во Македонија, во одредени рамки влијае негативно врз градењето конкурентска предност, од причина што е мал бројот на меѓународни компании коишто активно дејствуваат во нафтениот сектор во Македонија.

ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ

- Akindele, S. T., Gidado, T. O. and Olaopo, O. R. (2002). “Globalization, Its implications and Consequences for Africa, *African Journal of International Affairs and Development*, vol. 14, No. 1-2, pp. 7-15.
- Alvarado, V. and Manrique, E. (2010). “Enhanced Oil Recovery: An updated review”, *Energies*, vol. 3, No. 9, pp. 1530 – 1551.
- Alkhathlan, K., Gately, D. and Javid, M. (2013). “Analysis of Saudi Arabia’s behavior within OPEC and the world oil market, *Energy Policy*, vol. 64, pp. 209-225.
- Aosa, E. (1992). “An Empirical Investigation of aspects of Strategy Formulation and Implementation on within large private manufacturing companies in Kenya, Strathclyde University.
- Adams, T., Lund, J., Albers, J., Back, M., McVean, J. and Howel III, J. (2001). “Portfolio Management for Strategic Growth”, *Oilfield Review*, pp. 10-19.
- Al-Qahtani, A., Balistreri, E. and Dahl, C. (2008). “Literature Review on Oil Market Modeling and OPEC’s Behavior, Division of Economics and Business, Colorado School of Mines, pp. 1-26.
- Al-Fattah, S. M. (2013). “National Oil Companies: Business Models, Challenges, and Emerging Trends, *USAEE Working Paper*, No. 12, pp. 1-15.
- Abdirahman, A. (2014). “Response strategies adopted by small oil marketing companies in Kenya to environmental challenges”, *Research Project*, University of Nairobi, School of Business.
- Attar, A. A. and Alomair, O. (2004). “Evaluation of upstream petroleum agreements and exploration and production costs”, *OPEC Review*, vol. 29, No. 4, pp. 243-266.
- Ahmad, A, and Jha, M. K. (2008). “Status of Petroleum Sector in Pakistan – A Review”, *Oil and Gas Business*, Asian Institute of Technology Bangkok, Thailand, School of Environment, Resources and Development, pp. 1-15.
- Arslan, G. (2000). “The Italian Petrol Industry: An imperical investigation. Leuven, KU Leuven, Department of Economics.
- Akhter, S. H. (2013). “Competitive Threats, Strategic Responses and Performance of Brazilian B2B Firms, *Management Decision*, vol. 51, No. 8, pp. 1628-1642.
- AGCM (2000). Relazione sull’attività svolta nel 2000, available at: <http://www.agcm.it>. пристапено на: 02.03.2016)
- Oskooee. B. M. and Kandil, M. (2007). “Exchnage rate fluctuations and output in oil-producing countries: The case of Iran, *IMF Working Paper* 07/113, pp. 1-22.
- Bag, S. (2013). “*Economics of Regulation*”, Delphi School of Economics, pp. 1-38.

- Baffes, J., Kose, M. A., Ohnsorge, F. and Stocker, M. (2015). “The Great Plunge in Oil Prices: Causes, Consequences, and Policy Responses, *Policy Research Note*, World Bank Group, pp. 1-61.
- Beretta, G. P. (2007). “World Energy Consumption and Resources: an outlook for the rest of the century”, *International Journal of Environmental Technology and Management*, vol. 7, No. 1/2, pp. 99-112.
- Berry, S. and Reeis, P. (2006). “Empirical Models of Entry and Market Structure”, Volume III from of the *Handbook of Industrial Organization*, pp. 1-49.
- Beckmann, J. and Czudaj, R. (2013). “Is there are Homogeneous Casuality Pattern between Oil Prices and Currencies of Oil Importers and Exporters? *Ruhr Economic Papers* No. 431, pp. 1-21.
- Behar, A. and Ritz, R. A. (2014). “An Anlysis of OPEC’s strategic Actions, US Shale Growth and the 2014 Oil Price Crash, *IMF Working Paper 16/131*, pp.1-36.
- Benassy-Querre, A. and Mignon, V. P. A. (2005). “China and the Relationship between the Oil Prices and the Dollar”, *CEPPI Working Paper* No. 2005-16.
- Basil, A. (2011). “OPEC and its Influence on Price on Oil”, *Energy Sector Structure Policies & Regulations*, pp. 1-12.
- Bina, C. and Vo, M. (2007). “OPEC in the Epoch of Globalization: An Event Study of Global Oil Prices”, *Global Economy Journal*, vol. 7, No. 1, pp. 40 – 46.
- Bokhari, S. and Del Duca, F. (2008). “Economic Development through Globalization in Nigeria. An Analysis of Shell & IMF Structural Analysis Programs, *Master Thesis in International Business and Entrepreneurship*
- Bindermann, K. (1999). “Vertical Integration in the Oil Industry: A Review of the Literature”, *Journal of Energy Literature*, vol. 5 No. 1, pp. 3-26.
- Barney, J. B. (2002). “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”^{2nd} Ed. Addison-Wesley
- Barreyre, P. Y. (1988). The concept of "impartation" policies: A different approach to vertical integration strategies. *Strategic management Journal*, 9, 507-520.
- Blois, K. J. (1972). Vertical quasi-integration. *The Journal of Industrial Economics*, 20, pp. 253-272
- Bowman, C. (2008). “Generic Strategy: a substitute for thinking”, *The Ashridge Journal*, p. 3.
- Bright, F. (2011). “BP’s Competitive Strategy: Leadership: Leadership at what cost?, достапно на: <<http://www.themixoilandwater.com/2011/01/bps-competitive-strategy-leadership-at.html>> (пристапено на 19.4.2015).
- Breitenfellner, A. and Cuaresma, J. C. (2008). “Crude Oil Prices and USD/EUR Exchange Rate” *Monetary Policy & The Economy*, No. 4, pp. 120-118.

- Bresnahan, T. and Levin, J. (2012). “Vertical Integration and Market Structure”, Stanford University and NBER, pp. 1-53.
- Bockem, S. (2004). “Cartel Formation and Oligopoly Structure: A new assessment of the crude oil market, *Applied Economics*, vol. 36, pp. 1335-1368.
- BP Statistical Review (2016), достапно на:
<https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf> (пристапено на: 03.04.2016).
- Carbaugh, R. (2002). “International Economics 8th edition, South – Western Thomas Learning. US.
- Carlin, V. and Seabright, P. (2000). “The Importance of Competition in Developing Countries for Productivity and Innovation, *Background Paper for World Development Report*, pp. 1-45.
- Clerides, S. (2010). “Retail Fuel Prices to Oil Price Shocks in EU Countries”, *Cyprius Economics Policy Review*, vol. 4, No. 1, pp. 25-45.
- Ciopi, M. O. (2010). “LUKOIL’s Market Strategy in Central and Eastern Europe, *Economics Sciences Series*, Vo. 32, No. 4, pp. 1-8.
- Coase, R. H. (1937). “The nature of the firm”, *Economica*, pp. 386-405.
- Cook, P., Fabella, R. and Lee, C. (2007). “Competitive Advantage and Competitive Policy in Developing Countries”, The CRC Series of Competition, Regulation and Development, Cheltenham: Edward Elgar.
- Cool, K., Costa, A. and Dierickx, I. (2002). “Construting Competitive Advantage”, in Pettigrew, A., Howard, T. and Whittington, R. (Eds.), *Handook of Strategy and Management*, Sage publication, 2002.
- Chourci, N., Heye, C. and Lynch, M. (1990). “Analyzing Oil Production in Developing Countries: A Case of Egypt, *The Energy Journal*, vol. 11, No. 3, pp. 91-108.
- Chen, S. and Chen, H. (2007). “Oil Prices and Real Exchange rates”, *Eneergy Economics*, vol. 29, pp. 390-404.
- Crain, D. W. and Abraham, S. (2008). Using value – chain analysis to discover customers’ strategic needs, *Strategy & Leadership*, vol. 36, No. 4, p. 30.
- Cuaresma, J. C. and Breitenfellner, A. (2008). “Crude Oil Prices and the Euro – Dollar Exchange Rate: A Forecasting Exercise, “University of Innsburk” *Working Paper in Economics and Statistics*, no. 8.
- Cooper, J. (2014). “The Russian Economy: The Impact of Sanctions and Falling Oil Prices, and the Prospects for Future Growth”, *Russian Analytical Digest*, No. 160, pp. 1-3.

- Dale, S. (2015). “New Economics of Oil”, Society of Business Economics Annual Conference, pp. 1-20.
- Darmstadter, J. (2004). “Energy and Population”, *Resource for the Future*, pp. 1-10.
- Danabayeveva, R. I. and Shenedov, U. K. (2013). “Management of Innovation in Modern Kazakhstan”, *Recent Trends in Social and Behavior Sciences*, pp. 553-558.
- Dawson, J. C. (2006). “The Effect of Oil Prices on Exchange Rates: A Case Study pf the Dominican Republic”, *The Park Place Economist*, Vol.14, pp. 23-29.
- Damijan J. P. (2001). “Main Economic Characteristics of Small Countries: Some Empirical Evidence, In: Salvatore, D., M. Svetličič and J. P. Damijan, (Eds.) *Small Countries in a Global Economy: New Challenges and Opportunities*, (New York: Palgrave), pp. 91-130.
- Dees, S., Gasteuil, A., Kaufmann, R. K. and Mann, M. (2008). “Assesing the factors behind oil price changes”, *Working Paper Series*, European Central Bank, pp.1-39.
- Doshi, V. and Corrigan, J. (2015). “2015 Oil & Gas Trends”, достапно на: <<http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-oil-gas-trends>> (пристапено на 8 мај 2015 год.).
- Dreyer, B., Isaksen, J. R., and Gronhaug, K. (2001). “The Art of Vertical Integration – profitability considerations”, Centre of Economics and Marketing, Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture.
- Ebrahim, Z., Interwildi, O. R., and King, D. A. (2014). “Macroeconomic Impacts of oil price volatility: mitigation and resilience, *Frontiers in Energy*, vol. 8, No. 1, pp. 1-16.
- EIA (2014) “Country Analysis Brief: Iran”, достапно на: <<http://www.eia.gov/countries/analysisbriefs/Iran/iran.pdf>> (пристапено на 5 мај 2015 год.)
- EIA (2014) “International Energy Statistics”, достапно на: <<http://www.eia.gov/cfapps/ipdbproject/iedindex3.cfm?tid=5&pid=53&aid=1&cid=r4,&syid=2010&eyid=2014&unit=TBPd>> (пристапено на 11.05.2015 год.)
- EIA (2015) “Cushing, OK WTI Spot Price”, достапно на: <<http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RWTC&f=D>> (пристапено на 20.6.2015).
- EIA (2015) “Europe Brent Spot Price”, достапно на: <<http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RB RTE&f=M>> (пристапено на 11.02.2015)
- Eni S. P. A. (2015). “World Oil & Gas Review 2014”, p. 10
- Energopetrol (2016) достапно на: <http://www.energopetrol.ba/> (пристапено на: 15.06.2016)

- Ehmke, C. (2008). “Strategies for Competitive Advantage”, *Western Centre for Risk Management Education*, pp. 1-8.
- Eller, S., Hartley, P. and Medlock, K. B. I. (2007). “Empirical Evidence on the Operational Efficiency of National Oil Companies, The James A. Baker III Institute for Public Policy, Rice University, Houston.
- ESCWA (2009). “The Impact of the global financial crisis on the world oil market and its implications for the GCC countries”, Economic and Social Commission for Western Asia, pp. 1-12.
- Ernst & Young (2012). “The oil downstream: vertically challenged?”, достапно на: <http://www.petroleumclub.ro/downloads/links/The_oil_downstream_vertically_challenge_d.pdf> (пристапено на 18.7.2015).
- European Commission (2008). “First Interim Report in Oil Price Development and Measures to Mitigate the Impact on Increase Oil Prices, ECFIN/REP 54538-EN.
- European Parliament (2014). “The Impact of Oil Prices on EU Energy Prices”, Policy Department, A Economic and Scientific Policy, pp. 1-232.
- Eisenhardt, K. M and Martin, J. A. (2000). “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, No. 21, pp. 1-17.
- Ensign, C. P. (2001). “Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships, *Journal of General Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 18-42.
- Фити, Т. (2003). *Макроекономија*. Економски факултет – Скопје.
- Finn, M. (2000). “Perfect competition and the effect of energy price increases on economic activity”, *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 32, No. 3, pp. 400-417.
- Fattouh, B. (2007). “The Drivers of Oil Prices: The Usefulness and Limitation of Non-structural model , the Demand-Supply Framework, *Discussion paper 71*, University of London, UK, pp. 8-10.
- Fafowora, O. O. (1998). "Management Imperatives of Globalisation", *Management in Nigeria: Journal of Nigerian Institute of Management*, Vol. 34, Nos. 2-4 April -December, pp. 5-9.
- Falova, T. and Genova, A. (2005). *The Politics of the Global Oil Industry: An Introduction*. Praeger, London.
- Finley, M. (2012). “The Oil Market to 2030 – Implications for Investment and Policy”, *Economics of Energy & Environmental Policy*, vol. 1, No. 1, p. 31.
- Fjeldstad, Ø. D. & Ketels, C. H. M. (2006). “Competitive advantage and the value network configuration. Making decisions at a Swedish life insurance company”, Long range planning, No. 39, pp.109-131.
- Foote, C. J. and Little, J. S. (2011). “Oil and the Macroeconomy in a Changing World: A Conference summary”, *Public Policy Discussion Papers*, vol. 3, No. 11, pp. 1-56.

Foss, N. J. and Knudsen, T. (2003). “The Resource-Based Tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage”, *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, No. 4, pp. 291-307.

Fratzscher, M., Schneider, S., and Robays, I. V. (2013). “Oil Price, Exchange Rates and Asset Prices, German Institute for Economics Research, DIW Berling, pp. 1-41.

Gilbert, R. and Hastings, J. (2001). “Vertical Integration in Gasoline Supply: An Empirical Test of Raising Rivals’ Costs, University of California at Berkeley, pp. 1-28.

Github (2014), достапно на: https://github.com/the-frack-lab/data/blob/master/oil/EIA/AEO_2014_tight_oil_by_play_forecast.csv > (пристапено на: 11.02.2014).

Godfrey, N. (2008). “Why is Competition Important for Growth and Poverty Reduction?” OECD Global Forum of International Investment 27-28 March, pp. 1-12.

Global Competitiveness Report (2014-15), World Economic Forum, достапно на: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf> (пристапено на 8.12.2015).

Habib, M. M. and Kalamova, M. (2007). “Are there Oil Currencies? The Real Exchange Rate of Oil Exporting Countries” *Working Paper* No. 839, European Central Bank.

Hamilton, J. D. (1983). “Oil and the Macroeconomy since World War II”, *Journal of Political Economy*, pp. 228-248.

Hamilton, J. D. (1996). “This is what happened to the Oil Price – Macroeconomy Relationship, *Journal of Monetary Economics*, No. 38, pp. 215-220.

Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. Bloomberg Press, USA.

Heller, C. A. (1980). “The Birth and Growth of the Public Sector and State Enterprises in the Petroleum Industry”, New York, Pergamon Press/United Nations Center for Natural Resources, Energy and Transport, pp. 1-38.

Historical Crude Oil Prices (2015), достапно на: <http://inflationdata.com/Inflation/Inflation_Rate/Historical_Oil_Prices_Table.asp> (пристапено на 18.6.2015).

Hughes, L. and Rudolph, J. (2010). “Future World Oil Production: Growth, plateau, or peak?”, *Energy Research Group*, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada.

Huppman, D. and Holz, F. (2010). “Global Oil Markets Revisited – Cartel or Stackelberg Market?”, *Research Paper* presented at the Annual Meeting of the Verein fur Socialpolitik, German Institute for Economic Research (DIW Berlin), pp. 1-22.

Hong, K. (2011). “Long – term projections of Asian GDP and Trade”, *Asian Development Bank*, pp. 1-34.

- Hooker, M. A. (1997). “Exploring the Robustness of the Oil Price – Macroeconomy Relationship, *Energy Conference on the Macroeconomic Impacts of Oil Price Shocks*, pp. 1-29.
- Inkpen, A. and Moffet, M. H. (2011). “*The Global Oil & Gas Industry: Management, Strategy and Finance*”, Pennwell Corp. USA.
- International Trade Administration (2017), 2017 Top Market Reports, Upstream Oil and Gas Equipment, достапно на:
[https://www.trade.gov/topmarkets/pdf/Oil and Gas Top Markets Report.pdf](https://www.trade.gov/topmarkets/pdf/Oil_and_Gas_Top_Markets_Report.pdf)
(пристапено на 13.2. 2017).
- INA Annual Report (2015), достапно на:
[https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti//GI%202015_ENG_final_objava.pdf](https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/GI%202015_ENG_final_objava.pdf)
(пристапено на 18.6.2015)
- IndexMundi (2015), “Crude Oil (Petroleum) Monthly Price”, достапно на:
<<http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=crude-oil&months=60>>
(пристапено на 18.6.2015)
- Isaksen, J. R., Dreyer, B. and Gronhaug, K. (2007). “The Impact of Vertical integration and performance, *IIFET Proceedings*, pp. 1-10.
- James, R. A. (2011). “Strategic Alliances Between National and International Oil Companies”, Program on Energy and Sustainable Development, *Working Paper*, No. 10, p. 8
- Jones, M. T., Hilbers, P. and Slack, G. (2004). “Stress Testing Financial Systems: What to Do When the Governor Calls, *IMF Working Paper*, 04/127, pp. 1-38.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005). *Corporate Strategy*, 7th edition, Harlow, US: Financial Time Prentice Hall
- Ji, Y. and Liu, Q. (2011). “Effects on Energy Consumption to Economics Growth in Beijing and its Sensitivity Analysis”, IEEE Proceedings of the International Conference on Electronics, Communication and Control, 9-11 September, North China Elec. Power University, Beijing, China, pp. 3691-3694.
- Jugopetrol Kotor (2016), достапно на: <http://www.jugopetrol.co.me/i-etairia-mas/na-a-pri-a/> (пристапено на: 23.07.2016).
- Kaushal, V., Walters, N. and Pearce, J. (2011). “Challenging the integrated Oil and Gas Model”, достапно на:
<http://www.atkearney.com/paper//asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/challenging-the-integrated-oil-and-gas-model/10192> (пристапено на 5.7.2015).
- Kay, N. (2014). “Competitive Strategy”, Edinburg Business School – Heriot Watt University, pp. 1-46.
- Katie, M. (2003). Say Goodbye to Vertical Integration. Direct, 15, 85, Primedia Business Magazines & Media Inc.

- Kobayashi, Y. (2007). “Corporate Strategies of Saudi Aramco”, James A. Baker III Institute for Public Policy of Rice University, pp. 1-37.
- Kilian, L. (2016). “The Impact of the Shale Oil Revolution on U.S. Oil and Gasoline Prices”, University of Michigan, CERP, pp. 1-39.
- Khusanjanova, J. (2011). “Opec’s Benefit for the Member Countries”, *Research in World Economy*, vol.2, No.1, pp. 1-10.
- Kliesen, K. L. (2008). “Oil and the US Macroeconomy: An Update and Simple Forecasting Exercise”, *Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper*, pp. 1-32.
- Kleinberg, R. L., Paltsev, S., Ebinger, C. K., Hobbs, D. and Boersma, T. (2016). “Tight Oil Development Economics: Benchmarks, Breakeven Points, and Inelasticities”, MIT Center for Energy and Environmental Policy Research, pp. 1-27.
- Komorabih (2016), достапно на: <http://komorabih.ba/sektor-za-transport-i-komunikacij/korisne-informacije-cijene-goriva/> (пристапено на 11.7.2016)
- Lastrapes, W. D. (1992). “Sources of Fluctuations in real and nominal exchange rates” *Review of Economics and Statistics*, vol. 74, No. 3, pp. 530-539.
- Lerner, A. (2015). “Global Oil Supply & Demand: Early 2015 Review, достапно на: <<http://seekingalpha.com/article/3072366-global-oil-supply-and-demand-early-2015-review>> (пристапено на 12.5.2015).
- Lewis, W. (2004). *The Power of Productivity*. University of Chicago.
- Levin, R. C. (1981). “Vertical Integration and Profitability in the Oil Industry”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, No. 2, pp. 215-235.
- Levy, N., Spiegel, Y. and Gilo, D. (2016). “Partial Vertical Integration, Ownership Structure and Foreclosure”, *Advances in the Analysis of Competition Policy and Regulation – CRESSE*, pp. 1-35.
- Ledesma, D. (2009). “The Changing Relationship between NOCs and IOCs in the LNG Chain, Oxford Institute for Energy Studies, pp. 1-38.
- Loertscher, S. and Reisinger, M. (2011). “Market structure and the competitive effects of vertical integration, *The Rand Journal of Economics*, vol. 45, No. 3, pp. 1-52.
- Marchak, V. (2003). “Determinants of vertical integration in oil industry: case of transition economics, *Master thesis*, EERC MA Program in Economics.
- Mansell, R. L., Winter, J., Krzepkowski, M. and Moore, M. C. (2012). “Size, Role and Performance in the Oil and Gas Sector, *SPP Research Paper*, The School of Public Policy, University of Calgary.
- Макпетрол АД (2015) „Производи“, достапно на: https://www.makpetrol.com.mk/ultra_mk.asp (пристапено на 3.2.2015)
- Макпетрол АД (2015), достапно на: https://www.makpetrol.com.mk/izvestai_mk.asp (пристапено на 31.1.2016)

Marcel, V. (2006). “Investment in the Middle East Oil: Who needs whom?”, *Energy, Environment and Development Programme*, Report, pp. 1-17.

Magretta, J. (2011). “Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy, Harvard Business Review Press.

Manzano, F. S. (2005). “Supply Chain Practices in Petroleum Downstream”, *Master Degree*, MIT University, 1-59.

МАНУ (2009). „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија за период од 2008 до 2020 со визија до 2030“, *Македонска академија за науки и уметности*

Mirani, C. (2009). “Alliances as Competitive Strategies in the Oil&Gas Industry: The Case of Eni and Statoil Hydro, MBAE Thesis, University of Nordland.

McAfee, R. P. (1999). The Effects of Vertical Integration on Competing Input Suppliers, *Economic Review* (Federal Reserve Bank of Cleveland), 35, 2, Federal Reserve Bank of Cleveland.

Munoz, M. P. and Dickey, D. A. (2009). “Are Electricity Prices Affected by the US Dollar to Euro Exchange Rates? The Spanish Case” *Energy Economics*, vol. 31, no. 6, pp. 857-866.

Munene, M. W. (2013). “Strategic Positioning and Organizational Performance of the top five oil companies in Kenya”, *Master Thesis*, University of Nairobi.

Mushe, E. (2016). “Customer satisfaction in the Macedonian oil retail sector”, *Journal of the Institute of Economics Skopje*, Vol.18, No.3, pp. 309-326.

Mushe, E. (2011). “Analysis of the customer relationship management in Macedonian companies” MBA Thesis, University American College Skopje.

Mrak, M. (2000). “Globalization: Trends, Challenges and Opportunities for Countries in Transition”, Globalization and the Integration of the Industry in the Region Session, United Nations Industrial Development Organization.

Morris, A. P. and Meiners, R. E. (2012). “Competition in Global Oil Markets: A Meta – Analysis and Review, *Our Energy Policy*, pp. 1-92.

Morris, A. P. (2015). “Benefits and Costs of the Energy Targets for the Post-2015 Development Agenda, *Energy Perspective Paper*, Copenhagen Consensus Center, pp. 1-17.

Montague, G. H. (2003). “The Rise and Progress of the Standard Oil Company”, Batoche Books, pp. 1-38.

Mohaddes, K. and Pesaran, M. H. (2016). “Oil Prices and the Global Economy”, *IMF Working Paper*, pp. 1-28.

Mork, K. A. (1989). “Oil and the Macroeconomy when Price go Up and Down: An Extension of Hamilton’s Results”, *Journal of Political Economy*, No. 97, pp. 740-744.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2017), достапно на: http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/nadzor_cen_naftnih_derivatov/ce_ne_naftnih_derivatov/ (пристапено на 8.4.2016)

Nakov, A. and Nuno, G. (2011). “Saudi Aramco and the Oil Market”, *Working Paper*, European Central Bank, No. 1354, pp. 1-27.

Naime, S. and Paschakis, J. (2002). “The Future of the dollar-euro exchange rate”, *North American Journal of Economics and Finance*, vol. 13, pp. 56-71.

Novotny, F. (2012). “The Link between the Brent Crude Oil Price and the US Dollar Exchange Rate”, *Prague Economic Papers*, vol. 21, No. 2, pp. 220-231.

Nolan, P. A. and Thurber, M. C. (2010). “On the state choice of Oil Company: Risk Management and the Frontier of the Petroleum Industry”, *Working Paper #99*, Program on Energy Sustainable Development, pp. 1-45.

NPC Global Oil & Gas Study (2007). “Oil and Gas Technology Development, Gas Technology Institute, No. 26, pp. 1-40.

Nliam, O. (2008). “Globalization, Petroleum Industry and Sustainable Development: The Implication for Nigeria, University of Aberdeen School of Law, pp. 1-35.

NIS Annual Report (2015) достапно на: https://www.nis.eu/en/wp-content/uploads/sites/3/2014/12/AR_2015_eng_new.pdf (пристапено на: 22.02.2015).

OPEC Annual Statistical Bulletin (2014) “OPEC Share of World Crude Oil Reserves”, достапно на: http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm (пристапено на 4.5.2015).

Oil and Gas (2012) “Mineral Rights in Oil and Gas Lease”, достапно на: <http://www.oilgas-leases.com/mineral-rights.html> (пристапено на 18.4.2015).

Oduol, D. T. (2012). “*Competitive Strategies Adopted by Independent Oil Lubrikant Marketers in Kenya*”, MBA Thesis, School of Business, University of Nairobi.

Olmstead, A. (2001). “IGCC News Wired: An Annual Review”, Institute of Global Conflict and Cooperation, pp. 1-68.

Oscoee, M. B. and Kandil, M. (2007). “Exchange rate fluctuations and Output in Oil – producing countries: The case of Iran, *IMF Working Paper 07/113*, pp. 3-28.

Obstfeld, M., Milesi, G. M. and Arezki, R. (2016). “Oil Prices and the Global Economy: It’s Complicated”, достапно на: <https://blogs.imf.org/2016/03/24/oil-prices-and-the-global-economy-its-complicated/> (пристапено на: 21.4.2015).

- Onis, Z. and Guven, B. (2010). “The Global Economic Crisis and the Future of Neoliberal Globalization: Rapture versus Continuity”, *Glodem Working Paper Series*, Center for Globalization and Democratic Governance, Koc University, Istanbul, Turkey.
- Palmer, T. G. (2001). “Globalization is Grrrreat!”, Cato Institute, pp. 10-20.
- Pieterse, W. and Correlje, A. (2008). “Crude oil demand, refinery capacity and the product market: Refining as a bottleneck in the petroleum industry”, *Clingendael Energy paper*, p.2
- Porter, M. (1990). “New Global Strategies for Competitive Advantage”, *Planning Review*, vol. 18, No. 3, pp. 5-14.
- Porter, M. (1985). *Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press. New York. p. 5.
- Porter, M. (2008). “*On Competition*”, Harvard Business Review Press; Upd Exp edition.
- Porter, M. (2007). “Understanding Industry Structure”, *Harvard Business School*, pp. 1-15.
- Prahalad, C. K. (1998). “Managing discontinuities: The Emerging Challenges, *Research Technology Management*, vol. 41, No. 3, pp. 14-22.
- Pirog, R. (2012). Financial Performance of the Major Oil Companies, 2007-2011 *Congresional Service Research*, pp. 3-5.
- Petrol (2014) достапно на:
http://www.petrol.eu/sites/www.petrol.eu/files/attachment/report_on_the_operations_of_the_petrol_group_and_the_company_petrol_d.d.%2C_ljubljana_in_the_first_three_months_of_2014.pdf (пристапено на 17.6.2015).
- PWC (2015) “Driving Value in upstream Oil & Gas”, достапно на:
<http://download.pwc.com/ie/pubs/2013_driving_value_in_upstream_oil_and_gas.pdf> (пристапено на 17.6.2015).
- Qabazard, H. M., Al-Zayer, F. and Janan, R. (2012). “OPEC Annual Statisical Bulletin”, pp. 1-108.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1990). “Technology in services: Rethinking strategic focus”, *Sloan Management Review*, vol. 32, No.2, pp. 79-87.
- Quandl (2015) “OPEC crude oil price”, достапно на:
<<https://www.quandl.com/data/OPEC/ORB-OPEC-Crude-Oil-Price>> (пристапено на 20.6.2015).
- Rasheed, W. (2009). “The Oil Curtain and the Evolution of National Oil Companies”, *JPT*, February, pp. 36 – 39.
- Robert, A. and Loice, G. (2014). “The Relationship between Competitive Strategies and Firm Performance: A Case of Mobile Telecommunication Companies in Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol. 2, No. 9, pp. 1-14.

- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). “Transaction cost analysis: Past, present, and future applications”, *Journal of Marketing*, 61, pp. 30-54.
- Riordan, M. H., & Sappington, D. E. M. (1987). “Information, incentives and organizational mode”, *Quarterly Journal of Economics*, 102, pp. 243-263.
- Rey, F. B. (1995). “The Effects of Vertical Integration on Oil Company Performance”, *Oxford Institute for Energy Studies*, pp. 1-60.
- Rothaermel, F. T. (2008). “Competitive Advantage in Technology Intensive Industry”, *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth*, vol. 18, pp. 201-225.
- Rogoff, K. (2014). “Cost and benefits to phasing out paper currency”, *NBER Macroeconomics Annual Conference*, April 1, 2014, Harvard University, pp. 1-16.
- Rossiaud, S. (2016). “Opening in the upstream oil industry to private companies: An analysis based on transaction cost economics”, *Economie Du Developpement Durable Et De L’Energie*, pp. 1-24.
- РКЕ Годишен извештај (2015) достапно на:
http://www.erc.org.mk/odluki/2015.05.15_Godisen%20izvestaj%20za%20rabota%20na%20Regulatorenskomisija%20za%20energetika%20na%20RM%20za%202014%20godina_FINAL.pdf
(пристапено на 13.6.2016)
- Sandrea, R. (2003). “OPEC ’s Next Challenge—Rethinking Their Quota System”, *Oil & Gas Journal*, vol. 101, No. 29, pp. 1-17.
- Sandonis, J. and Oller, R. M. (2003). “On the competitive effects of vertical integration under product differentiation, *Working Paper*, Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, S. A.
- Singh, A. (2010). *Strategies for oil and gas companies to remain competitive in the coming decades of energy challenges*. MBA Thesis, MIT University, pp. 1-66.
- Stabell, C. and Fjeldstad, O. D. (1998). “Configuring Value for Competitive advantage: On chains, shops and networks, *Journal of Strategic Management*, vol. 19, No.5, pp. 413-437.
- Stabell, C. (2001). “New Models for Value Creation and Competitive Advantage in the Petroleum Industry”, *Research Report*, Norwegian School of Management, BI, p. 13.
- Stevenes, P. (2010). “History of the International Oil Industry”, *Global Resources*, pp. 13-32.
- Stevens, P. (2003). “National Oil Companies: Good or Bad? A Literature Survey” Worldbank Workshop on “National Oil Companies: Current Roles and Future Prospects, Washington D. C.
- Stucke, E. M. (2013). “Is Competition always good?”, *Journal of Antitrust Enforcement*, Vol. 1, No. 1, pp. 162-197.

- Stiglitz, J. E. (2007). “What is the Role of the State?” In *Escaping the Resource Curse*, ed. M. Humphreys, Sachs, J. D. and Stiglitz, J. E., pp. 23-52. New York, Columbia University Press.
- Schulmeister, S. (2009). “Trading Practices and Price Dynamics in Commodity Markets and the Stabilizing Effects of a Transaction Tax”, *WIFO Austrian Institut of Economics Research*.
- Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001). “Стратегиски Менаџмент”, Економски факултет – Скопје.
- Suleiman, M. (2013). “Oil Demand, Oil Prices, Economic Growth and Resource Curse: An Empirical Analysis”, *Doctoral Dissertation*, University of Surrey, School of Economics, p. 2.
- Speight, J. G. (2011). “*An Introduction to Petroleum Technology, Economics, and Politics*”, Sriniver, New Jersey.
- Stevens, P. (2008). “National Oil Companies and International Oil Companies in the Middle East: Under the shadow of government and resource national cycle”, *Journal of World Energy Law & Business*, vol. 1, No. 1, pp. 1-26.
- Stevens, P. (2016). “International Oil Companies: The Death of the Old Business Model, *Energy, Environment, Resources Research Paper*, pp.1-46.
- Shawifu, A.B. and Mohammed, A. (2013). “The Effect of Product Differentiation on Profitability in the Petroleum Industry of Ghana”, *European Journal of Business and Information Research*, Vol. 1, No. 4, pp. 49-65.
- Smith, J. L. (2007). “The Role of OPEC in the World Oil Market”, *Joint Economic Committee, U.S. Congress*, Southern Methodist University, Texas, US.
- Statista (2015), “Annual average WTI and Brent Crude Spot Price”, достапно на: <http://www.statista.com/statistics/209641/average-annual-spot-price-of-wti-and-brent-crude-oil/> (пристапено на 20.6.2015)
- Tordo, S. (2007). “Fiscal Systems for Hydrocarbons: Design Issues.” World Bank Working Paper No. 123, World Bank, Washington, DC
- Tordo, S., Tracy, B.S., and Arfaa, N. (2011). “National oil companies and value creation”, *World Bank Working Paper* No. 218, pp. 1-148.
- Teece, D. J. (1998). “*Economic Performance and the Theory of the Firm: Volume 1*”, Economist of the Twentieth Century (Book1), Edward, Elgar Pub.
- Thurber, M. (2015). “NOCs and the Global Oil Market: Should we worry?”, *Energy Seminar*, Program of Energy and Sustainable Development, Stanford University.
- Tomassen, S. (2004). “*The Effects of Transaction Costs in the Performance of Foreign Direct Investments: An Empirical Investigation*, Doctoral Dissertation, Norwegian School of Management, pp. 1-198.

Tverberg, G. (2012). “Oil Supply Limits and the Continuing Financial Crisis”, *Energy*, Vol. 37, No. 1, pp. 27-34.

Udruzenje Naftnih Kompanija Srbije (2015), достапно на: http://www.unks.rs/useruploads/docs/cene/2015/s_mpc_14-01-2015.pdf (пристапено на 29.5.2016)

Vial, I. D. (2005). “Vertical Integration, market imperfections, firm attributes and industry change”, Departamento de Organizacion de Empresas, Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales, pp. 1-30.

Vivoda, V. (2010). “International Oil Companies, US Government and Energy Security Policy: An Interest – Based Analysis, *International Journal of Global Energy Issues*, pp. 1-17.

Victor, D. G., Hults, D. R. and Thurber, M. (2012). *Oil and Governance: State owned – Enterprises and the World Energy Supply*, Cambridge University Press, UK.

Victor, N. M. (2007). “On Measuring the Performance of National Oil Companies (NOCs), Program on Energy and Sustainable Development, *Stanford PESD Working Paper #64*

Waterson, M. (1993). “Vertical Integration and Vertical Restraints”, *Oxford Rev. Econ. Pol.*, vol. 9, No. 2, pp. 41-57.

Ward, K. (1992). “*Strategic Management Accounting*”, Routledge, USA.

Wahito, M. E. (2011). “*Porter Value Chain Model and Competitive Advantage in the Oil Industry in Kenya*”, MBA Degree, University of Nairobi, Kenya, pp. 1-82.

Weijermars, R. (2010). “Value-chain analysis of the natural gas industry – Lessons from the US regulatory success and opportunities for Europe”, *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, No. 2, pp. 86-104.

Williamson, O. E. (1971). “On the vertical integration of production: Market failure Considerations”, *American Economic Review*, No. 2, pp. 112-123.

Waelde, S. T. (1995). “International Energy Investment”, *Energy Law Journal*, vol. 17, pp. 191-215.

Weber, W. and Polo, F. E. (2010). “Evolution of Generic Competitive Strategies and Importance of Michael E. Porter”, *Revista de Gestao USP, Sao Paulo*, vol. 17, No. 1, pp. 99-117.

Wolf, C. and Pollit, M. (2008). “Privatizing National Oil Companies: Assessing the Impact on Firm Performance”, *Working Paper 0811*, University of Cambridge.

Woodford, M. (2008). “Convergence in Macroeconomics: Elements of the New Synthesis”, Department of Economics, Colombia University, pp. 1-24.

World Oil Outlook (2016), достапно на: https://www.ief.org/resources/files/pages/ief15/15th-ief_opec-secretariat-background-paper_sep2016-final.pdf (пристапено на: 18.02.2016).

- Yasar, F. (2010). “Competitive Strategies and Firm Performance: Case study on Gaziantep Carpeting Sector, *Journal of Social Science Institute*, vol. 7, No. 14, pp. 309-324.
- Yergin, D. and Stansislaw, J. (2002). “The Commnading Heights: The Battle for the World Economy, New York: Touchstone.
- Yousefi, A. and Wirjanto, T. (2004). “The Empirical Role of the Exchange rate on the crude – oil price formation”, *Energy Economics*, vol. 26, pp. 783-789
- Zabel, G. (2009). “Peak People: The Interrelationship between Population Growth and Energy Resources”, *Energy Bulletin*, pp. 1-16.
- Zhang, D. (2013). “The Revival of Vertical Integration: Strategic Choice and Performance Influence”, *Journal of Management and Strategy*, vol.4, No.1, pp. 1-14.
- Zhou, S. (1995). “The response of real exchange rates to various economic shocks”, *Southern Economics Journal*, vol. 61, No. 4, pp. 936-954.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Прашалник

1. Што според Вас претставува процесот на вертикална интеграција?
2. Дали сметате дека вертикалната интеграција може да биде успешна само на глобално ниво?
3. Како се соочувате со предизвиците на нафтените компании од регионот?
4. Дали планирате да ги проширите своите оперативни активности и во другите сегменти?
5. Дали во иднина планирате да ја примените стратегијата на вертикална интеграција во Република Македонија?
6. Дали во нафтениот сектор во Република Македонија постојат можности за градење конкурентска предност?
7. Во кој сегмент сметате дека Вашите производи и услуги се разликуваат од производите и услугите на Макпетрол АД?
8. Дали Вашата конкурентска предност е евидентна во маркетиншките и промотивните материјали?
9. Дали атрактивноста на нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градење конкурентска предност?
10. Дали ограничувањето на конкуренцијата во нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градењето конкурентска предност?

Прилог 2: Одговори од спроведеното лично интервју во Макпетрол АД

Прашање 1: Што според Вас претставува процесот на вертикална интеграција?

Одговор на испитаникот: Вертикалната интеграција го индицира процесот на соединување на трите последователни сегменти во нафтената индустрија. Истиот претставува процес којшто е финансиски тежок за имплементација и наметнува висока стручност и поседување силна експертиза – менаџерска и технолошка, како во истражувањето на нафтени резерви така и во поглед на поседувањето сопствени рафинирачки капацитети.

Прашање 2: Дали сметате дека вертикалната интеграција може да биде успешна само на глобално ниво?

Одговор на испитаникот: Со оглед на фактот што во нафтениот сектор во Република Македонија најголема е конкурентноста во малопродажниот сектор, при што мал е бројот на трговци со нафтени деривати, кои досега изразиле желба да започнат со примената на вертикална интеграција на домашниот пазар. Во таа насока, оваа стратегија е во суштина карактеристична за големите нафтени корпорации коишто имаат силен капацитет, како од административна така и од правна рамка, целосно да се посветат кон негова практична примена. Висината на трошоците за одржување континуитет во секој сегмент е релативно голема. За тоа зборува фактор дека во македонскиот нафтен сектор постојат многу учесници на пазарот, особено во сегментот за трговија на нафта и нафтени деривати. Но мал е бројот на оние трговци кои постојано инвестираат во отворање нови модерни бензински станици, токму поради трошоците што се карактеризираат како високи на ова поднебје.

Прашање 3: Како се соочувате со предизвиците на нафтените компании од регионот?

Одговор на испитаникот: Структурата на нафтените пазари во регионот, во голема мера се разликува од аспект на законската и административна процедура на нафтениот сектор во Република Македонија. Интересно е тоа што, водечките нафтени компании во регионот започнале во целост да ја применуваат вертикалната интеграција откако биле преземени од меѓународни нафтени компании. Карактеристично е тоа што комплексноста на предизвиците со коишто се соочуваат

нафтените компании во регионот е повеќе од глобална природа, пред сè поради фактот што секое поместување во однос на понудата и побарувачката, вклучувајќи ја тука и промената на цената на суровата нафта, влијае негативно врз добивката на регионалните компании. Тековните предизвици ги вклучуваат и активностите, поврзани со климатските промени и намалување на емисиите на CO₂, преку имплементација на долгорочни проекти за издигнување на свесноста за заштита на животната средина.

Прашање 4: Дали планирате да ги проширите своите оперативни активности и во другите сегменти?

Одговор на испитаникот: Макпетрол АД е најголем дистрибутер на нафта и нафтени деривати во Република Македонија, со најширока мрежа на малопродажни станици во Македонија. Од неодамна, Макпетрол започна со продажба на биогорива, произведени во сопствената рафинерија. Проширувањето во други сегменти наметнува постоење на поголем пазар и поширока потрошувачка и исклучително големи инвестиции и набавка на адекватна технологија. Во фокусот на Макпетрол АД останува да биде малопродажбата и понатамошните планови за проширување во целост да зависат од растечкиот потенцијал на македонскиот нафтен пазар, односно од економскиот раст на самата индустрија.

Прашање 5: Дали во иднина планирате да ја примените стратегијата на вертикална интеграција во Република Македонија?

Одговор на испитаникот: Како што претходно беше потенцирано, примената на стратегија на вертикалната интеграција наметнува високи почетни инвестиции и уште поголеми трошоци за излез од самиот процес. Економската логика на вертикалната интеграција би била повоочлива доколку таа се применува на висококонкурентен пазар со растечка динамика и стабилен економски раст. Во таа насока, Макпетрол АД останува да биде фокусиран кон подобрување на тековните оперативни активности, како во малопродажбата така и во големопродажбата на нафтени деривати, преку нудење најквалитетни горива на македонскиот нафтен пазар.

Прашање 6: Дали во нафтениот сектор во Република Македонија постојат можности за градење конкурентска предност?

Одговор на испитаникот: Можностите за градење на конкурентската предност во суштина зависат од тоа колку производните и услужни сегменти се разликуваат меѓу себе. Со оглед на недиференцираниот карактер на нафтата како продукт, стратешки е релевантно да се препознаат вредносните параметри на она што одредена компанија го прави на подобар начин од конкуренцијата. Макпетрол АД има силна конкурентска предност во поглед на малопродажбата на горивата, поради фактот што горивата на Макпетрол АД се единствени со поголем број адитиви, со висококвалитетна содржина, произведени според највисоките еколошки стандарди.

Прашање 7: Во кој сегмент сметате дека Вашите производи и услуги се разликуваат од производите и услугите на Лукоил Македонија?

Одговор на испитаникот: Преференциите на потрошувачите на нафтениот пазар во Република Македонија се доста поразлични од поранешните купувачки типови практика на потрошувачите. Производите на Макпетрол АД се дизајнирани да ги задоволат токму тие изострени потреби на потрошувачите на подобар начин од конкуренцијата, преку нудење уникатни горива во Република Македонија, проследени со квалитетна и брза услуга на нашите бензински станици. Сите наши производи се лабораториски тестирани и она што пристига на бензинските станици е ултра чисто гориво, наменето за нашите потрошувачи.

Прашање 8: Дали Вашата конкурентска предност е евидентна во маркетиншките и промотивните материјали?

Одговор на испитаникот: Конкурентската предност на Макпетрол АД не е евидентна само во поглед на малопродажбата на горивата туку и во рамките на маркетиншкиот оддел, каде што нашите вработени постојано работат на подобрување на потрошувачките и маркетинг стратегии. Лојалноста на нашите потрошувачи е релативно значаен сегмент во рамките на којшто менаџментот на Макпетрол АД постојано инвестира, преку наградување на лојалноста на нашите верни потрошувачи.

Прашање 9: Дали атрактивноста на нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градење конкурентска предност?

Одговор на испитаникот: Нафтениот сектор во Република Македонија континуирано е предмет на промени, коишто се резултат на надворешното окружување. Овие промени, особено политичките и економските, влијаат на атрактивноста на нафтениот сектор, односно на конкурентските позиции на нафтените компании во Македонија. Колку е поголема ригорозноста на законодавните политики, толку повеќе се опструираат можностите за градење конкурентска предност. На нафтениот сектор во Македонија му недостасуваат сериозни инвестиции за поттикнување на економскиот раст, како во поглед на модернизација на постојната инфраструктура на рафинериите, така и од аспект на поголема раздвиженост на конкуренцијата и развојот на нови производи. Она што е релевантно во случајов е одржливоста на конкурентската предност, којашто е круцијален сегмент што наметнува конзистентност во работењето којашто Макпетрол континуирано ја демонстрира, почнувајќи од атрактивните локации на малопродажните станици и дистрибутивните канали, па сè до грижата за потрошувачите и продажбата на деривати.

Прашање 10: Дали ограничувањето на конкуренцијата во нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градењето конкурентска предност?

Одговор на испитаникот: Од практичен аспект, ограничувањето на конкуренцијата во Македонија не се јавува толку како резултат на дејствување на неколку водечки компании колку што се јавува како последица на хомогеноста на самиот пазар. Нафтата, како комодитетно добро има универзална содржина, што ја прави уште потешка за диференцирање, односно за градење конкурентска предност. Пазарот за трговија (увоз и извоз) со нафта и нафтени деривати во Македонија е либерализиран, што впрочем посочува дека недостасува менаџерска визија и стратешка експертиза за импрегнирање на економските принципи во градењето на долгорочните политики на управување. Во таа насока, Макпетрол АД, како компанија со најдолга традиција во нафтениот сектор во Македонија, постојано работи во насока на проширување на мрежата на малопродажни станици, коишто се на дофат на самите потрошувачи. Преку пласирање квалитетен асортиман на производи и услуги, Макпетрол АД ќе продолжи да ги надградува своите конкурентски капацитети.

Одговори од спроведеното лично интервју во **Лукоил Македонија**.

Прашање 1: Што според Вас претставува процесот на вертикална интеграција?

Одговор на испитаникот: Овој тип стратегија е карактеристичен за глобалните нафтени компании, особено на оние коишто оперираат на големи пазари. Тој наметнува високи капитални инвестиции и неговата имплементација во одредени рамки е исцрпувачка и временски долга за самата компанија. Процесот или стратегијата на вертикалната интеграција ги вклучува сите сегменти во коишто нафтената компанија се натпреварува, и покрај тоа што тој е делумно ризичен, истовремено може да генерира висока економска добивка за самата компанија, гледано од перспективата на различни параметри. Во светски рамки, Лукоил оперира како вертикална интегрирана нафтена компанија, којашто е подеднакво присутна во сите сегменти, силна оперативна и стручна работна сила, проследена со најмодерни технологии за истражување и ископување сурова нафта.

Прашање 2: Дали сметате дека вертикалната интеграција може да биде успешна само на глобално ниво?

Одговор на испитаникот: Досегашната практика укажува дека вертикалната интеграција дава најдобри резултати на поголемите пазари каде што постојат поволни услови за вклучување во секој сегмент поединечно, како од аспект на профитабилноста така и од правец на намалување на трансакциските трошоци. Но тоа не го оспорува фактот дека, доколку постои реална потреба на пазарот, Лукоил Македонија би можел стратешки да се вклучи и во останатите сегменти. Како илустрација би можеле да го посочиме фактот дека освен што нашата компанија врши експлораторни активности и поседува сопствени рафинерии во Русија, Лукоил е исто така присутен уште во 30 држави, меѓу коишто вредни за истакнување се: Азербејџан, Белгија, Колумбија, Казахстан, Иран, Ирак, Саудиска Арабија, Венецуела итн.

Прашање 3: Како се соочувате со предизвиците на нафтените компании од регионот?

Одговор на испитаникот: Со оглед на тоа дека Лукоил е присутен речиси во целиот регион, како во малопродажниот така и во експлораторниот и рафинирачкиот сектор, конкурентноста е изразено висока вдоль целиот регион. Мотивирачки

делува фактот, особено во поглед на растот на конкуренцијата, што во поголемиот дел од регионот е целосно спроведена либерализацијата на пазарот, којашто дополнително поттикнува проток на рамноправна конкуренција, којашто симултано го поттикнува маркетиншкиот потенцијал и придонесува за поголема производна диференцијација на пазарот.

Прашање 4: Дали планирате да ги проширите своите оперативни активности и во другите сегменти?

Одговор на испитаникот: Кога се работи за нафтениот пазар во Република Македонија, инвестициската политика на Лукоил сè уште се карактеризира со одреден скептицизам, пред сè поради ригорозната политика и т.н. затвореност на пазарот и слабата моќ на потрошувачите, имајќи ја предвид севкупната потрошувачка на нафтени деривати. Освен што Лукоил продолжува да расте во малопродажниот сегмент преку континуирано зголемување на бројот малопродажни станици, што е впрочем евидентно од самите финансиски извештаи, во блиска иднина не се планираат поголеми инвестиции во рамките на останатите сегменти во Македонија. Повикувајќи се на корпоративна стратегија на Лукоил, обемот на инвестиции во малопродажниот сегмент ќе продолжи да се зголемува и волуменот на инвестиции ќе зависи директно од идниот економскиот раст на Република Македонија.

Прашање 5: Дали во иднина планирате да ја примените стратегијата на вертикална интеграција во Република Македонија?

Одговор на испитаникот: Со оглед на изразената пазарна концентрација на пазарот на нафтени деривати во Република Македонија, постоењето само една нефункционална рафинерија и малата потрошувачка на нафтени деривати, не се планираат дополнителни инвестиции во развојот на останатите сегменти. И покрај поволната географска положба на Македонија во однос на останатите земји од регионот, Лукоил останува да се снабдува со нафта и нафтени деривати исклучиво од нашата рафинерија од Бугарија (Бургас), од каде што Лукоил практично ги увезува своите производи.

Прашање 6: Дали во нафтениот сектор во Република Македонија постојат можности за градење конкурентска предност?

Одговор на испитаникот: Факт е дека нафтените компании во Република Македонија не можат да очекуваат поинакви резултати доколку и натаму дејствуваат по стандардна и вообичаена филозофија. Проблемот со дистрибутерите на нафта и нафтени деривати во Република Македонија е тоа што тие ја третираат 'нафтата' чисто како добро за широка потрошувачка, притоа не придавајќи им никакво значење на специфичните карактеристики што се составен елемент на една конкурентска стратегија. Од тие причини, голем дел од трговците со нафта и нафтени деривати свесно или пак во реален недостиг на стручност, се фокусираат единствено на продажбата, што на долг рок влијае негативно врз одржливоста на самиот бизнис.

Прашање 7: Во кој сегмент сметате дека Вашите производи и услуги се разликуваат од производите и услугите на Макпетрол АД?

Одговор на испитаникот: Производите и услугите коишто Лукоил ги нуди на нафтениот пазар во Македонија се со врвен (премиум) квалитет, дизајнирани со цел не само да ги задоволат фундаменталните потреби на потрошувачите за овој ресурс, туку и да им понудат на потрошувачите поголема вредност за дадените пари. Како компанија којашто е строго ориентирана кон потрошувачите, преку нудење уникатна услуга на нашите малопродажни станици, Лукоил е целосно фокусиран кон градење долгорочни односи со нашите потрошувачи, преку континуирано наградување на нивната доверба кон нашите производи.

Прашање 8: Дали Вашата конкурентска предност е евидентна во маркетиншките и промотивните материјали?

Одговор на испитаникот: Конкурентска предност на Лукоил е евидентна во дистинктивната услуга и премиум горивата на нашите бензински станици. Како компанија, Лукоил континуирано инвестира во подобрување на маркетиншката понуда на своите производи, особено во малопродажниот сегмент. За тоа се заслужни лојални потрошувачи на Лукоил, кои постојано ги користат нашите производи. Преку внимателно дизајнирање на програма за лојалност, којашто Лукоил Македонија прв започна да ја практикува на македонскиот пазар, Лукоил

практично се издигна на едно ниво повисоко над останатите нафтени компании на пазарот, нудејќи поразличен пристап во односот со потрошувачите.

Прашање 9: Дали атрактивноста на нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градење конкурентска предност?

Одговор на испитаникот: Атрактивноста на нафтениот сектор влијае врз целокупната профитабилност на нафтените компании во Македонија. Во суштина, колку е поголем бројот на компании во една индустрија, толку поголеми се и можностите за градење конкурентска предност. Висока атрактивност на пазарот и поголема конкурентска предност во принцип резултираат со повисок успех на пазарот. Меѓутоа се чини дека оваа проблематика продолжува да се развлекува без притоа да се приложи соодветно решение за истата. Факт е дека македонскиот нафтен пазар се карактеризира со релативно ниска атрактивност поради слабиот проток на нови компании на пазарот. Изразените законски бариери го одвлекуваат македонскиот нафтен пазар далеку од нафтените компании во регионот.

Прашање 10: Дали ограничувањето на конкуренцијата во нафтениот сектор во Република Македонија влијае врз градењето конкурентска предност?

Одговор на испитаникот: Во изминативе 11 години, освен Лукоил Македонија, ниту една странска компанија со меѓународен бренд не влегла на нафтениот пазар во Македонија. Иако пазарот за нафта и нафтени деривати е делумно либерализиран, односно овозможено е учество на повеќе компании на пазарот, условите за реална конкуренција сè уште се далеку од она што практично го прокламира самата либерализација. Пролонгирање на либерализацијата на малопродажните цени на нафтените деривати е сегмент којшто дополнително нè оддалечува, како од регионалните компании така и од светската нафтена индустрија. Во Македонија сè уште постои монопол во поглед на пазарот на горива, којшто влијае негативно врз останатите дистрибутери и продавачи на нафтени деривати, односно ја опструира легитимната конкурентност и идниот прилив на меѓународни компании на пазарот. Со други зборови, доминацијата на една компанија го прави целосно неатрактивен македонскиот нафтен пазар за странските нафтени компании. Во таа насока, ограничувањето на конкуренцијата со сигурност влијае врз намалувањето на можностите за градење конкурентска предност.

ИЗЈАВА


Јас, Бранкица Јовева, со положен испит за лектор и согласно тоа овластена од Министерството за култура на РМ да лекторирам секаков вид текстови, изјавувам дека докторската дисертација на тема **„Конкурентски стратегии во нафтената индустрија: анализа на глобалните приватни и национални нафтени компании со посебен осврт на регионот и Република Македонија“** на м-р Едвин Муше е лекториран.

Во прилог Ви го доставувам Уверението за положен лектор, издадено од Министерството како доказ за мојата компетенција во областа на лекторирањето.

Со почит,

Бранкица Јовева

Овластен лектор
Бранкица ЈОВЕВА
27-60/3 - Скопје, РМ





Република Македонија
Влада на Република Македонија
Министерство за култура



Министерство за култура
Улица „Св. Кирил и Методиј“ бр. 1
1000 Скопје

27-60/3
26.3.2011

Телефон: 02/921790, 1120
Факс: 02/921790, 1120
Е-пошта: info@mkd.gov.mk

www.mkd.gov.mk
date: 28.03.2011

М-р Елизабета Канческа-Милевска

Врз основа на член 7 став 2 од Законот за употребата на македонскиот јазик ("Службен весник на Р.М.", бр. 5/98), а во согласност со член 14 став 2 од Правилникот за полагање испит за лектор ("Службен весник на Р.М.", бр. 41/98, Комисијата за полагање испит за лектор, при Министерството за култура, издава

ПОТВРДА

за положен испит за лектор

Браница Љупчо Јосева		роден-а	
07.04.1980	година во	Скопје	држава
Република Македонија	на ден	25.03.2011	година, пред

Комисијата за полагање испит за лектор го положи испитот за лектор.

Оваа потврда е во правна сила до денот на издавање уверение за положен испит за лектор.

Претседател
на испитната комисија,

проф. д-р Живко Цветковски

Министер,

м-р Елизабета Канческа-Милевска