ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОАО "ГАЗПРОМ" В ПЕРИОД ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОГО СООТНОШЕНИЯ ЦЕН НА ЭНЕРГОНОСИТЕЛИ



ОЛЕЩУК
Наталья Ильинична

ОАО «Газпром»

Предприятия ОАО «Газпром» производят основной объем природного газа в России и занимают исключительное положение в топливно-энергетическом комплексе страны. Внешняя хозяйственная среда вынуждает предприятие вырабатывать собственную стратегию управления в условиях конкуренции, которая отличается как от стратегии управления в централизованной директивной экономической системе, так и от стратегии управления в условиях свободного рынка. В таких обстоятельствах только вмешательство государства в экономическую деятельность обеспечивает конкурентный порядок. Новая энергетическая стратегия предусматривает установление оптимального соотношения цен на энергоносители (энергетический уголь, природный газ и мазут). В этих условиях фирмы, принадлежащие к одной отрасли, будут функционировать в усиливающейся конкурентной борьбе с фирмами других отраслей ТЭК.

The 'Gazprom' family of companies supplies most of the natural gas in Russia and occupies a main role in the Russian energy industry. The current economic situation has forced 'Gazprom' to develop its own strategic management in a way that both differs from the strategic management used in command economies and free-market economies. In the current conditions only the intervention of the government in the economic sphere of activity fosters competitive order. The companies are to take an active part in realizing governmental programs and participating in tenders for government orders. At the same time, however, active promotion of its goods and services on the market is necessary. When forming the new energy strategy, it is planned to establish an optimal ratio between coal, natural gas and fuel oil. In such conditions, companies of the same industry will take part in a continually growing rivalry with companies of other energy industries, as each industry will produce competitive substitutes.

* * *

Будущее России как великой экономической державы связано, прежде всего, с выбором модели ее экономического развития, т.е. совокупности взаимоотношений, возникающих в процессе экономической деятельности между хозяйствующими субъектами, а также между государством и этими субъектами, соответствующей современным социально-экономическим реалиям и историческим тенденциям формирования национальной экономики.

Неопределенность декларируемых «рыночных отношений», к которым переходит экономика России; непоследовательность экономической политики государства снижают эффективность мер государственного

регулирования национальной экономики. При определении приоритетов кредитно-денежной, бюджетной, налоговой, внешнеэкономической, социальной политики порой преобладают политические пристрастия тех или иных групп, партий, отдельных личностей, что отрицательно влияет на процесс интеграции национальной экономики страны в мировое экономическое сообщество.

В этих условиях предприятия разного уровня, от малых до крупных концернов, стремятся прежде всего обеспечить решение сиюминутных задач, направленных на их выживание. Долговременные стратегические решения откладываются на неопределенное время, но благоприятные времена для многих фирм могут не наступить. Нестабильность законодательства, политической ситуации внутри страны и за рубежом, обусловленные отсутствием четко определенной экономической модели развития России, приводят вольно или невольно к преобладанию в управленческой деятельности краткосрочных решений.

Стратегическое управление фирмой в условиях складывающегося рынка должно предполагать постоянное изучение нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей, а также следование собственной стратегии фирмы, которая была бы направлена на формирование и поддержание ее конкурентных преимуществ в достаточно длительной перспективе.

Свободный рынок порождает экономическую власть мощных группировок, диктующих свои условия и продавцам, и покупателям товаров. Предпринимателям и менеджерам, разрабатывающим экономическую стратегию, приходится учитывать возможные воздействия различных форм монополизации рынка, поглощение слабых предприятий более могущественными в экономическом отношении структурами. Стратегические решения должны быть защищены от возможного давления со стороны таких группировок, но нужно помнить, что средства защиты, не опирающиеся на законы, принимают порой криминальный характер.

Создать условия, не допускающие возникновения власти могущественных экономических группировок, способно только сильное государство, законодательно регулирующее экономическую деятельность. Именно такое вмешательство государства в экономическую деятельность предполагает конкурентный порядок. Он постулирует свободу действия и ответственность предпринимателя без ограничения свободы действий и ответственности других предпринимателей.

Таким образом, стратегическое управление фирмами в условиях конкурентного порядка отличается как от стратегического управления в централизованной директивной системе управления экономикой, так и от стратегического управления в условиях свободного рынка. При конкурентном порядке, разрабатывая стратегию развития фирмы на длительную перспективу, менеджер должен ориентироваться на государственные планы, с одной стороны, и на конъюнктуру рынка, с другой.

Стратегия фирмы в общественном секторе должна быть направлена на активное участие в реализации государственных программ, участие в различного рода конкурсах для получения государственных заказов. Необходимо также инициативное продвижение на рынки таких товаров и услуг, в производстве которых заинтересованы широкие слои населения и соответствующие структуры федерального уровня и уровня субъектов Федерации.

В этих условиях стратегическое планирование предприятий такой крупномасштабной вертикально интегрированной компании, как ОАО «Газпром», должно представлять собой, по возможности, одновременное планирование программы и потенциала и должно проводиться в координации с другими плановыми комплексами, особенно со свободным технико-экономическим и финансовым планированием. Планирование программы и потенциала образует ядро стратегического планирования и должно учитывать особенности региональной энергетической политики.

Стратегическое планирование предприятий ОАО «Газпром» в условиях новой энергетической стратегии в широком смысле можно назвать планированием роста,

планированием развития предприятий и инновационным планированием. Это планирование должно носить долгосрочный характер, обеспечивать принятие основополагающих решений. Эти решения должны:

- иметь особое значение для развития материальных активов и (или) показателей успеха предприятия;
- нести особую ответственность за предприятие в целом и учет всех взаимосвязей;
- осуществляться и контролироваться только высшим внутренним руководством и (или) внешним центром волеизъявления предприятия (например, наблюдательным советом);
- действовать в долгосрочной перспективе и относительно редко применяться;
- обязательно учитывать систему ценностей высшего руководства, философию и культуру предприятия в целом.

Для предприятий ОАО «Газпром», функционирующих в условиях конкуренции, кроме того, все монетарные и немонетарные цели можно рассматривать как цели достижения конкурентных преимуществ.

Предприятия ОАО «Газпром» дают основной объем природного газа в России и работают в условиях, когда добыча газа в целом по России в 1999 г. упала до 590,7 млрд м^3. Доля ОАО «Газпром» в этом объеме 92,4 %. Доля газа в структуре внутреннего потребления топливно-энергетических ресурсов в 1999 г. при исчислении по условному топливу составляет 49,9 %, доля в структуре экспорта России 45,4 %.

Топливно-энергетический комплекс, в котором газ играет основную роль, обеспечивает почти половину всех валютных поступлений в бюджет. Доля ТЭК в структуре экономики весьма высока: 30 % в объеме промышленного производства, 42 % в налоговых поступлениях в бюджет, 46 % в экспорте, 41 % в технологических авариях, 48 % в выбросах в атмосферу.

Эксплуатационный фонд ОАО «Газпром» составляет 6,4 тыс. газовых скважин. Протяженность магистральных газопроводов «Газпрома» 148,7 тыс.км. Базовые месторождения, обеспечивающие основную часть текущей добычи, в значительной мере уже выработаны: Медвежье – на 78 %, Уренгойское – на 67 %, Ямбургское – на 46 %.

В 2000 г. на месторождениях, вступивших в период падающей добычи, планировалось получить свыше 85 % газа в России. Расширенное воспроизводство сырьевой базы отрасли возможно лишь при опережающих темпах поисковых работ в перспективных районах: п-ов Ямал, Восточная Сибирь, Дальний Восток, шельф Баренцева, Охотского и Карского морей.

Внешняя хозяйственная среда диктует сегодня предприятиям ОАО «Газпром» условия, которые никогда еще не были такими жесткими и в высшей степени изменчивыми, причем одновременно по всем параметрам. Под воздействием факторов рынка и конкуренции облик топливно-энергетического комплекса страны все больше изменяется, вследствие чего необходимо применять оперативные меры обеспечения устойчивой деятельности предприятий «Газпрома». Необходима также и своевременная, ориентированная на перспективу, адаптация организационной и управленческой системы предприятий к меняющимся условиям.

При формировании стратегии развития любого предприятия компании ОАО «Газпром» необходимо учитывать результаты анализа состояния и надежности спроса на газ. При этом прогноз макроэкономических параметров перспективного развития российской экономики должен учитывать:

- среднегодовой прирост ВВП;
- среднегодовой прирост промышленного производства;
- среднегодовой прирост продукции сельского хозяйства;
- душевое потребление и его структуру.

Анализ личного потребления населения* показывает, что к 2010 г. его уровень может достичь докризисного, после чего все меньшая часть бюджета семей (не выше одной трети при нынешних 46 %) будет тратиться на питание и все бóльшая

* Информационный вестник / Санкт-Петербургский горный ин-т. СПб, 2000. № 2.

часть – на одежду, товары длительного пользования и др.

Анализ динамики структуры промышленного производства показывает, что во всем диапазоне изменений структуры промышленного производства прогнозируется рост доли продукции машиностроения и металлообработки при снижении роли ТЭК и металлургии. При этом повышение энергетической эффективности экономики должно обеспечиваться ее структурной перестройкой, а также реализацией организационных и технологических мер экономии топлива и энергии, т.е. проведением целенаправленной энергосберегающей политики. В перспективе прогнозируется опережающий рост потребления электроэнергии по сравнению с потреблением первичных энергоресурсов. Последнее связано с планируемым переходом от экспортно-сырьевой ориентации экономики к производству высокотехнологичной и наукоемкой продукции.

Ценовая политика в новой энергетической стратегии России предусматривает рост цены энергоносителей на 10-15 % в год (без учета инфляции), что вызовет рост энергетической составляющей затрат энергоемких отраслей промышленности в пределах 5 % и потребительских цен около 1 %. Государственная политика предусматривает в итоге создание в экономике страны условий, при которых, во-первых, сложится интегрированный энергетический рынок с экономически непротиворечивым соотношением цен между энергоносителями в каждом регионе и на территории страны в целом и, во-вторых, по мере перехода к освоению все более дорогих ресурсов нефти и газа внутренние цены на них будут отличаться от цен мирового рынка лишь на величину затрат на транспортировку, включая плату за транзит.

Государством должны быть созданы условия для установления оптимального соотношения цен между энергетическим углем, природным газом и мазутом, в частности, путем повышения цен на газ до 27 дол./тыс.м^3, что обеспечит устранение перекрестного субсидирования.

В период с 1 октября 1996 г. по 1 ноября 1999 г., несмотря на объективный рост издержек, связанный с удорожанием материально-технических ресурсов и услуг, потребляемых отраслью по свободным рыночным ценам, цены на газ, поставляемый российским потребителям (кроме населения), были практически «заморожены», а на цены на газ, поставляемый электростанциям-субъектам ФОРЭМ, даже снижались. Снижение цен на газ для электростанций-субъектов ФОРЭМ привело к тому, что эти цены оказались почти на 40 % ниже, чем для других потребителей. Только в 1999 г. даже при снижении вдвое акциза на газ потери от реализации газа субъектам ФОРЭМ превысили 1 млрд руб.

Положение усугубилось введением вывозной таможенной пошлины наряду с непомерно высокой ставкой акциза.

Все это привело к снижению собственных источников средств ОАО «Газпром» для финансирования капитальных вложений в объемах, необходимых для воспроизводства минерально-сырьевой базы, обеспечения необходимого уровня добычи природного газа и надежного газоснабжения и функционирования газотранспортной системы.

В условиях искусственного сдерживания регулируемых цен на газ на протяжении последних лет и продолжавшегося роста свободных цен на другие, альтернативные виды топлива сложилось искаженное соотношение цен на основные виды топлива, при котором газ – наиболее экологичный и эффективный для потребителей с точки зрения эксплуатационных затрат вид топлива – стоит дешевле мазута более чем в 4 раза, а угля в 1,5 раза (в расчете на одну тонну условного топлива). Такое соотношение цен экономически предопределило формирование нерациональной структуры топливно-энергетического баланса, в котором доля газа составляет около 50 %.

Учитывая нарастающий дефицит средств, снижение темпов воспроизводства минерально-сырьевой базы, падение уровня добычи газа за счет естественного истощения ранее освоенных месторождений, «Газпром» настойчиво добивался изменения отношения к ценообразованию в газовой отрасли на всех уровнях исполнительной власти.

Учитывая реальные возможности отечественной экономики и с целью недопущения резкого (в несколько раз) повышения цен на газ руководство ОАО «Газпром» разработало программу поэтапного повышения цен до уровня, обеспечивающего возмещение текущих и инвестиционных затрат, связанных с добычей, транспортировкой и реализацией газа. Программа в марте 2000 г. была направлена в Минфин России, Минэкономики России, Минтопэнерго России. Она предусматривает ежегодное повышение цен на газ: на первом этапе (2000-2002 гг.) на 25-30 % и на втором этапе (2003-2005 гг.) на 15-20 %. К 2010 г. уровень цен на газ должен максимально приблизиться к оптимальному соотношению цен на основные виды топливных ресурсов (уголь, газ и мазут) с учетом их потребительских свойств и эффективности использования.

В этих условиях предприятиям ОАО «Газпром» при разработке стратегии развития необходимо учитывать, что часто фирмы, принадлежащие одной и той же отрасли, будут функционировать в усиливающейся конкурентной борьбе с фирмами других отраслей ТЭКа из-за того, что их продукция является конкурентоспособным заменителем. Конкуренция, возникающая между взаимозаменяемыми энергоносителями в условиях установления государством оптимального соотношения цен на традиционные энергоносители, будет сталкивать продавцов альтернативных энергоносителей по ряду причин:

• Цены и доступность товаров-заменителей создают ограничения для цен производителя, что лимитирует потенциальную величину прибыли.

• Несмотря на то, что производитель может выделить товар качеством, уменьшить цены благодаря снижению издержек или иным способом дифференцировать свой товар от заменителя, он все же стоит перед риском меньшего роста продаж и прибыли ввиду соответствующих мер, предпринимаемых конкурентом. Чем сильнее чувствительность продаж товара от цен заменителя, тем сильнее конкурентная зависимость фирмы от соперника.

• Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатели могут предпочесть заменитель. Решающее значение имеет стоимость «переключения» покупателя на товар-заменитель. Обычно эти издержки включают стоимость переобучения, затраты на покупку дополнительного оснащения, если оно требуется при использовании товара-заменителя, оплату услуг при переходе к потреблению другого товара, время и затраты на тестирование надежности товара-заменителя, психологические факторы при отказе от устоявшихся привычек и отношений и установлении новых и т.д. Если цена «переключения» высока, производители заменителя должны продемонстрировать преимущества своего товара для привлечения покупателей очевидными выгодами. При низкой стоимости «переключения» производители товара-заменителя представляют собой опасность для конкурента.

Чем ниже цена заменителей, чем выше их качество и чем ниже стоимость «переключения», тем более интенсивно давление конкуренции со стороны заменителей. Одним из наиболее упоминаемых индикаторов силы конкурентного давления на производителя со стороны заменителей является темп прироста их продаж, а также планы расширения мощностей и зарабатываемые прибыли.

Наш анализ позволяет утверждать, что приоритет новой энергетической стратегии России состоит в повышении эффективности использования энергии, требует повышения уровня (качества) менеджмента акционерных обществ и компаний ТЭК и вызывает к жизни принципиально новые подходы к организации всей производственной деятельности.

Сегодня нельзя достичь высоких результатов деятельности фирмы, а следовательно, и высокого уровня жизни в стране без осознания каждым хозяйствующим субъектом своей ответственности за правильность выбора стратегической концепции развития производственной системы любого уровня иерархии. Фирма в этих условиях – начальная и наиболее уязвимая ступень иерархии. От ее выбора в конечном счете зависит судьба национальной экономики страны.