



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ “ГАЗПРОМ”

И. А. Крупорницкая

Мурманский государственный технический университет

Дан анализ положения компании на рынке экспортных поставок газа и рассмотрены возможности совершенствования управления газовой промышленностью в условиях либерализации внешнеэкономической деятельности.

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная трансформация российской экономики выдвинула перед экономической наукой множество проблем, требующих глубокого теоретического осмысления и обоснования путей их практического решения. Одна из них заключается в управлении внешнеторговой деятельностью промышленных предприятий. С переходом к рыночной экономике, который начался с либерализации внешнеэкономической деятельности, отношения, складывающиеся в процессе внешнеэкономической деятельности предприятий, расширились кардинальным образом. Все более важную роль во внешней торговле стали играть различные организационно-правовые формы ее реализации.

В этой связи особую значимость приобретает проблема формирования адекватной рыночной экономике сферы внешней торговли, обеспечивающей своевременную доставку и оказание внешнеторговых услуг, развитие и использование потенциала России. Решение этих задач связано с огромными трудностями, вызванными, прежде всего, заменой одной системы экономических отношений качественно другой системой.

Система внешнеэкономических связей, которая сложилась в условиях планового хозяйства, основывалась на тотальном огосударствлении собственности и всеобъемлющей централизации управления экономикой. Она предусматривала нормированное распределение ресурсов, рынок как децентрализованная регулирующаяся система, опирающийся на спрос, предложение, цену и конкуренцию, был заменен распределительным механизмом, жестко регламентированным центром. Организации как потребители импорта, с одной стороны, и поставщики экспорта, с другой, были лишены свободы и самостоятельности в принятии экономических решений.

В процессе рыночного реформирования внешнеэкономической деятельности России многое, что было для нее характерно, либо полностью ликвидировано, либо существенно трансформировано и приспособлено к ры-

ночному хозяйствованию. Одновременно с этим создаются новые экономические структуры, где сфера внешней торговли приобретает особое значение в качестве действенного механизма внешнеэкономической деятельности в целом.

Внешнеэкономическая деятельность существенным образом оказывает влияние на деятельность промышленных предприятий, в том числе и на предприятия газовой промышленности. Отечественная газовая промышленность является отраслью топливно-энергетического комплекса, демонстрирующего наиболее стабильную и достаточно эффективную деятельность, связанную с обеспечением внутренних и экспортных поставок газа.

Организационная структура газовой промышленности в России характеризуется централизацией управления Единой системой газоснабжения и поставками газа преимущественно в рамках одной компании, которая является естественным монополистом. В связи с этим естественная монополия вступает в противоречия с процессами либерализации во внешней торговле.

Поэтому на современном этапе экономических реформ в России одним из основных препятствий на пути к экономическому росту, при достаточно высокой степени либерализации экономики, стало отставание процесса структурных преобразований на уровне отдельных монопольных предприятий. Это связано с невысокой эффективностью управления, уровень которого во многих случаях не отвечает требованиям рыночной экономики.

1. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Совершенствование управления для ОАО “Газпром” должно означать качественное изменение характеристик присутствия российского газа на мировых рынках:

— качественную диверсификацию направлений экспорта, выход на принципиально новые рынки (США, страны АТР);

— переход от стратегии строительства дорогостоящей и рискованной инфраструктуры, предназначенной

для экспорта сетевого газа, к развитию экспорта сжиженного природного газа;

— более активное использование экспортного потенциала России для усиления глобального геополитического влияния страны, а не только для извлечения доходов от экспорта;

— переход к стратегии более активного применения механизмов международного права для поддержки коммерческого присутствия российского бизнеса на зарубежных рынках, реализации выгодных для интересов России инфраструктурных проектов.

Основная проблема российского экспорта — отсутствие географической диверсификации поставок: весь экспорт газа предназначен для Европы (включая Турцию, которая является своеобразным транзитным узлом и в то же время рынком сбыта). Это наиболее диверсифицированный мировой рынок, куда поставляется природный газ практически из всех основных мировых центров добычи природного газа — бывшего СССР, Ближнего Востока, Северной и Западной Африки [1].

Еще одна проблема — развитие эффективного экспорта газа сдерживается и без того высокой долей его поставок из России, а также опасениями снижения эффективности экспорта в результате либерализации европейского газового рынка и дороговизной проектов по строительству новой сетевой инфраструктуры.

Вместе с тем, рынки США и стран АТР для российского газа пока практически недоступны. Это связано в основном с отсутствием у России стратегии экспорта сжиженного природного газа (СПГ), отсутствием инфраструктуры по транспорту газа в восточном направлении.

Однако именно эти рынки представляются наиболее перспективными. Страны АТР (кроме Китая) и США сегодня в значительной степени зависимы от импорта газа, при этом источники импорта не диверсифицированы: СПГ из ближневосточных стран (в Японию, Корею). В КНР прогнозируется резкий рост спроса на газ при сокращении собственного производства (страна превращается в активного нетто-импортера). Более существенную роль в поставках газа на рынок США будет играть импорт СПГ (собственные газовые месторождения истощаются).

Мировой рынок СПГ — быстрорастущий рынок: оборот международной торговли СПГ составляет сегодня около 150 млрд. куб. м, по данным французской ассоциации Cedigaz. Сжиженный природный газ составляет 100 % газового импорта Японии, Кореи, Тайваня, по прогнозам международной консалтинговой компании CERA, к 2020 г. импорт СПГ будет покрывать 10...20 % потребностей США в газе, импорт СПГ будет расти и в КНР (до 15 млрд. куб. м к 2010 г.), причем в основном в южных промышленно развитых районах Китая, куда экономически невыгодно транспортировать сетевой газ с севера [2].

Производство и продажа СПГ лишены рисков, связанных с реализацией дорогостоящих проектов строительства сетевой газотранспортной инфраструктуры. О высокой степени этих рисков свидетельствуют неудачи с реализацией проекта “Голубой поток” по экспорту газа в Турцию и застопорившиеся переговоры по экспорту газа месторождений Восточной Сибири в Китай.

Основной способ транспортировки СПГ — морские перевозки. Новые месторождения природного газа в России (п-ов Ямал, месторождения шельфа арктических морей, о. Сахалин) расположены на шельфе либо в непосредственной близости морских акваторий, что делает экономически жизнеспособными проекты по строительству заводов по сжижению природного газа вблизи указанных месторождений для целей его последующего экспорта.

Тем не менее, экспортная газовая стратегия России не предусматривает программы выхода на рынки СПГ. Более того, стратегические планы ОАО “Газпрома” — основного действующего лица в газовой отрасли России — связаны в основном вновь с рискованным развитием сетевого экспорта. Разрабатываются планы строительства новых газопроводов в Европу и Китай совокупной стоимостью не менее 15 млрд. долл., которые опять же замкнуты на жесткие рынки (рынок монопотребителя — КНР — и европейский рынок с ужесточающейся конкуренцией).

Пересмотр стратегии развития газового экспорта с отказом от реализации рискованных трубопроводных проектов в пользу развития экспорта СПГ представляется важным элементом стратегии экспорта энергоносителей и сохранением вертикально интегрированной компании “Газпром”.

2. ПРОБЛЕМЫ ТРАНЗИТА ЭНЕРГОРЕСУРСОВ

Проблемы, связанные с несправедливыми условиями транзита энергоресурсов по территориям третьих стран, а также с несправедливыми условиями торговли энергоресурсами, все серьезнее угрожают интересам российских экспортеров энергоресурсов. Который год приходится добиваться справедливых условий транзита газа по территории Украины, Молдовы, Хорватии, стран Балтии — это вынуждает “Газпром” рассматривать и реализовывать дорогостоящие проекты по строительству обходных маршрутов газопроводов, чего можно было бы избежать, добившись гарантий справедливых условий транзита.

Условия справедливой торговли не менее важны. В 2003 г. стала очевидной природа конфликта по проекту “Голубой поток”, ориентированному на поставки российского газа на рынок монопотребителя — Турцию. Турецкий импортер — компания “Botas”, воспользовавшись безальтернативностью маршрута поставок и связанными обязательствами перед инвесторами, начала требовать пересмотра объемов и цен поставок газа в сторону снижения.

Похожего рода проблемы ожидают российских экспортеров при реализации проектов по строительству транспортной инфраструктуры в КНР. Китай, пользуясь безальтернативностью рынка сбыта, в течение длительного времени демонстративно игнорирует минимальные пороговые условия экономической эффективности экспорта газа Ковыктинского месторождения, настаивая на цене закупки газа 28...34 долл. США за 1000 куб. м при минимально рентабельных 75...80 долл. [3].

Решение всех этих проблем могло бы быть облегчено с сохранением вертикальной интеграции ОАО “Газпром” и переходом от стратегии двусторонних перегово-



ров к применению механизмов международного права — норм ВТО или Договора к Энергетической хартии (ДЭХ).

Этот договор подписан 51 государством, ратифицирован 46 государствами (за исключением России, Беларуси, Исландии, Австралии, Норвегии), хотя в настоящее время Россия и Белоруссия применяют его на временной основе.

Российская позиция в отношении ДЭХ сводится к тому, что ратифицировать ДЭХ надо, но не сегодня, а в зависимости от исхода переговоров по Транзитному протоколу к ДЭХ.

Предпосылки такого внимания к транзитной проблематике и, в частности, к проблемам экспорта (транзита) российского газа в ЕС в связи с ратификацией ДЭХ определяются ролью и значением экспорта газа в Европу для экономики ОАО «Газпром» и России в целом.

Российский газ при поставках в Европу пересекает границы 14-ти государств. При этом доля прямых поставок (т. е. в соседнюю страну) в экспорте российского газа в Европу заметно меньше (около 40 %), чем у основных его сегодняшних конкурентов: алжирского (45 %), норвежского (66 %), голландского (75 %). При экспорте российского газа отмечается наивысшая доля транзитных поставок через территорию трех и четырех государств (см. таблицу) [4].

Договор к Энергетической хартии является и инструментом повышения эффективности проектного финансирования. В качестве неотъемлемой части международного права, превалирующего над национальным законодательством, он обеспечивает снижение рисков инвестиционной деятельности.

Однако инвестиционная привлекательность ОАО «Газпром» как заемщика достаточно высока. Его надежная репутация характеризуется, прежде всего, безупречной кредитной историей компании. За годы своего

существования как коммерческой структуры ею было привлечено кредитов на сумму около 12 млрд. долл. В пользу компании говорит и то, что ее предыдущими кредиторами были солидные банки, активно действующие на кредитном рынке.

Сегодня кредитная история ОАО «Газпром» — это одно из его наиболее ценных достояний, позволяющее иметь высокий кредитный рейтинг и при необходимости пользоваться финансовыми ресурсами известных западных кредитных организаций, причем на длительные сроки заимствований и с относительно низкими процентными ставками. Общество «Газпром» обладает значительным потенциалом для поддержания своей финансовой устойчивости и сохранения репутации надежного заемщика.

Уровень инвестиционной привлекательности ОАО «Газпром» не как объекта кредитования, а как возможного партнера по бизнесу, подвержен воздействию гораздо большего числа факторов, начиная с характеристик самой газодобывающей отрасли. Перспективы ее активного развития несомненны, XXI в. — это век газа. Темпы прироста энергопотребления в мире до 2020 г. составят 1,0...2,8 %/год, в зависимости от среднегодовых темпов экономического роста. Существенную часть прироста обеспечит именно «голубое топливо».

В результате проведенного аудита 74 % запасов газа и конденсата международными экспертами было подтверждено, что «Газпром» — крупнейшая в мире по запасам газовая компания. И теперь потенциальный инвестор может быть уверен, что ее запасы не только большие и надежные, но и добыча их экономически эффективна, что подтверждено экспертами [5].

Резюмируя, можно констатировать, что характер деятельности компании ставит «Газпром» в ряд наиболее

Структура транзита газа основных и перспективных экспортеров в Европу

Страна-экспортер	Прямые поставки, % к объему экспорта	Транзит через территорию, % к объему экспорта			
		одной страны	двух стран	трех стран	четырёх стран
Существующие экспортеры					
Нидерланды	76,2	13,8	10,0	—	—
Норвегия	67,7	7,5	21,4	3,4	—
Алжир	44,9	14,8	9,6	24,3	6,4
Россия	39,5	9,4	11,4	28,1	11,6
Перспективные экспортеры					
Туркменистан:					
северо-западный маршрут	✓	—	—	—	—
юго-западный маршрут*	—	✓	✓	✓	✓
Казахстан:					
северо-западный маршрут	✓	—	—	—	—
юго-западный маршрут*	—	—	—	—	—
Азербайджан*	—	✓	✓	✓	✓
Иран*	✓	✓	✓	✓	✓
Нигерия	—	—	✓	✓	✓
*Через Турцию.					

инвестиционно привлекательных российских энергетических компаний.

Однако стоит согласиться с возражениями ОАО «Газпром» в отношении самого ДЭХ относительно транзитных поставок среднеазиатского газа через территорию России в Европу:

- ДЭХ требует предоставлять обязательный доступ для третьих сторон к трубопроводам ОАО «Газпром» для дешевого газа из Средней Азии;
- обязательство транзита среднеазиатского газа через территорию России по низким (субсидированным) внутренним тарифам на транспортировку в соответствии с ДЭХ;
- ДЭХ «уничтожит» долгосрочные контракты.

Однако преждевременный отказ от долгосрочных контрактов в пользу краткосрочных ведет к увеличению рисков финансирования крупномасштабных инвестиционных проектов в газовой отрасли и перекладыванию этих повышенных рисков на производителей газа, для которых, таким образом, резко возрастают финансовые издержки реализации данных проектов. В итоге капиталовложения в новые проекты могут резко сократиться из-за нехватки финансирования. По крайней мере, до тех пор, пока не будут найдены эффективные механизмы перераспределения финансовых рисков между всеми участниками газового бизнеса. В перспективе это замедлит наращивание масштабов развития рынка и создаст стимулы не столько для увеличения поставок первичной энергии, сколько для повышения эффективности ее использования, с одной стороны, и для снижения издержек производства первичной энергии, с другой.

Таким образом, интересы ОАО «Газпром» заключаются в сохранении своего сегодняшнего положения на рынке экспортных поставок в Европу. В частности, есть объективно обусловленная потребность продвижения российского газа в глубь Европы, к конечным потребителям. Аргументы в пользу такой корректировки экспортной стратегии понятны. Общество «Газпром» продает газ на внешней границе Европы оптовым покупателям по 80...120 долл. за 1000 куб. м, в зависимости от конъюнктуры, доставив его туда за 3000 км от места добычи. Через 100 — 200 — 300 км от границы в глубь ЕС цена будет совершенно другой, в зависимости от сектора конечного потребления — коммунально-бытового, промышленного (250 ... 350 долл.) [6].

Поэтому для решения проблемы транзитных рисков ОАО «Газпром» необходимо строить собственные сети, покупать акции трубопроводных компаний, по трубам которых транспортируется российский газ в Европу. Стремиться удерживать все пути доставки газа под своим прямым имущественным контролем, чтобы таким образом уменьшать риски, связанные с транзитом и т. п., т. е. для продвижения в глубь стран-потребителей как собственника трубопроводных сетей. Иначе говоря, защищать трубу, по которой идет российский газ, делая эту трубу своей.

Второй путь снижения транзитных рисков, который сегодня реально существует, — защищать интересы перевозчика не путем приобретения собственности в трубопроводных компаниях, не путем приобретения собственности на трубы, по которым «Газпром» прокачивает

свой газ в Европу, а защищая поставки газа (газ в трубе) посредством международных правовых инструментов.

Первый путь, очевидно, более затратный, чем второй. Более того, реализуемый на европейском направлении, первый путь защиты интересов транзитных поставщиков газа сегодня находится под воздействием объективных закономерностей в развитии законодательства ЕС в направлении увеличивающегося ограничения прав собственников инфраструктуры (трубопроводов, электрических сетей) и установления условий доступа к этой инфраструктуре и пользования ею. В рамках директив ЕС по либерализации рынков уменьшаются права собственников трубопроводов в принятии решений относительно условий перемещения материалов и продуктов по территории ЕС.

Поэтому «Газпром», вкладывая денежные средства в приобретение трубопроводных активов на территории расширяющегося ЕС, получит на этом пространстве право собственности на трубу, однако это не значит, что он получит вместе с имущественными правами также и дополнительные (более широкие) права по определению условий перемещения газа по этой трубе. В результате это приведет к получению прав собственника на трубу, а права его в принятии решений сузятся, став подконтрольными большому числу ограничений.

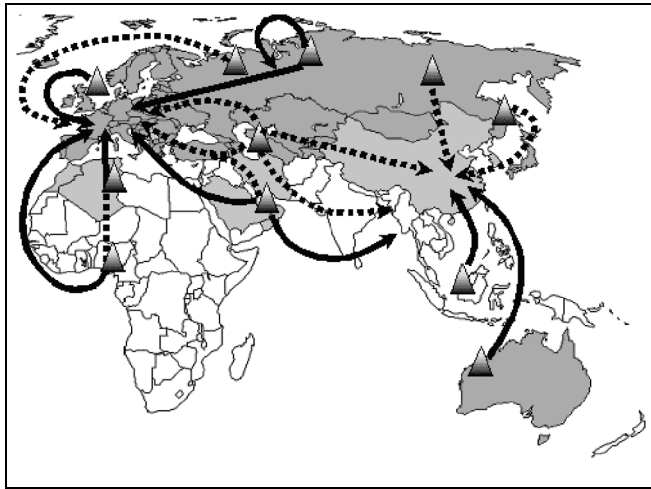
Развитие законодательства в ЕС в большей степени нацелено на защиту интересов перевозчиков правовыми механизмами и инструментами. Этот путь является более дешевым путем снижения транзитных рисков в системе терминов «затраты — результат». А Энергетическая хартия работает в основном в этой нише.

Но с нарастающим значением транзита в будущем, роль его на формирующемся евроазиатском энергетическом рынке будет меняться. Это связано с увеличением спроса на газ в Европе и, особенно, в Азии — оба региона относятся к энергодефицитным (по газу). Поэтому будет увеличиваться протяженность трансграничных поставок, особенно нацеленных на растущий рынок Азии, что приведет к пересечению большего числа границ. Увеличение рентабельной протяженности трубопроводов, в свою очередь, предопределяется снижением стоимости их строительства и эксплуатации благодаря научно-техническому прогрессу, стимулируемого растущей конкуренцией. Поэтому значение транзита для поставщиков из Средней Азии и ближневосточных государств в европейском направлении является даже более высоким, чем для России — энергоресурсам из этих государств при поставках по трубопроводам придется пересекать большее число границ, чем при поставках из России в Европу (см. рисунок) [7].

3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЭКСПОРТНЫХ ПОЗИЦИЙ

Прогресс в сфере СПГ еще более увеличивает конкуренцию среди поставщиков газа, поскольку выводит на рынок газовые ресурсы из весьма отдаленных районов, ранее бывших недоступными для данных потребителей по экономическим соображениям, если бы речь шла о транспортировке по трубопроводам.

Поскольку в самых населенных азиатских странах (Китай, Индия, Пакистан и др.) основная часть насе-



Основные энергетические потоки в Восточном полушарии:
 ————— существующие; - - - -> — будущие потоки

ления исторически сконцентрирована в прибрежных районах, там же в силу этого концентрировалась и основная энергопотребляющая промышленность, прирост энергопотребления также в значительной степени будет связан с прибрежными районами. Повышение жизненного уровня населения невозможно без роста электропотребления, который будет обеспечиваться в первую очередь и в основном газовыми электростанциями. Рост спроса на газ для электростанций приведет к росту его импорта. Прибрежные районы Азии, являющиеся очагами повышенного спроса на газ, создают естественные конкурентные преимущества для поставок сюда СПГ из района Персидского залива, российского Дальнего Востока (о. Сахалин). Поэтому конкуренция поставщиков на азиатском рынке будет еще более высокой, поскольку помимо поставщиков трубопроводного газа в группу конкурентов вступят поставщики СПГ.

Однако серьезные дополнительные возможности усиления экспортных позиций ОАО «Газпром» принесет развитие производства и сбыта СПГ. Сочетание поставок СПГ с хорошо развитой единой газотранспортной системой и организационной структурой создадут мощный стимул для повышения эффективности экспорта газа с одновременной диверсификацией рынков сбыта. Это позволит выйти на совершенно новые для компании рынки.

Таким образом, «Газпром» в основе управления своей внешнеторговой деятельностью на мировых газовых рынках в ближайшем будущем сохранит системы долгосрочных контрактов с одновременным использованием дополнительных возможностей развития экспортных поставок на краткосрочной и спотовой основе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Монопольная форма организации рынка утрачивает возможность своего дальнейшего эффективного развития, уступая место рынку конкурентному, однако доминирование сделок в виде долгосрочных контрактов обеспечивает минимизацию рисков поставки благодаря привязке отдельных поставщиков и потребителей друг к другу. В результате этого «Газпром» удерживает свои позиции на газовом рынке.

Абсолютная монопольность организационной деятельности ОАО «Газпром» и единого экспортного канала значительно увеличивает привлекательность газовой отрасли для внутренних и внешних инвесторов благодаря масштабности бизнеса.

В целом совершенствование механизма управления внешнеторговой деятельностью ОАО «Газпром» позволит:

- создать законодательно-правовые и экономические условия самофинансирования;
- обеспечить стабильный единый экспортный канал;
- сформировать инвестиционные приоритеты при разработке целевых программ развития газовой отрасли;
- создать конкурентоспособные условия на зарубежных рынках;
- сохранить вертикальную интеграцию компании и способствовать повышению эффективности управления рисками газовых компаний в условиях либерализации рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Regional Impact of Project Spending* / R. D. Finken, A. A. Arbatov, A. V. Moukhin, et al. // Oil & Gas Executive, Society of Petroleum Engineers. — 1998. — N 1. — P. 38.
2. *International Energy Outlook 2003*. — Washington: Energy Information Administration, 2003. — P. 23–57.
3. *Устинов И. Н.* Мировая торговля: статистическо-аналитический справочник. — М.: Экономика, 2000. — 356 с.
4. *Перспективы развития мировых энергетических рынков*. — М.: Минэнерго России, 2002. — 236 с.
5. *Баранов В.* Независимые производители и реформирование газовой отрасли России // Материалы конф.-совещания «Газовый рынок России: региональный аспект», 8 апр., г. Екатеринбург. — Екатеринбург, 2004. — С. 35–46.
6. *International Energy Outlook 2004*/U. S. Department of Energy, Energy (DOE), Information Administration. — Washington, D.C.: U. S. Government Printing Office, 2004. — P. 26.
7. *Экономические показатели деятельности организаций* <<http://www.gks.ru/form/index.html>>.

☎ (8152) 53-20-79

E-mail: krupornitskaya@mail.ru □



Новая рубрика

В следующем номере журнала появится новая рубрика — «Краткие сообщения», в которой редакция намерена публиковать конкретные результаты исследований, новые идеи и подходы к решению задач управления, изложенные в сжатой, но доступной для понимания большинства читателей форме.

Объем краткого сообщения — не более пяти страниц формата А4 вместе со списком литературы и иллюстрациями, текст набирается через полтора интервала, шрифт Times New Roman, кегль 12.