УДК 338.2:622.324

Н.П.ГАЛАЙДА
Экономический факультет,
группа ЭГ-02, *ассистент профессора*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

Статья посвящена стратегическому анализу диверсификации газовой компании (на примере газораспределительной организации ООО «Петербургрегионгаз»). Данная тема весьма актуальна, так как позволяет решить многие проблемы организации. Показаны основные направления диверсификации компании: диверсификация рынков сбыта, диверсификация поставщиков, комплексная диверсификация компании с целью создания единой энергетической холдинговой структуры. Представлена схема проведения анализа на основании методов стратегического менеджмента, которая предполагает выявление возможных направлений диверсификации. Приведены результаты первого этапа исследований, проводимых по данной схеме, а именно – проведение комплексного SWOT-анализа, выявлены основные тенденции, существующие на рынке в целом, а также в самой компании.

The article is dedicated to the topic of strategic analysis of a gas company diversification (with the example of the «Peterburgregiongas» gas distributing company). This topic is of current importance, because it helps to solve many problems of this company. Basic directions of the company's diversification are outlined in the article: diversification of the distribution areas, diversification of suppliers, a complex diversification of the company, aiming to create a unified energy holding. The article represents a scheme to carry-out analysis based on strategic management methods. This scheme renders it possible to find potential directions of diversification on the basis of this analysis. Results of the first stage of investigation that is going to be held according to this scheme are represented, i.d. carrying out a complex SWOT-analysis, revelation of main trends, existing both in the market in general and in the company in particular.

Реализация новой энергетической стратегии Российской Федерации превращает предприятия газовой промышленности в доминанту энергетического роста национальной экономики. ООО «Петербургрегионгаз», являясь одним из подразделений ОАО «Газпром» по реализации природного газа, представляет собой ключевую фигуру на энергетическом рынке Северо-Западного региона.

Направление исследований автора сосредоточено на оценке диверсификации газовой компании. Данная тема весьма актуальна: в последнее время наблюдается конкуренция в сфере реализации газа и развитие конкурентного рынка энергоносителей. В таких условиях внешней среды компаниям необходимо обеспечивать свою финансовую устойчивость. Эту проблему ООО «Петербургрегионгаз» старается решить диверсификацией, а именно: диверсификацией рынков сбыта, диверсификацией поставщиков, а также через выстраивание энергетической холдинговой структуры и проведение комплексной диверсификации бизнеса компании.

Диверсификацию сбыта такая газораспределительная компания, как Петербургре-

гионгаз может осуществлять по двум направлениям. Первое направление связано с реализацией природного газа напрямую потребителям, т.е. без посредников. В этом случае довольно перспективным является поглощение Ленгаза. Второе – производство и реализация наряду с сетевым сжиженного природного газа (СПГ), имеющего большую стоимость, что соответственно повышает эффективность деятельности. Для осуществления данного направления в компании рассматриваются возможности приобретения заводов по производству СПГ, например в бухте Батарейная.

Диверсификация поставщиков обязательно должна проводиться в рамках работы на условиях квотирования, которые предлагает Газпром, поскольку рост потребления природного газа в Северо-Западном регионе в условиях его динамичного развития и существования квотирования, приводит к появлению дефицита, который нужно восполнять. Эту проблему можно решить через закупки газа у независимых поставщиков, а также через газовую биржу по рыночным ценам (создание такой биржи – одна из задач Петербургрегионгаза).

Диверсификация работы газовой компании в энергетику и преобразование ее в энергетический холдинг также весьма актуальна в существующих условиях ведения такой деятельности. После долговременного сдерживания цен на природный газ, которые на данный момент практически равны издержкам на добычу и доставку, наблюдается низкая эффективность реализации данного вида топлива на внутреннем рынке. При этом цены на электроэнергию, произведенную путем использования этого газа, не стоят на месте. В этих условиях становится очевидным, что намного эффективнее реализовывать не чистый природный газ, а электрическую и тепловую энергию. Для этих целей газовым компаниям (в том числе Петербургрегионгазу) экономически выгодно приобретать объекты энергетических компаний и диверсифицироваться в этом направлении.

Таким образом, проблема диверсификации и ее стратегического анализа очень остро стоит в компании. Увеличение сфер деятельности Петербургрегионгаза требует создания комплексной методики ее анализа. Такой методики проведения стратегического анализа диверсификации газовой компании нет. Это влечет за собой появление большого количества проблем, которые в большей степени влияют на финансовый блок и на общий финансовый результат деятельности Петербургрегионгаза.

Автор предложил провести стратегический анализ по следующей схеме:

1. Выявление и оценка собственных сильных и слабых сторон компании (SWOT-анализ) через составление матрицы стратегий, а на ее основе – матрицы SWOT, матрицы возможностей и матрицы угроз.

2. Определение наиболее эффективного направления через портфельный анализ, который предполагает последовательное составление следующих матриц:

- сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности – модель Shell/DPM;
- анализ жизненного цикла отрасли – модель ADL/LC;
- сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности – модель «Дженерал-Электрик» – Мак-Кинзи (GE/Mc Kinsey);
- сравнение темпов роста и доли рынка – модель БКГ (BCG).

На основе данных предпосылок и по усовершенствованной методике произведен SWOT-анализ для газораспределительных организаций (ГРО).

Матрица стратегий ГРО (ООО «Петербургрегионгаз») имеет следующий вид:

1. «S» – сильные стороны (Strength):

- исторически сложившиеся отношения с потребителями;
- локальная монополия газораспределительных компаний; (ГРО – практически единственный источник получения газа потребителями);
- налаженные связи с регулирующими государственными органами;
- газ – наиболее выгодный источник тепловой и электрической энергии.

2. «W» – слабые стороны (Weakness):

• высокая дебиторская и кредиторская задолженность и плохо налаженная платежная дисциплина;

• последовательное подключение на одном газопроводе различных типов потребителей;

• невозможность гибко реагировать на потребности клиентов из-за квотирования поставок ОАО «Газпром»;

• заниженные и полностью регулируемые тарифы;

• высокая степень перекрестного субсидирования;

• чрезвычайная размытость законодательства в сфере обслуживания внутридомового газового оборудования.

3. «О» – возможности (Opportunity):

• гибкая реакция на запросы потребителей через закупки газа на бирже и создание подземных газохранилищ;

• внедрение CRM-систем (customer relationship management);

• установление тарифов, соответствующих реальным затратам;

• пересмотр норм потребления газа или установка счетчиков;

• использование существующих логистических возможностей для доставки других товаров;

• выделение в отдельный бизнес реализации сжиженного газа;

• создание Управляющей компании консолидированных собственников ГРС в рамках субъектов Российской Федерации.

4. «Т» – угрозы (Threat):

• замораживание тарифов на транспортировку и цен на газ, в первую очередь для населения;

• поглощение Газпромом газораспределительного сектора и снижение конкурентной активности;

• остановка процесса реформирования подотрасли;

• отсутствие возможности закупить газ на свободном рынке;

• возможность ухода крупных потребителей после постройки собственных отводов газопроводов.

Выделены следующие стратегические направления устойчивого развития подотрасли газораспределения, которые могут быть успешно применены для ООО «Петербургрегионгаз»:

1. Удовлетворение нового платежеспособного спроса:

• помощь промышленным потребителям в получении дополнительных объемов газа и строительстве новых газопотребляющих установок и, в первую очередь, газификация устойчивых предприятий;

• создание подразделений, оказывающих услуги по согласованию в государственных органах вопросов такого строительства (Госгортехнадзор, Госэнергонадзор и др.);

• строительство вместе с заинтересованными потребителями и инвесторами газораспределительных систем, резервных газохранилищ и газовых заправок.

2. Техническое и технологическое перевооружение компаний:

• инвестиции в критических точках, т.е. там, где риск и возможный объем потерь наиболее велики;

• улучшение степени использования созданных ранее активов и выделение ремонтных служб в отдельные центры прибыли.

3. Сокращение издержек и рационализация значений экономических параметров, характеризующих деятельность компаний:

• постоянная работа над взысканием дебиторской задолженности;

• выстраивание системы финансового контроля для снижения издержек и контроля над собственными обязательствами;

• внедрение ориентированных на клиента информационных систем, так как расходы на сбыт и управление составляют в среднем для газораспределения 25 % от себестоимости.

4. Диверсификация видов деятельности и видов активов, вовлекаемых компанией в хозяйственную деятельность:

• выход в новые регионы деятельности – через поглощение слабых конкурентов, создание совместных предприятий;

• использование служб доставки предприятий газораспределения для снабжения потребителей другими товарами;

• оказание комплексных услуг населению по приему платежей за любые коммунальные и другие услуги.

Следующий этап исследований предполагает проведение анализа эффективности создания новых или приобретения менее конкурентоспособных объектов (путем слияний и поглощений) в направлении диверсификации компании в целях создания единой энергетической холдинговой структуры.

Научный руководитель д.э.н. проф. *А.А.Ильинский*