

# Роль нефтяного бизнеса в межотраслевой транснациональной промышленно-финансовой группе «Газпром»

*В. А. Смирнов*

*Доктор экономических наук,*

*О.А. Елисеева*

*Кандидат экономических наук,*

*Т. И. Клокова*

*Кандидат экономических наук*

*(Все – сотрудники Института энергетических исследований РАН)*

В статье рассматриваются исходные концептуальные положения формирования структуры межотраслевой транснациональной промышленно-финансовой группы (ПФГ) ОАО «Газпром» с учетом ее роли в экономике страны. Представлена критериальная основа формирования возможных вариантов ПФГ - с расширением состава входящих в нее отраслей и подразделений бизнеса. Рассмотрена структура и место развивающегося нефтяного бизнеса в ОАО «Газпром».

## **1. Исходные концептуальные положения ПФГ ОАО «Газпром» и роль нефтяного бизнеса.**

Как отмечалось в [1], организационная система стратегического управления, ее основные положения все еще находятся в поле острых дискуссий. Был период, когда возобладала точка зрения по намерениям дезинтегрировать существующую Единую систему газоснабжения, вплоть до «атомизации» ее элементов. Это оправдывалось якобы усилением и развитием конкурентной среды внут-

ри газовой промышленности и соответственно надеждами на повышение экономической эффективности функционирования и развития отрасли.

Это был период острой угрозы целостности Единой системы газоснабжения (ЕСГ), а значит главным миссиям стратегии развития отрасли.

Одновременно руководство отрасли и научная общественность обосновали развитие газовой промышленности как целостного единства, причем эффекты целостности по всем миссиям превышают эффекты внутренней конкуренции. В итоге был сформулирован основной тезис стратегического управления в отрасли - опора не на эффекты внутренней конкуренции «газ-газ», а ставка на внешнюю конкуренцию: межстрановую и с другими энергоносителями. К этому основополагающему утверждению мы в дальнейшем еще раз вернемся.

Новая угроза возникла, когда в 1995-1996 гг. часть руководства «Газпрома» пошла на поводу идеи узкой «специализации»

ОАО "Газпром" исключительно на газе. Это давало основание даже "отрезать" некоторые части межотраслевого промышленно-финансового комплекса по имя указанной специализации. Концепция специализации имеет право на существование там, где доказана ее эффективность. Залогом функционирования специализированного производства является наличие стабильности в условиях и факторах производства. Как уже отмечалось в [1], в условиях неопределенности, особенно когда речь идет о широких возможных "вилках" траекторий возможного развития, а также и при ряде других обстоятельств специализированное производство резко снижает показатели своей эффективности. Это доказано всем ходом развития экономики многих стран.

Фактически указанные угрозы были отвергнуты самой жизнью. Уже давно на базе газовой промышленности сформировался как минимум многоотраслевой промышленно-финансовый комплекс. Содержательная характеристика перспектив этого комплекса наиболее адекватна определению "транснациональная многоотраслевая промышленно-финансовая группа (с ядром в виде единой системы газоснабжения), отличающаяся особой динамичностью своего строения и структуры".

Особый динамизм указанной ПФГ придает включение в Группу существенной части активов нефтяной промышленности, частично активов электроэнергетической отрасли. Все это актуализирует задачи оптимизации состава и структуры рассматриваемой специфической финансово-промышленной группы.

Возможная эффективность ПФГ, как известно, состоит:

- в формировании системного агломерационного эффекта, зависящего от структуры группы и правил ее функционирования;

- в повышении управляемости, надежности и стабильности развития за счет структуризации народнохозяйственной среды, в которой функционирует ПФГ в благоприятном направлении;

- в усилении инвестиционной деятельности за счет повышения разнообразия сис-

темы (ПФГ), в обоснованной диверсификации структуры и включении в нее гибких элементов;

- в целенаправленном формировании стратегических партнеров ОАО "Газпром", у которых цели и средства их достижения совпадают.

Нужно учитывать, что системные свойства сложившейся ЕСГ коренным образом влияют на эффективность ПФГ. Прежде всего - имеет значение преимущественное питание всей огромной системы газоснабжения из одного источника - запасов газа месторождений Западной Сибири. Немаловажное значение имеет также относительно слабая закольцованность потоков в системе и некоторые другие особенности (см. [2]). В настоящее время закладывается второе (восточное) направление потоков газа с подключением разведанных запасов Восточной Сибири.

Рассматриваемая специфическая ПФГ на базе ЕСГ в своей основе является монополией с определяющим влиянием Правительства РФ (контрольный пакет акций, правила регулирования цен и другие аспекты управления).

Вместе с тем за пределами ПФГ возможна эффективная деятельность независимых производителей газа (по предварительным оценкам на их долю в 2005 г. приходится 15% добычи газа и 20-30% в перспективе). Существенная хозяйственная самостоятельность предполагается и в части газодобывающих предприятий, включенных в ПФГ. С включением в ПФГ нефтяного бизнеса речь идет уже о наличии в составе нефтяного крыла ПФГ ряда независимых компаний, составляющих агломерацию "Сибнефть".

Естественно, что при этом в структуре Группы, по нашему мнению, должно быть предусмотрено предоставление существенной хозяйственной самостоятельности нефтяному сектору, нефтехимическому и газохимическому секторам, электроэнергетическим производственно-имущественным звеньям. Что касается "входов" и "выходов" ЕСГ, то управление ими должно предусматриваться и может квалифицироваться как стратегическое ориентирование на цели Группы с помощью в основном акционирования. Стратеги-

ческое управление нефтяным бизнесом также должно предусматривать управление "входами" и "выходами" (пример, включение Омского НПЗ), сети автозаправочных станций в различных регионах страны.

Возможные варианты специфической ПФГ можно охарактеризовать следующими основными положениями.

Критериальная основа формирования возможных вариантов промышленно-финансовых групп в области нефтяного бизнеса - идентично - ПФГ включает в себя взаимодействие ряда критериев:

- Степень наработки на основные цели "группы", то есть:

$$a = Q / Q_E \quad \text{где}$$

a = степень наработки на основную цель группы;

Q - выпуск продукции или прибыль, или основные фонды, ориентированные на основную цель финансово-промышленной группы;

$Q_E$  - общая масса выпуска продукции, прибыли или основных фондов, функционирующих в составе "группы", в том числе и по непрофильной деятельности.

Этот критерий ограничивает возможную диверсификацию деятельности финансово-промышленной группы, ориентирует ее на "профильную" для данной "группы" деятельность.

Считается, что степень наработки на основную цель "группы" должно быть не ниже 0,7-0,8, то есть  $> 0,7-0,8$ .

В таком случае речь идет о формировании вариантов ПФГ с сильными внутренними и внешними связями, подчеркивающими определенную "целостность" финансово-промышленной группы.

Другой критерий - эффект целостности "группы" - определяется как:

$$\mathcal{E}_u = \Pi_S - \sum_i \Pi_i \quad \text{где}$$

$\mathcal{E}_u$  - эффект целостности (или синергический эффект или агломерационный эффект и др.);

$\Pi_S$  - суммарная прибыль целостной промышленно-финансовой группы;

$i$  - множество элементов "группы";

$\Pi_i$  - прибыль по I-му элементу при его изолированной работе (то есть вне "группы").

Этот критерий также ограничивает возможную степень диверсификации деятельности ПФГ, сосредотачивая ее вокруг задач нефтяного крыла. Иначе целостного формирования с существенным эффектом целостности получить не удастся. "Избыточная" диверсификация снижает эффект целостности "группы".

Существенное значение имеет критерий, характеризующий колеблемость связей внутри и вне того или иного варианта ПФГ. Речь идет о надежности тех или иных связей.

При этом существует известное правило: если внешнюю связь сделать внутренней путем включения того или иного элемента в "группу", то надежность поставок по этой связи (при прочих равных условиях) возрастает.

Это означает, что "претендовать" на включение в нефтяное крыло ПФГ могут не только элементы с сильными связями, например, с высокой степенью наработок на основную цель "группы", но и некоторые элементы со слабыми связями, в ситуации, когда при этом надежность функционирования и развития ПФГ возрастает.

Разумеется, что речь идет о рыночном способе включения того или иного элемента ПФГ: приобретение акций, покупка основных фондов и т.д. Особо нужно выделить перекрестное акционирование как способ повышения целостности ПФГ, а значит повышения ее эффективности и надежности.

С учетом охарактеризованных критериев целесообразна следующая последовательность формирования вариантов ПФГ на базе газовой промышленности.

В первую очередь целесообразно (по всем трем критериям) восстановить определенную целостность системы газоснабжения в пределах, по крайней мере, европейской части бывшего СССР. Это уже в значительной мере делается путем создания ряда территориальных финансово-промышленных групп и прежде всего с Беларуссией и Украиной.

Здесь речь идет о максимальной степени наработки на цель "группы" и она равна 1,0, поскольку этот процесс затрагивает включение объектов собственно газовой промышленности, а также о максимизации задачи эффектов целостности, так как процесс восстановления некогда целостной ЕСГ бывшего СССР характеризуется с очевидностью максимальными приростами эффектов целостности, особенности если учитывать процессы восстановления способности газоснабжающих систем к необходимым масштабам регулирования сезонной неравномерности и поддержания требуемой надежности экспортных поставок и газоснабжения республик СНГ за счет использования подземных хранилищ газа Украины и др.

Не вызывает сомнения в развитии газохимического крыла ПФГ, а также усилия ОАО "Газпром" в технологически родственном нефтяном бизнесе.

Во-вторых, целесообразно по всем территориям сформировать ряд проблемно-ориентированных ПФГ, решающих задачи эффективности нефтяного бизнеса.

В-третьих, не вызывает сомнений эффективность создания проблемно-ориентированных ПФГ с участием ОАО "Газпром" и поставщиков элементов основных фондов газовой и нефтяной промышленности: трубных и энергомашиностроительных заводов, предприятий приборостроения и др., но здесь уже необходим тщательный анализ всех трех критериев, и прежде всего критерия степени наработки на цели газоснабжающей системы.

В итоге возможно выстроить на данной стадии следующую стратегию формирования структуры и общих контуров нефтяного крыла специфической промышленно-финансовой группы на базе газовой промышленности в пространстве СНГ.

*Первый слой ПФГ*, ее ядро - это собственно нефтяной бизнес ОАО "Газпром" вместе с банковской и коммерческой деятельностью.

*Второй слой ПФГ* - это объекты нефтяного крыла, приобретаемые или акционированные ОАО "Газпром" в пространстве СНГ и формирующие в итоге наиболее важную для России часть системы нефтеснабжения бывшего СССР. Естественно, что при этом и банковская и коммерческая деятельность

должны быть соответственно расширены. В том же слое могут быть сосредоточены "газохимическое крыло" ПФГ.

*Третий слой ПФГ* - это наиболее важные поставщики нефтяной промышленности: трубная промышленность, аппаратостроение, производство насосного оборудования, объекты стройиндустрии нефтяной промышленности и др., где целесообразно иметь для ОАО "Газпром" контрольные пакеты акций. В этом третьем слое ПФГ должна быть развернута также многообразная деятельность по энергосбережению в народном хозяйстве, в том числе и в самой газовой и нефтяной промышленности (организация газо-нефтесберегающих фирм, производство соответствующего оборудования и др.). Возможная структура ПФГ Группы ОАО "Газпром" дана на рис. 1.

В дальнейшем указанные исходные концептуальные положения разворачиваются более детально применительно только к нефтяному бизнесу.

## **2. Возможная структура развития нефтяного бизнеса в системе ОАО "Газпром"**

### **2.1. Характеристика нефтяного бизнеса в Группе ОАО "Газпром"**

До последнего времени нефтяное крыло Группы ОАО "Газпром" было представлено добычей жидких углеводородов - преимущественно газового конденсата, и его же переработкой на шести газоперерабатывающих заводах Группы. Благодаря вводу в разработку крупнейших газоконденсатных месторождений (ГКМ) Тюменской области добыча нефти с конденсатом по ОАО "Газпром" уже в 1990 г. составила 10,6 млн т. Отработка запасов и снижение добычи конденсатосодержащего газа на Уренгойском месторождении происходило темпами, превосходящими вводы новых газоконденсатных залежей. Вследствие этого добыча конденсата к 1995 г. сократилась почти на 2 млн т - до 8680 тыс. т. В последующий период освоение Астраханского (Поволжье) и Ямбургского ГКМ (Тюменская область) обеспечило рост добычи нефти и газового конденсата до 10 млн т в 2000 г. и 12,8 млн т в 2005 г. При этом объем добычи нефти по компании не превышает одного миллиона тонн.



Ввод в разработку валанжинских залежей Ен-Яхинского газо-конденсатного месторождения и рост цен на нефть в последние годы способствовал росту добычи жидких углеводородов. Однако темпы роста объемов добычи ограничены. Это объясняется тем, что добыча нефти и газового конденсата для Группы Газпром всегда была попутным бизнесом. Имеющиеся на балансе газодобывающих компаний запасы категории А+В+С1 жидких углеводородов не сопоставимы с запасами газа. На 12.12.04 г. запасы газа в нефтяном эквиваленте составляли по Группе в целом 26,0 млрд т, газового конденсата - 1,22 млрд т, нефти - 0,648 млрд т. Организация самостоятельного крупномасштабного бизнеса на таких запасах была неэффективна.

В последние годы газовая монополия активно рассматривала возможности приобретения нефтяных активов в России и за рубежом. ОАО "Газпром" еще в 2004 г. принял стратегическое решение всерьез заняться нефтедобычей рассчитывая приобрести на аукционе нефтедобывающее объединение "Юганскнефтегаз", ранее входящее в ВИНК "ЮКОС". Покупка сорвалась, однако планы монополии не изменились. Приобретение нефтяных и нефтеперерабатывающих активов, как в России, так и за рубежом, причем без политических рисков, является частью стратегии компании по диверсификации бизнеса. По заявлению Председателя Правления ОАО "Газпром" А. Миллера, и "ОАО "Газпром" не собирается оставаться просто крупнейшей газовой компанией, а планирует превратиться в энергетическую корпорацию мирового уровня. Компания должна будет заниматься добычей нефти, нефтепереработкой, нефтехимией и электроэнергией".

К настоящему времени ОАО "Газпром" удалось довести свою долю в РАО "ЕЭС Рос-

сии" до 10,5%. Это не обеспечивает ему ключевой роли в электроэнергетике страны, но характеризует его развитие в направлении формирования крупномасштабной промышленно-финансовой группы с диверсифицированным бизнесом.

Покупка ОАО "Газпром" в октябре 2005 г. у компании Millhouse Capital (управляет активами основных акционеров НК "Сибнефти") 72,663% акций вертикально-интегрированной компании "Сибнефть" и 3,016% акций "Сибнефти" у дочернего Газпромбанка делает его владельцем 75,679% пятой по объемам нефтедобычи компании страны и превращает ОАО "Газпром" в крупнейшую газонефтяную компанию. "Сибнефть" станет основой нефтяного блока ОАО "Газпром", к которому монополист добавит свои резервы и получит доступ к экспорту нефти.

Одновременно с акциями "Сибнефти", ОАО "Газпром" стал собственником других российских нефтяных активов Millhouse, которыми "Сибнефть" напрямую не владеет, но консолидирует в отчетности по стандартам US GAAP. К таким активам относится 49,5% акций НК "Славнефть" и ее дочерних структур (столько же принадлежит ТНК-ВР), 36,84% голосующих акций Московского НПЗ и 49% долей в ООО "Сибнефть-Югра".

#### **Литература:**

1. Стратегия развития газовой промышленности России (наиболее актуальные пути дальнейшего совершенствования стратегического управления). А. А. Макаров "Внешнеэкономический бюллетень", № 12, 2005 г., с. 5.

2. Стратегия развития газовой промышленности. М.: Энергоатомиздат, 1997.

*Продолжение статьи см. в одном из следующих номеров журнала*