УДК 338.2:622.324

Н.П.ГАЛАЙДА
Экономический факультет, группа ЭГМ-п-02, магистрант

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

Статья посвящена теме использования опыта зарубежных компаний при внедрении стратегии диверсификации региональной газовой компании. Показан анализ опыта ведущих энергетических компаний мира в области диверсификации их бизнеса. Использованы материалы ведущего мирового рейтингового агентства в сфере энергетики «Platts». Выявлены основные мировые тенденции развития энергетического рынка, предложены определенные мероприятия для корректировки стратегии ОАО «Газпром» в рамках Северо-Западного региона. Предложена модель оценки диверсификации региональной газовой компании.

The article is dedicated to the topic of use of foreign companies' experience during the process of regional gas companies diversification strategy start-up. This topic is very actual for the current moment, because it helps to solve many problems of the company. The analisys of global energy companies in the sphere of its business diversification is shown in the article. The materials of the rating agency Platts were used in this investigation. The experience of companies from the Platts Rating was used in the process of research. There were found the main global trends of energy market development, some projects of JSC GAZPROM's strategy change in North-West region were suggested. Also as a result of basics and regional gas companies' analisys there was offered a regional gas company's diversification estimation model. Consequent alternative changes and main projects were offered and based on this model.

«Газпром» в Санкт-Петербурге в настоящее время представлен достаточно широко. Компания через свои дочерние структуры традиционно работает во всех звеньях региональной газовой цепочки: транспортировка газа по магистральным газопроводам (ЗАО «Лентрансгаз»), транспортировка по газораспределительным сетям (ООО «ПетербургГаз»), а также сбыт и доставка конечному потребителю (ЗАО «Петербургрегионгаз»).

В настоящее время, несмотря на успехи и то, что традиционная стратегия компании в течение многих лет обеспечивала надежность газоснабжения российских и зарубежных потребителей, руководство компании и независимые эксперты отчетливо видят необходимость принципиальной смены стратегии ОАО «Газпром», в первую очередь на региональном уровне.

Северо-Западный регион стратегически важен для «Газпрома» в связи с тем, что через него проходят ключевые стратегические потоки компании, реализуются важные проекты, от которых зависит бизнес всего «Газпрома» в целом. В этой связи при формировании стратегии диверсификации необходимо ориентироваться не только на внутренние, но в том числе и на зарубежные тенденции развития рынка и опыт зарубежных компаний, оказывающих влияние на формирование энергетического рынка Северо-Запада России и сопредельных территорий.

В рамках проведенных исследований были использованы материалы агентства «Platts», являющегося ведущим мировым рейтинговым агентством в сфере энергетики. В сентябре 2007 г. агентство опубликовало TOP-250 крупнейших энергетических компаний. Опыт этих компаний и был изу-

чен в рамках проводимых исследований. Было составлено краткое описание каждой компании с указанием страны происхождения, размера активов, выручки, прибыли и, что важно, перечня видов деятельности и стратегических направлений развития бизнеса. На основе анализа полученной информации были сделаны выводы о тенденциях развития мирового энергетического рынка.

Основными мировыми тенденциями развития энергетического рынка в настоящий момент являются [2]:

• глобализация и усиление конкуренции (меняется структура рынков сбыта);

• естественное выбытие наиболее крупных и дешевых месторождений и необходимость реализации сверхмасштабных инвестиционных проектов (меняется производственная база);

• проявление тенденции к укрупнению лидеров нефтегазового бизнеса, а также появление новых лидеров – энергетических компаний типа "E.ON" (меняются конкуренты и возможные партнеры).

Таким образом, в настоящее время «Газпром» оказался в той «точке перехода», когда он вынужден кардинально пересмотреть свою модель развития. Для повторения успеха лидеров мирового нефтегазового бизнеса «Газпрому» необходимо внимательно изучить их опыт и важнейшие черты, определившие суть долгосрочных стратегий мэйджоров:

• *Глобализация*. Транснациональные нефтегазовые мэйджоры (такие, как «Exxon», «Total», «BP» и др.) ведут разведку и добычу в сотнях стран по всем регионам мира. Доля зарубежных активов в их добыче углеводородов составляет около двух третей.

• *Диверсификация бизнеса*. Компании расширяют спектр производимой продукции, что обеспечивает им снижение рисков. Ориентированные ранее преимущественно на жидкие углеводороды, компании ищут новые рыночные ниши – развивают «газовое крыло» своего бизнеса, производство сжиженного природного газа (СПГ), электроэнергетику. Таким образом, идет переход от однопрофильных нефтяных или газовых компаний к глобальным энергетическим.

• *Вертикальная интеграция*. Важным элементом современной стратегии мэйджоров является вертикальная интеграция, обусловленная логичным объединением технологически связанных звеньев поставок в единую цепочку в рамках одной компании.

• *Расширение масштаба*. Именно в нефтегазовом секторе этот эффект проявляется наиболее заметно, что в первую очередь объясняется чрезвычайно высокой капиталоемкостью добычных проектов и транспортной инфраструктуры и длительным сроком окупаемости.

• *Реструктуризация и повышение эффективности корпоративного управления*. Ответом на рост рисков и неопределенности внешних условий стала полномасштабная реструктуризация большинства компаний, нацеленная на повышение интегральной эффективности корпоративной деятельности и снижение издержек за счет реструктуризации внутри одной компании и слияния и поглощения разных компаний.

Сравним перечень видов деятельности «Газпрома» на региональном рынке Санкт-Петербурга с тем перечнем, который диктуют изменяющиеся рыночные условия.

На настоящий момент «Газпром», в соответствии с основным видом деятельности компании, является стратегическим поставщиком газа в Санкт-Петербург: доставка природного газа от месторождений до конечного потребителя в городе. Компания активно ведет работу по вхождению в рынок тепловой энергии через свои дочерние структуры. В Петербурге находится центральный офис компании «Газпром нефть», занимающейся управлением нефтяными активами компании. Газотранспортный проект «Норд-Стрим» будет реализован до 2010 г. Большой резонанс вызывает девелоперская активность «Газпрома» в Петербурге: строительство спортивного комплекса с катком в Таврическом саду (на Потемкинской улице); стадиона европейского уровня на Крестовском острове; современного кон-

гресс-центра в окрестностях Пушкина на выделенном городскими властями участке площадью 59 га и, конечно же, строительство столпа «Газпрома» в Санкт-Петербурге «Охта-центра».

Но это далеко не полный перечень тех проектов, которые необходимы компании для реализации стратегии развития, сопоставимой с мейджорами. На основе международного опыта можно выделить дополнительные направления диверсификации региональной газовой компании в Санкт-Петербурге. В рамках проведенных исследований были составлены уточненные рекомендации по разработке стратегии диверсификации и оперативным мероприятиям по ее внедрению с учетом каждого направления на основе разработанной модели стратегического анализа диверсификации с использованием моделей BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC [3].

Были выявлены и отобраны в результате использования модели следующие направления:

• Выход на новые рынки. Необходимо рассмотреть возможность поставок на американский и другие рынки сжиженного природного газа из нашего региона, например, из Усть-Луги. Рост производства и объемов мировой торговли СПГ в последние годы существенно опережает темпы развития добычи и потребления газа. У «Газпрома» до недавнего времени не было острой необходимости осваивать новый вид деятельности, поскольку всегда существовал стабильный покупатель российского газа – Европа, и экспортный потенциал России реализовывался посредством существующей транспортной инфраструктуры. Изменившаяся за последние годы конъюнктура глобального рынка СПГ создает объективные предпосылки для активного проникновения «Газпрома» на этот рынок. СПГ может стать для ОАО «Газпром» второй (помимо сетевого газа) несущей основой газового бизнеса, существенно расширив его глобальный охват. Особую актуальность СПГ приобретает как альтернатива «жестко привязанному» сетевому газу в свете либерализации традиционных зарубежных рынков и обострения конкуренции между поставщиками газа.

• Развитие экспортной инфраструктуры. Строительство Северо-Европейского газопровода, который создает принципиально новый маршрут экспорта российского газа в Европу, минуя транзитные страны. Реализация проекта позволит диверсифицировать экспортные потоки и напрямую связать газотранспортные сети России с западноевропейской газовой сетью.

• Диверсификация продуктов. Стремясь обеспечить устойчивость своего бизнеса, «Газпром» проявляет особую активность в новых для компании сферах: нефть, нефте- и газохимия, СПГ и электроэнергетика. Как уже говорилось выше, это общепризнанный элемент стратегии всех лидеров мирового нефтегазового бизнеса. Компании все глубже осознают, что мир потребляет не столько нефть, газ или уголь, сколько энергию в подходящей форме. Весьма перспективным направлением диверсификации деятельности «Газпрома», расширения спектра продукции и услуг является развитие технологии сжижения природного газа и производства жидких топлив. Важным аспектом выхода на конечных потребителей в перспективе может стать сбыт набирающего популярность газомоторного топлива (строительство автомобильных газонаполнительных компрессорных станций). ОАО «Газпром» намерен также активнее заняться электроэнергетикой. Компания уже довольно давно имела свои генерирующие мощности, но пока это были отдельные проекты для покрытия собственных потребностей. В соответствии с новой стратегией «движение в электроэнергетику» приобрело направленный характер. «Газпром» развивает свое присутствие в электроэнергетике как в России, так и за ее пределами – в Прибалтике. В ходе реформы РАО «ЕЭС России» четко прослеживается намерение ОАО «Газпром» добиваться своих стратегических целей. За период 2003-2004 гг. ОАО «Газпром» приобрел 10 % РАО «ЕЭС» и стал крупнейшим после государства совладельцем компании. ОАО «Газпром» также принадлежит блокирующий пакет акций (25,01 %) РАО «Мос-

энерго» и пакеты ряда других региональных энергосистем, что дает ему контроль над 30 тыс. МВт генерирующих мощностей в центре страны (2 ОГК и ТГК-3). Такая стратегия позволит «Газпрому» получить доступ к либерализованному в будущем российскому рынку электроэнергии, получить дополнительные прибыли, застраховать себя от риска снижения цикличных мировых газовых цен и найти средства для модернизации энергоактивов – в этом случае повысится экономичность оборудования и, соответственно, высвободятся объемы газа для поставок на экспорт.

• Интеграция в сбыт и маркетинг газа. Как показывает опыт ведущих нефтегазовых компаний мира, вертикальная интеграция в сбыт и маркетинг обеспечивает аккумуляцию добавленной стоимости и повышение устойчивости бизнеса в целом за счет контроля цепочки поставок. Сегодня активы группы «Газпром» в сфере газораспределения в России имеют сложную структуру и распылены между множеством компаний. В системе «Газпрома» и его дочерних компаний сосредоточено более 3/4 имущественного комплекса газораспределения. Сейчас компания строит вертикаль «ГРР – добыча – транспорт – переработка – сбыт – газораспределение», причем не только в России. Большие планы ОАО «Газпром» связывает с работой в сфере газораспределения за рубежом, в первую очередь, в Центральной и Восточной Европе, где основная доля импорта традиционно приходится на российский газ. Либерализация газового рынка ЕС открывает возможности для ОАО «Газпром» сломать прежнюю структуру и выйти напрямую к конечным потребителям. Следует отметить, что в этом сегменте идет наиболее ожесточенная конкурентная борьба, и очень велико политическое противодействие планам «Газпрома». Тем не менее, к настоящему времени компания уже участвует в капитале следующих компаний: латвийской «Латвияс Газе», эстонской «Ээсти гаас», литовской «Лиетувос Дуйос», армянской «Арм-Росгазпром», чешской «Gas-Invest», болгарской «Овергаз Инк» и турецких «Bosphorus Gas» и «Турусгаз».

Все перечисленные направления позволят компании на региональном уровне стать все более похожей на нефтегазовых мейджоров, и, соответственно, повысить свою капитализацию и привлекательность для инвесторов. При этом с точки зрения эффективности предложенных направлений и стратегической целесообразности возникает необходимость формирования инвестиционной программы с проставленными приоритетами развития компании с учетом ее финансовых возможностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. М.: Недра, 1975.

2. *Бренц А.Д.* Экономика газовой промышленности. СПб: Питер, 1999.

3. *Эванс.* Оценка компаний при слияниях и поглощениях / Эванс, И.Френк. М.: Альпина Паблишер, 2004.

Научный руководитель канд. э. н. доц. *А.Е.Череповицын*