

Корпоративная стратегия вертикально интегрированной компании (на примере ОАО “Газпром”)

© 2009 А.Б. Миллер

кандидат экономических наук

Рассматриваются проблемы развития ОАО “Газпром” как вертикально интегрированной компании на основе диверсификации поставок, транспортных маршрутов, бизнеса и др.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, глобализация, транспортировка газа, энергетический рынок.

В современной теории стратегического менеджмента осуществляется четкое различие между корпоративной и бизнес-стратегиями компаний, что может быть сформулировано следующим образом: корпоративная стратегия имеет отношение к месту, где конкурирует фирма, а бизнес-стратегия - к тому, как именно она конкурирует¹.

Корпоративная стратегия касается прежде всего решений относительно выбора сферы деятельности фирмы и отвечает на следующие вопросы:

Насколько специализированной должна быть фирма по диапазону поставляемых ею товаров? (Спектр товаров.)

Какое географическое распространение действий фирмы будет для нее оптимальным? (Географический охват.)

Какой диапазон вертикально связанных видов деятельности должна охватывать фирма? (Вертикальный охват.)

Таким образом, корпоративные стратегии крупных компаний связаны с такими направлениями, как вертикальная интеграция, глобализация деятельности и диверсификация бизнеса.

Исходя из постулатов институциональной экономической теории, определяющим аргументом того, какие виды деятельности будут осуществляться в рамках данной фирмы или между различными людьми или фирмами, связанными рыночными контрактами, являются относительные издержки². Рынки связаны с определенными издержками: совершенствование покупки или продажи подразумевает затраты на поиск, ведение переговоров, заключение контракта и затраты на арбитраж и (или) судебные издержки при возникновении споров. Если транзакционные издержки, связанные с организацией деятельности через рынки, выше, чем административные издержки организации внутри фирмы, то вертикальную интеграцию следует считать эффективной.

¹ Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. СПб., 2008.

² Коуз Р.Г. Природа фирмы // Вестн. С-Петербурга. унта сервиса и экономики. 1992. № 4. С. 72-86.

Степень вертикальной интеграции во многом зависит от того, в какой степени компания владеет и управляет последовательными стадиями цепочки ценности (по М. Портеру) своей продукции. Высокоинтегрированные компании - чаще всего фирмы, связанные с добычей и переработкой сырья, - характеризуются низкими расходами на закупку товаров и услуг по сравнению с продажами, а также большой капиталоемкостью своей деятельности, что определяет для них возможности вертикальной интеграции. Проиллюстрируем представленные теоретические положения на примере крупнейшей российской компании - ОАО “Газпром”.

В последней четверти прошлого века - начале нынешнего все более отчетливо проявилась тенденция повышения удельного веса газа в мировом топливно-энергетическом балансе. Газ, по существу, стал топливом XXI в. Это способствовало значительному усилению позиций “Газпрома” как в национальной экономике России, так и на международном энергетическом рынке.

Наблюдается быстрый процесс глобализации газового рынка и повышения роли глобальных энергетических компаний (ГЭК), в число которых в начале века вошел “Газпром”. Он удовлетворяет признакам ГЭК как компания, которая работает по всей технологической цепочке (от геологоразведки до конечного потребителя) не менее чем на двух континентах.

За семь лет начиная с 2001 г. капитализация компании возросла в 30 с лишним раз! По уровню рыночной капитализации “Газпром” вошел в тройку крупнейших энергетических компаний мира, уступая только китайской Petro China и американской Exxon Mobil.

Конкуренция за доступ к энергоресурсам между тремя крупнейшими газовыми рынками - европейским, азиатско-тихоокеанским и североамериканским - будет нарастать. В этих условиях долгосрочные контракты, позволяющие вести планирование деятельности на основе перспективного баланса газа, представляют собой один

их наиболее реальных способов укрепления энергетической безопасности как производителей, так и потребителей. И раньше, и в современных условиях для «Газпрома» основу баланса газа на перспективу и планов добычи составляют потребности только тех партнеров, которые заключили соответствующие долгосрочные контракты. Газ не будет добыт, пока он не продан. Если говорить о российском рынке газа, то 83 % потребителей имеют долгосрочные контракты с «Газпромом».

Структура акционерного капитала «Газпрома» полностью соответствует стратегии развития компании и актуальным тенденциям газовой отрасли. «Газпром» удачно сочетает преимущества транснациональных энергетических гигантов с выгодными чертами национальных государственных компаний. Синтез объединения государственных и коммерческих подходов позволяет обеспечить долгосрочное планирование на основе перспективного баланса газа в масштабах всей страны и за ее пределами.

Усиление глобальной конкуренции за обладание резервами углеводородного сырья приводит к тому, что компании с государственным участием имеют значительные преимущества в завоевании доминирующих позиций на международных рынках. Проявляется это новое качество в доступе к наиболее привлекательным проектам по добыче нефти и газа. Государственная поддержка обеспечивает выигрышную позицию «Газпрома» при получении лицензий на разработку новых, прежде всего стратегических, месторождений в России. Это закреплено действующим законом «О недрах» и происходит на практике. «Газпром» получил ряд лицензий на основании решений Правительства РФ.

Газпром располагает крупнейшей в мире газотранспортной системой (ГТС). Благодаря централизованному управлению, большой разветвленности и наличию дублирующих маршрутов транспортировки, ГТС обладает существенным запасом прочности, эффективно обеспечивает бесперебойную поставку газа даже в условиях пиковых сезонных нагрузок. Это гарантия надежного выполнения контрактных обязательств перед партнерами и значительные коммерческие преимущества для «Газпрома».

Транспортировка газа является одним из приоритетов инвестиционной программы «Газпрома», особенно с учетом того, что доставка газа - это значительно более капиталоемкий процесс, чем сама добыча. Поэтому инвестиции в строительство газопроводов на данный момент являются приоритетными в бизнес-планах компании.

Не меньшее внимание уделяется развитию системы подземного хранения. «Газпром» в 2007 г. эксплуатировал на территории России 25 объектов подземного хранения газа. Их потенциал позволяет обеспечить в отопительном периоде около 20 % внутренних и экспортных поставок газа, а в дни резкого похолодания эта доля достигает 30 %.

Как мы уже отмечали, экономическая особенность газовой отрасли состоит в том, что газ сначала надо продать и лишь потом его добыть. Схема «бери и плати» слишком рискованна. В этом случае капитальные и эксплуатационные риски, существенно возрастающие в периоды финансовых и экономических кризисов, ложатся на производителя.

Что же касается средств на развитие нефтегазовой инфраструктуры «Газпрома», то сами принципы организации бизнеса исключают недостаток инвестиций. «Газпром» инвестирует ровно столько, сколько необходимо для выполнения существующих обязательств. Сегодня энергетические потребности европейских стран в значительной мере обеспечиваются поставками «Газпрома», поскольку добыча углеводородов в Северном море стремительно падает. Поэтому традиционные партнеры в Европе решили вопрос обеспечения ресурсами заранее и подписали контракты с «Газпромом», действующие за пределами 2030 г. Теперь точно известно, сколько газа должно быть поставлено, куда и в какое время. В соответствии с этим построена инвестиционная программа. Таким образом, система долгосрочных контрактов является основой для уверенности в том, что все необходимые инвестиции будут сделаны.

Существующая производственная база динамично меняется в соответствии с новыми тенденциями в газовой отрасли - это масштабные шельфовые проекты и сжиженный природный газ.

В 2007 г. «Газпром» ввел в эксплуатацию несколько крупных месторождений, которые позволяют обеспечить необходимый уровень добычи компании на десятилетия вперед: Харвутинскую площадь Ямбургского месторождения и Южно-Русское месторождение. За счет ввода этих месторождений на проектную мощность, а также новых мощностей на действующих промыслах Надым-Пур-Тазовского региона будет обеспечен плановый уровень добычи до 2010 г.

После 2010 г. предполагается освоение новых стратегических районов газодобычи на полуострове Ямал, шельфе Баренцева моря, в акваториях Обской и Тазовской губ, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке.

Знаковым проектом компании является разработка гигантского Штокмановского месторождения, которая будет вестись “Газпромом” совместно с французской компанией “Тоталь” и норвежской “СтатойлГидро”. Добыча газа на шельфовом месторождении должна начаться в 2013 г.

Наиболее масштабными газотранспортными проектами в ближайшем будущем станут: строительство системы магистральных газопроводов от Бованенково для транспортировки газа с месторождений полуострова Ямал и строительство газопровода для транспортировки газа Штокмановского месторождения.

Третьим важнейшим направлением развития производственной базы является восточное. Население огромного российского макрорегиона нуждается в доступе к газу, который будет получен в результате реализации проекта “Сахалин-1”, по крайней мере до того, как другие планируемые проекты в регионе не будут осуществлены. В соответствии со своей ролью координатора правительственной программы газификации Восточной Сибири и Дальнего Востока “Газпром” должен обеспечить стабильные газовые поставки местным потребителям. Войдя в проект “Сахалин-2”, “Газпром” обеспечил себе базу для выхода на новых потребителей и стал одним из крупных мировых игроков на рынке сжиженного природного газа.

Специфика “Газпрома” как глобальной энергетической компании заключается в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагает мощной сырьевой базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря исключительно выгодному географическому положению России у “Газпрома” есть все возможности для того, чтобы стать энергетическим мостом между рынками Европы и Азии, осуществляя поставки собственного газа и оказывая услуги по транспортировке газа других производителей.

Стратегическую цель ОАО “Газпром” должны составить его развитие в качестве глобальной энергетической компании как мирового лидера среди ГЭК, обеспечение поставок природного газа, а также других видов топлива и сырья на мировой и внутренний рынки, долгосрочный рост уровня капитализации компании.

Стратегия компании строится на следующих принципах:

- повышение эффективности основной деятельности компании во всех звеньях технологической цепочки от добычи до сбыта природного газа, нефти и продуктов переработки;
- обеспечение надежности поставок;

- диверсификация и расширение деятельности за счет высокоэффективных проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;

- совершенствование корпоративного управления.

Среди разнообразных стратегических альтернатив развития компании ведущей является диверсификация. В рамках традиционных представлений под диверсификацией понимается, в первую очередь, проникновение капитала корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности. Однако с современной точки зрения важнейшим аспектом диверсификации является способность компании упорядочить свой капитал и ресурсный потенциал при необходимости кардинальных изменений в ее деятельности в условиях конкуренции, а также иметь возможность значительного расширения поля деятельности для управленцев и достаточно перспектив для дальнейшего роста³.

Деятельность компании “Газпром” является ярким примером широкой диверсификации, включающей в себя:

- диверсификацию поставок;
- диверсификацию транспортных маршрутов;
- диверсификацию конечной продукции;
- диверсификацию бизнеса.

Диверсификация поставок. Сфера интересов “Газпрома” не ограничивается европейским континентом. Хорошо известно, что добыча газа в США на протяжении последних лет стабильно уменьшалась, в то время как Россия, напротив, за тот же период смогла нарастить добычу на десятки миллиардов кубометров.

Газпром считает Северную Америку регионом своих стратегических интересов. Работа в этом регионе важна для успеха бизнеса компании в области сжиженного природного газа (СПГ), и “Газпром” наращивает свое присутствие на северо-американском континенте. Речь идет не только о поставках российского СПГ, но и о масштабных своих операциях (сжиженный газ - трубный газ).

В настоящее время рассматривается несколько вариантов выхода на североамериканский рынок: путем естественного (органического) роста, за счет деятельности совместных предприятий или приобретений. В последние годы наблюдается большой интерес компаний к сотрудничеству с “Газпромом”.

В целом можно говорить о том, что создается новая конфигурация поставок газа в Северную Америку.

³ Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. СПб., 2008.

Другим регионом, в котором “Газпром” явно наращивает свое присутствие, является Азиатский континент: эффективно функционирует представительство компании в Пекине, ведутся коммерческие переговоры о поставках сетевого газа в Китай и - в перспективе - в Южную Корею, прорабатывается трасса газопровода “Алтай” и др.

Диверсификация транспортных маршрутов. “Газпром” обладает уникальным опытом, знаниями и современными технологиями, является самой передовой компанией в мире в области транспортировки газа по магистральным трубопроводам. “Газпром” - лидер в области проектирования, строительства и эксплуатации газотранспортных систем. Поэтому в любых крупных проектах, связанных с транспортировкой газа на дальние расстояния, в какой бы части света они ни находились - в Африке или Северной Америке, в Азии или Южной Америке - опыт “Газпрома” может быть востребован и чрезвычайно полезен. Так, для “Газпрома” представляет интерес, например, участие в таком крупномасштабном проекте, как строительство газопровода от Аляски.

Новое качество развития газотранспортной системы в последние годы связано с тем, что “Газпром” вынужден учитывать не только технологические риски, но и риски транзитных стран. Это касается таких объектов, как газопровод Сохрановка - Октябрьская, газопровод на Цхинвал и, конечно же, “Голубой поток”, “Северный поток” и “Южный поток”. Так, благодаря “Газпрому” уже не первый раз такие страны, как Турция и Греция, в зимний период были в полной мере обеспечены газом при возникновении форс-мажорных ситуаций с поставками из других источников.

Совместно с иностранными партнерами “Газпром” успешно работает над реализацией проекта газопровода “Северный поток”. По окончании строительства “Северный поток” обеспечит прямые поставки в объеме не менее 55 млрд. м³ газа ежегодно в Германию, Францию, Бельгию, Данию, Великобританию и другие страны. В случае необходимости в дальнейшем мощность “Северного потока” может быть увеличена. Особенность схемы реализации проекта в том, что в перспективе впервые в истории поставок из России газ на протяжении многих десятилетий будет поступать из конкретного месторождения, одного из крупнейших в России - Штокмановского, напрямую связывая производителя с конечным потребителем.

В то же время “Газпром” совместно с компанией “Эни” успешно продвигает проект “Юж-

ный поток”. Этот газопровод - еще одно средство обеспечения энергетической безопасности, инструмент стабильного снабжения российским природным газом стран Центральной и Южной Европы.

В рамках реализации проекта “Южный поток” уже заключены соглашения с Болгарией, Сербией и Грецией. “Газпром” также договорился о присоединении к проекту Словении и Австрии. Морская часть газопровода “Южный поток” соединит побережье России и Болгарии, далее одна ветка будет проложена в направлении Греции, а другая - в направлении Сербии.

Говоря о диверсификации маршрутов поставок российского газа в Европу, следует подчеркнуть, что в этом плане интересы “Газпрома” и Европейского союза полностью совпадают. Пока же более 80% поставок идет через один экспортный коридор.

Диверсификация конечной продукции. ОАО “Газпром” реализует поэтапную стратегию полномасштабного выхода и укрепления своего присутствия на мировом рынке сжиженного природного газа. Это позволяет расширять географию деятельности компании.

Перспективной сырьевой базой для реализации этой стратегической линии являются месторождения российского арктического шельфа. Наиболее привлекательным для поставок российского СПГ считается американский рынок. В 2005 г. “Газпром” осуществил первые поставки сжиженного природного газа, в 2006 г. поставки распространились на Великобританию, Японию, Южную Корею.

По прогнозу министерства энергетики США, спрос на природный газ в стране до 2025 г. будет неуклонно расти ежегодно на 1,5%. В настоящее время США уже выразили заинтересованность в совместном с российской стороной участии в реализации проектов СПГ и в маркетинге российского газа на американском рынке.

Разменные поставки планируется продолжить на основе среднесрочных контрактов с американскими компаниями. После 2010 г. должны начаться прямые поставки в США российского СПГ по долгосрочным контрактам.

Североамериканские компании проявляют большой интерес к сотрудничеству с “Газпромом” по поставкам российского газа. Подписан меморандум, который предусматривает изучение возможности участия “Газпрома” в проектах регазификации СПГ в Северной Америке, проведение разменных операций с использованием газопроводов Северной Америки, участие сторон в проекте по организации производства СПГ на территории России.

“Газпром” и дальше будет развивать свою деятельность в области нефтехимии, в том числе в производстве синтетически жидкого топлива, т.е. моторного топлива, произведенного из газа.

Диверсификация бизнеса. Новое качество роста “Газпрома” основывается не только на развитии и трансформации газовой составляющей, но и на интенсивном росте двух других важных направлений бизнеса - нефти и электроэнергетики.

С появлением в составе группы компании “Газпромнефть” были удвоены запасы нефти и утроены возможности по добыче жидких углеводородов, при этом “Газпром” намерен продолжить расширение своего присутствия в нефтяном секторе как в России, так и за ее пределами.

В начале 2008 г. было подписано соглашение об условиях приобретения контрольного пакета (51 %) государственной компании “Нефтяная индустрия Сербии” (NIS). Это позволит “Газпрому” получить мощности по переработке нефти в Европе.

В 2007 г. в результате обмена активами с компанией БАСФ группа “Газпром” получила 49 % в двух ливийских нефтяных концессиях, принадлежащих компании “Винтерсхалл АГ”. Соглашения по этим концессиям рассчитаны до 2026 г.

Диверсификация активов и направлений деятельности “Газпрома” идет также за счет расширения участия в электроэнергетике, которая становится профильным бизнесом для “Газпрома”, позволяя обеспечить значительный синергетический эффект. Обновление и повышение КПД генерирующих мощностей дают возможность высвободить значительные объемы газа, которые пока используются в российской энергетике недостаточно эффективно. И с этой точки зрения “Газпром” - самый эффективный инвестор в электроэнергетику России.

Приобретение “Газпромом” контрольного пакета “Мосэнерго” дало старт реализации масштабной программы развития и технического перевооружения крупнейшей теплоэнергетической компании страны.

Первым заметным результатом вхождения “Газпрома” в электроэнергетику является ввод в эксплуатацию нового парогазового энергоблока на ТЭЦ-21 “Мосэнерго”, где было установлено современное высокотехнологическое оборудование. В настоящее время изготовлены и поставлены на ТЭЦ-27 “Мосэнерго” паровая и две газовые турбины. Кроме того, реализуется проект по оснащению московской ТЭЦ-23.

“Газпром” намерен и в дальнейшем расширять свое присутствие на отечественном энергорынке, участвовать в развитии рынка тепла, повышать эффективность работы на оптовом рынке электроэнергии.

Вхождение “Газпрома” в электроэнергетику позволит более гибко использовать различные виды топлива в регионах. “Газпром” сможет оптимизировать внутренний топливный баланс и устранить региональные перекосы по углю и мазуту. На более высоком уровне будут решаться вопросы устойчивости энергоснабжения регионов. Энергокомпания нередко пренебрегает возможностью использования резервного вида топлива, поскольку им невыгодно заниматься резервированием. С приходом “Газпрома” положение изменится.

В нашей стране около 70 % тепловых электростанций используют газ в качестве топлива, почти половина всей электроэнергии производится в России на природном газе. Таким образом, доля газа гипертрофированно высока по сравнению с другими энергоресурсами. В России колоссальные запасы каменного угля, но он абсолютно неадекватно отражен в топливно-энергетическом балансе страны. Сегодня существуют весьма эффективные технологии сжигания угля, приближающие его КПД к газовому. Этим и надо активно пользоваться. Эффективнее использовать мощности в угольной электрогенерации, чем создавать новые в области генерации газовой.

Соединение газового бизнеса и электроэнергетики - тенденция, прослеживаемая во всем мире, примером чего может служить объединение энергетической компании “Э.ОН АГ” и газовой “Рургаз АГ” в Европе. Планы “Газпрома” в сфере электро- и теплоэнергетики не ограничиваются лишь российским рынком. Это направление бизнеса будет развиваться не только в России, но и за рубежом. Успешность реализации таких проектов будет определяться увеличением прибыли “Газпрома” за счет дополнительных продаж газа, участия в переработке газа и продаже электроэнергии.

Возможно как приобретение действующих электростанций, так и строительство новых станций парогазового цикла. До сих пор “Газпром” концентрировался на строительстве новых электростанций совместно с европейскими компаниями, однако готов к рассмотрению возможности приобретения доли в работающих энергоустановках, если такие инвестиции будут стратегически оправданы.

Важнейший аспект деятельности “Газпрома” - сотрудничество с иностранными компаниями. К

основным стратегическим партнерам прежде всего относятся немецкие компании, но они не являются глобальными игроками. В то же время логика жизни подсказывает, что в условиях растущей глобализации стратегические партнеры появляются только на основе доверия, завоевываемого в ходе реализации совместных проектов и на базе совпадения интересов. Причем речь может идти не только об энергетических грандах со штаб-квартирами в странах с развитыми рынками.

Международная стратегия “Газпрома” предусматривает создание транснациональных цепочек “производство - продажа” полного цикла, в том числе и на базе размена активами. Для этого, обсуждая возможность доступа иностранных партнеров к разработке отечественных ресурсов, необходимо понять, что эта сделка даст “Газпрому” с точки зрения развития его производственно-сбытовой цепочки за рубежом. “Газпрому” не нужны активы как таковые, нужна синергия с существующим бизнесом.

Примером такого сотрудничества является партнерство с немецким концерном BASF в разработке Южно-Русского месторождения. На проектную мощность месторождение планируется вывести в 2009 г. Проект представляет собой полный цикл - от добычи газа до доставки конечному потребителю - и является совместным бизнесом, выходящим за рамки обычных отношений между продавцом и покупателем.

В свою очередь, в совместном проекте с одной из компаний группы “Винтерсхалл” “Газпром” является активным участником всех этапов бизнеса от добычи до продажи природного газа конечному потребителю. Зарубежные партнеры получили доступ к разработке наших запасов, а “Газпром” - доступ к сбыту газа в Европе.

Нужно подробнее остановиться на других, качественно новых проектах. В начале 2007 г. “Газпром” вошел в проект “Сахалин-2”, приобретя 50 % плюс одну акцию компании “Сахалин Энерджи”, являющейся оператором данного проекта. Партнерами “Газпрома” в этом проекте яв-

ляются компании “Шелл”, “Мицуи” и “Мицубиси”. В ближайшее время будет завершено строительство первого в России завода по производству сжиженного природного газа, проектная мощность которого составляет 9,6 млн. т в год. Войдя в проект, “Газпром” обеспечил себе базу для выхода на новых потребителей в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, а также на американский рынок и стал одним из крупных мировых игроков на рынке СПГ.

“Газпром” совместно со своими партнерами участвует в создании подземных газохранилищ в европейских странах. В апреле 2008 г. было подписано Соглашение о сотрудничестве в области подземного хранения газа между “Газпромом” и “Фербунднетц газ АГ”, в соответствии с которым партнеры построят новое хранилище близ г. Бернбурга. Совместно с компанией “Вингаз”, “Газпром” хранит около 2,3 млрд. м³ своего газа в подземном газохранилище Реден в Германии. Развивается и крупное газохранилище Хайдах в Австрии, которое было введено в эксплуатацию с активным объемом хранения в 1,2 млрд. м³ и будет в дальнейшем расширяться.

Одновременно с ростом собственной добычи “Газпром” все более активно вовлекает в свой баланс газ других производителей. Компания успешно сотрудничает с Туркменистаном, Узбекистаном, Казахстаном по закупке всех доступных для “Газпрома” объемов газа. Это позволяет “Газпрому” оптимизировать логистику поставок. Дочернее предприятие в Великобритании успешно работает с газом из Северного моря.

За сравнительно небольшой срок “Газпром” превратился из национальной компании с ограниченным иностранным участием в глобальную транснациональную корпорацию с российскими корнями. “Газпром” последовательно развивается как вертикально интегрированная ГЭК и располагает возможностями укрепить лидирующие позиции на мировом энергетическом рынке, добиться роста влияния в мировом экономическом сообществе.

Поступила в редакцию 06.07.2009 г.