

*На правах рукописи*



ФОМИНА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ СТРАТЕГИИ ОАО «ГАЗПРОМ»  
(НА ПРИМЕРЕ ГАЗОВОГО РЫНКА ИТАЛИИ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (Теория управления экономическими системами)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре менеджмента Международного университета в Москве (гуманитарного).

**Научный руководитель:** Доктор экономических наук  
**Олег Алексеевич Бучнев**

**Официальные оппоненты:** Доктор экономических наук, профессор  
**Маиса Эмировна Сейфуллаева**

Кандидат экономических наук, доцент  
**Людмила Васильевна Масленникова**

**Ведущая организация:** ООО «Топливо-энергетический  
независимый институт» (ТЭНИ)

Защита состоится « 15 » декабря 2009 г. в 15<sup>00</sup> на заседании диссертационного совета Д.521.006.01 в Международном университете в Москве (гуманитарном) по адресу: 125040, Москва, Ленинградский проспект, д.17, ауд. 417.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Международного университета в Москве (гуманитарного).

Автореферат разослан «\_\_\_» ноября 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета

доктор экономических наук



Т.А. Югай

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях в мировой экономике наблюдаются процессы нарастания конкуренции на товарных рынках и рынках капитала. Деятельность компании ОАО «Газпром» – крупного производителя и экспортера природного газа, системообразующей компании российской экономики, важна как для обеспечения стабильного развития экономики страны, так и для ее энергетической безопасности.

Для ОАО «Газпром» проблемы разработки и совершенствования конкурентоспособной стратегии особенно важны в настоящее время. Это связано с возрастающей конкуренцией на газовых рынках, появлением новых альтернативных проектов и поставщиков.

Экономический кризис заставляет пересмотреть устоявшиеся подходы к продажам газа на зарубежных рынках. Кроме того, не может быть общего подхода к формированию экспортной политики на газовых рынках отдельных стран.

Все сказанное выше определяет актуальность исследования, направленного на формирование принципов, приоритетных планов экспортной политики ОАО «Газпром» на зарубежных рынках.

**Степень разработанности проблемы.** Научные и практические вопросы формирования конкурентоспособной стратегии в отраслях топливно-энергетического комплекса, в том числе применительно к внешним рынкам рассмотрены в целом ряде работ отечественных и зарубежных авторов.

Вопросы теории стратегического развития и стратегического управления компанией рассмотрены в фундаментальных работах К. Боумэна, Т.А. Гайдаенко, Е.П. Голубкова, П. Друкера, П.С. Завьялова, Дж. Куллена, М. Портера, М.Э. Сейфуллаевой, Б.А. Соловьева, О. Уолкера, Р.А. Фатхутдинова, Т. Хеннегена и др. Разработка темы базировалась также на изучении книг, статей и аналитических материалов российских ученых,

посвященных проблемам нефтегазового комплекса: О.Б. Брагинского, О.А. Бучнева, В.Д. Зубаревой, Е.Е. Карпель, А.А. Конопляника, К.Н. Миловидова, Т.А. Митровой, В.И. Фейгина, А.А. Шкуты.

Между тем, большое внимание в работах, посвященных проблематике газовой промышленности, уделяется либо общим вопросам формирования внешней конкурентоспособной стратегии, либо ее отдельным аспектам. Недостаточно изучены и разработаны вопросы конкурентоспособности и формирования конкурентоспособной стратегии газовых компаний на отдельных страновых рынках.

**Цель диссертационной работы.** Целью диссертационной работы является разработка методических подходов к оценке конкурентоспособности газовой компании и выявление стратегических приоритетов развития ее внешнеэкономической деятельности на отдельном страновом рынке.

Достижение поставленной цели обуславливает постановку следующих задач исследования:

- разработать теоретические подходы к формированию конкурентоспособной стратегии ОАО «Газпром» на европейском рынке;
- выявить факторы и условия, определяющие конкурентную среду на европейском газовом рынке;
- разработать методические подходы к определению потенциальной рыночной доли ОАО «Газпром» на рынках газа европейских стран и апробировать их использование на примере Италии;
- выявить основные риски осуществления внешнеэкономической деятельности ОАО «Газпром» и методы управления ими в современных условиях;
- определить направления повышения эффективности деятельности ОАО «Газпром» на европейском газовом рынке;

- разработать предложения по выработке стратегии деятельности и меры по повышению конкурентоспособности ОАО «Газпром» на газовом рынке Италии.

**Объектом исследования** в диссертационной работе выступает газовый рынок Италии, занимающий третье место в Европе после Великобритании и Германии по объему потребления и обладающий значительным импортным потенциалом.

**Предметом исследования** в диссертации является совокупность организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе работы компании ОАО «Газпром» на рынке Италии.

**Методическая и теоретическая база исследования.** На разных этапах исследования в зависимости от характера решаемых задач использовались современные методы исследования, в том числе сравнительный, экономический, логический, многофакторный системный анализ, SWOT-анализ и др. методы.

Информационную базу исследования составили российские и зарубежные специализированные периодические и справочные издания, среди которых следует выделить публикации Международного энергетического агентства, Кэмбриджской ассоциации энергетических исследований (CERA), Eurogaz, British Petroleum, Russian Petroleum Invest (RPI), Business Monitor, а также отечественные издания, в частности экономико-статистические обзоры ООО «Газпром экспо» «Газовая промышленность мира», Росстата и др.

**Научную новизну** диссертационного исследования составили следующие научные результаты:

- выявлены и обоснованы основные факторы, формирующие конкурентоспособность компании ОАО «Газпром» в современных условиях на газовых рынках европейских стран;
- уточнены основные критерии конкурентоспособности экспортной стратегии ОАО «Газпром» на региональных европейских рынках;

- разработаны и апробированы в расчетах методические подходы определения потенциальной рыночной доли российского газа на рынках европейских стран на среднесрочную и долгосрочную перспективу (стр. 10-13);
- предложены и доведены до количественных оценок методы оценки ценовых конкурентных преимуществ ОАО «Газпром» на региональных европейских рынках;
- сформулированы и обобщены основные стратегические приоритеты формирования и реализации конкурентоспособной экспортной политики ОАО «Газпром» на газовом рынке Италии в перспективе (стр. 20-21).

**Решаемая в диссертационном исследовании научная проблема** состоит в обосновании и совершенствовании основных подходов к формированию конкурентоспособной стратегии газовой компании на зарубежном рынке.

**Практическая значимость исследования.** Основные положения диссертации использованы при разработке методических и практических рекомендаций для ОАО «Газпром» и ООО «Газпром экспорт» по выбору направлений и масштабов повышения эффективности экспорта российского газа. Результаты проведенных исследований были также использованы при разработке долгосрочных экспортных планов в текущей деятельности ООО «Газпром экспорт». Методические подходы определения потенциальной рыночной доли российского природного газа на зарубежных рынках используются в ООО «НИИгазэкономика» в схеме прогнозирования объемов экспортных поставок российского природного газа.

**Реализация и апробация результатов работы.** Основные результаты работы неоднократно докладывались на заседаниях ученого совета и секций ученого совета ООО «НИИгазэкономика», на семинаре «Рынки природного газа на современном этапе: отечественный и зарубежный опыт» (ноябрь 2007 г.) в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, а также были использованы в

целом ряде аналитических материалов, подготовленных по заказу ООО «Газпром экспорт».

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 10 печатных работ общим объемом 5,4 п.л., в т.ч. лично автором 4,6 п.л., из них 2,4 п.л. в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура и объем работы.** Определена целью исследования, задачами и последовательностью их решения. Диссертация представлена на 175 страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и библиографического списка. Текст включает 16 рисунков, 21 таблицу и список литературы из 179 наименований.

**Во введении** представлено обоснование актуальности темы диссертационной работы, определяются цели и задачи, предмет и объект исследования, указываются методологические и теоретические основы диссертации, сформулированы научная новизна и практическая значимость.

**В первой главе** «Основные подходы к формированию рыночной стратегии организации» рассмотрены сущность и содержание стратегий выхода на внешние рынки, основные виды деятельности газовых компаний на зарубежных рынках, исследованы особенности формирования конкурентоспособной экспортной стратегии, а также специфика экспортной стратегии газовых компаний.

**Во второй главе** «Современные тенденции развития спроса на российский природный газ на европейских рынках» рассмотрены современные подходы к оценке спроса на газ, проблемы оценки конкурентоспособности компании на внешних рынках и возможности ее повышения, а также особенности внешнеэкономической деятельности газовых компаний в условиях кризиса.

**В третьей главе** «Рекомендации по формированию конкурентоспособной стратегии ОАО «Газпром» на рынке Италии» представлен анализ существующей стратегии экспорта российского газа в Италию на перспективу, сделана оценка рисков при осуществлении

внешнеэкономической деятельности ОАО «Газпром», а также предложены меры по совершенствованию экспортной стратегии Общества на рынке Италии.

**В заключении** формулируются основные выводы, даются практические рекомендации.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Основные подходы к формированию рыночной стратегии организации.** По мнению автора, стратегия – это перспективный план действий, руководствуясь которыми обеспечивается достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы исходя из ее реальных возможностей.

Понятие «конкуренция» применимо, как правило, к рынку, и определяется его типом и господствующими на нем условиями. Однако в современном мире ключевым понятием является «конкурентоспособность». Оно применимо, в основном, к субъекту рынка – компании, и в общем случае его можно определить как способность к конкуренции, к конкурентной борьбе.

Цель корпоративной стратегии – найти и занять позицию в своей отрасли, где компания будет лучше всего защищена от влияния сил, определяющих состояние конкуренции в отрасли, или сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

В газовой отрасли существует несколько основных стратегических альтернатив. Важнейший выбор, который должна сделать компания, заключается в том, должна ли она конкурировать в глобальном масштабе или найти ниши, в которых сможет с помощью оборонительной стратегии конкурировать на одном или нескольких национальных рынках. В газовой отрасли измерение конкурентоспособности имеет ряд особенностей. Здесь важна долгосрочная конкурентоспособность. Определяющими факторами для них являются: цена, доля рынка, уровень издержек.



Для улучшения своих конкурентных позиций компании необходимо в первую очередь определить потенциал роста. Базовым этапом в этом направлении становится выявление возможностей компании на основе сопоставления сильных и слабых ее сторон, а также возможностей и угроз, исходящих из ее ближайшего окружения (внешней среды). Одним из важнейших инструментов реализации системного подхода к решению данной задачи является SWOT–анализ.

В своей конкурентной стратегии крупная компания, как правило, имеет следующие основные цели:

- Установление конкурентоспособной цены;
- Сохранение и увеличение доли рынка;
- Присоединение активов, отвечающих задачам интенсивного роста компании, ориентация на стратегически важные для компании рынки;
- Выход на розничный рынок;
- Оптимизация поставок и диверсификация сбыта.

К характеристикам, отличающим конкурентоспособную стратегию на газовом рынке от неконкурентоспособной, можно отнести следующие (таблица 1).

Таблица 1 – Основные отличительные особенности конкурентоспособной и неконкурентоспособной стратегии

<b>Конкурентоспособная стратегия</b>	<b>Неконкурентоспособная стратегия</b>
Сохранение и увеличение доли рынка	Снижение доли рынка
Конкурентоспособная цена	Неконкурентоспособная цена
Проникновение на розничный рынок, в другие сектора газового рынка	Отсутствие возможности проникновения в другие сектора, на розничный рынок
Экспансионистская политика по приобретению активов	Нереализованные стратегические планы

**Современные тенденции развития спроса на российский природный газ на европейских рынках.** В условиях мирового экономического кризиса необходима корректировка стратегии внешнеэкономической деятельности

ОАО «Газпром». На рис. 1 автором схематически представлено влияние глобального экономического кризиса на экспорт газа из России.

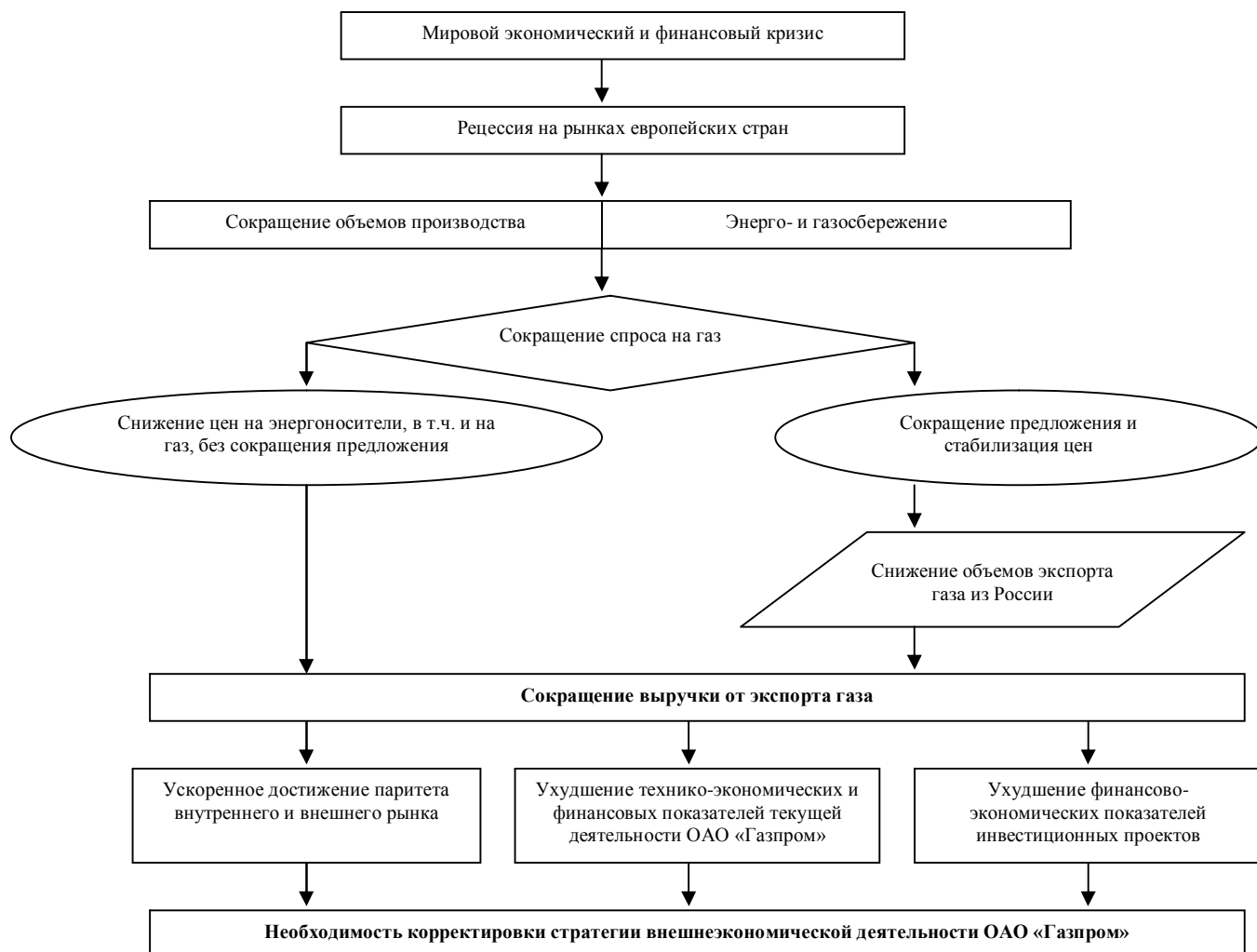


Рис. 1 – Влияние глобального экономического кризиса на экспорт газа из России

Автором разработана пошаговая методика оценки потенциальной рыночной доли российского газа в зарубежных странах, изложенная в главе 2.2 диссертации. Ниже приведены ее основные методические положения.

Первоначально для создания эффективной экспортной стратегии необходимо оценить потребность зарубежных стран в российском газе и определить ту долю рынка, которую в перспективе сможет занять российский газ в международной торговле.

Принципиальная схема формирования прогноза экспортных поставок российского газа представлена на рис. 2.

На **первом** этапе прогноза спроса на российский газ определяется потребность в новых поставках газа по каждой стране, которая рассчитывается исходя из минимальных и максимальных уровней показателей добычи и потребления газа, наличия экспортных/импортных контрактов и возможного их продления на перспективу. При определении показателей добычи и потребления газа на перспективу в зарубежных странах используются данные, публикуемые в различных источниках: Международное энергетическое агентство, Департамент энергетической информации США, Кембриджская ассоциация энергетических исследований (CERA) и др.



Рис. 2 – Схема формирования прогноза экспортных поставок российского газа (определение потенциальной рыночной доли)

На **втором** этапе прогноза спроса на российский газ на зарубежных рынках проводится факторный анализ макроэкономических показателей по

странам – целевым рынкам российского экспорта с учетом ранжирования факторов по пятибалльной шкале.

На основе анализа тенденций изменения спроса на газ в зарубежных странах, можно выделить факторы, влияющие на потребление газа в зарубежных странах.

Первоочередными являются макроэкономические факторы, которые представляют собой сводные показатели объемов производства и потребления, доходов и расходов, структуры, эффективности, уровня благосостояния, экспорта и импорта, темпов экономического роста и др. Кроме макроэкономических, при формировании сценариев учитываются производственные факторы, а также конкурентные поставки газа, наличие заключенных контрактов с альтернативными поставщиками, возможности их продления.

На **третьем** этапе прогноза спроса на российский газ определяется темп роста потребности в российском газе для рынка конкретной страны с учетом особенностей данного сценария и удельного веса каждого фактора. Далее определяются возможные приросты поставок газа по различным сценариям с учетом коэффициента и минимальной или максимальной потребности в новых поставках по странам по годам прогнозного периода.

На **четвертом** этапе прогноза определяется значение спроса на российский газ по годам прогнозного периода по различным сценариям, как сумма фактического значения экспортных поставок на целевые рынки и приростов по каждому году, сформированных с учетом конкретного сценария.

Многошаговые прогнозные расчеты вызваны необходимостью более обоснованного прогнозирования развития экспорта российского газа для принятия более взвешенных стратегических решений.

Основные результаты, получаемые при использовании данной методики, заключаются в следующем:

- методика определяет диапазон рыночной ниши – минимальный и максимальный уровень спроса на газ, исходя из различных сценариев развития факторов внутренней и внешней среды бизнеса, позволяет систематизировать работу с зарубежными компаниями и объективно дать оценку стратегическим целевым ориентирам на том или ином рынке;
- методика позволяет выявить страны с высоким уровнем необеспеченного существующими контрактами потенциального перспективного спроса на газ, а также страны с избыточным уровнем поставляемого по контрактам газа;
- методика дает количественные оценки для выработки управленческих решений в области экспортной политики.

Помимо методики оценки потенциальной рыночной доли, для разработки конкурентоспособной стратегии автором использовался метод netback (или метод расчета встречной цены от конечной цены у потребителя к цене производителя, изложенный в главе 2.3 диссертации).

Определение доли рынка и конкурентоспособных цен является одним из главных составляющих при разработке конкурентоспособной стратегии нефтегазовой компании.

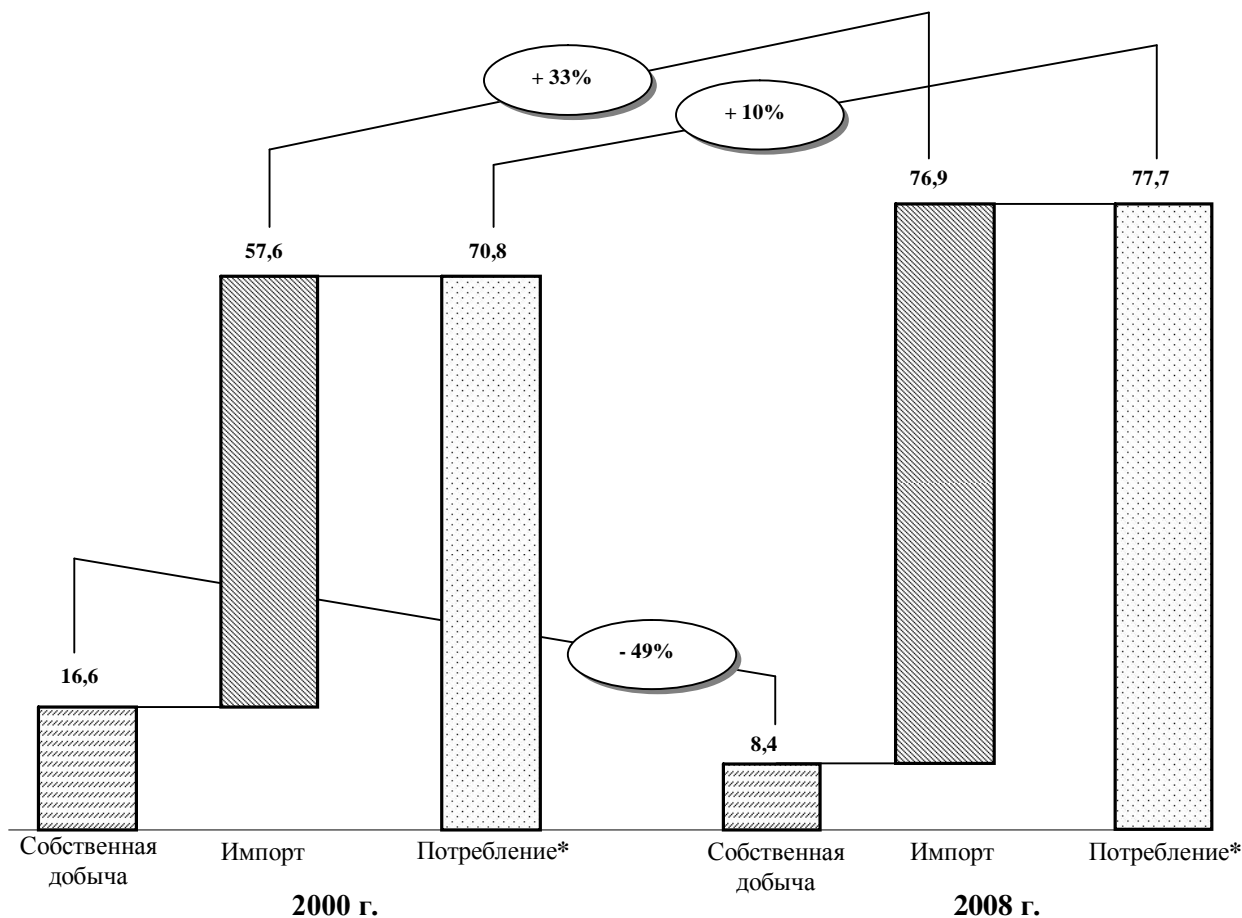
**Рекомендации по формированию конкурентоспособной стратегии ОАО «Газпром» на рынке Италии.** Методические предложения по оценке доли рынка и ценовым условиям, использованы в разделах, связанных с оценкой конкурентоспособности ОАО «Газпром» на газовом рынке Италии (глава 3).

Италия является одним из основных импортеров российского природного газа. Страна относится к числу крупнейших промышленно развитых стран Европы: по своему экономическому потенциалу входит в первую десятку в мире и международной торговле.

Италия является крупным потребителем топливно-энергетических ресурсов. Рынок природного газа Италии является третьим по величине среди

европейских стран после Великобритании и Германии. Доля газа в энергетическом балансе Италии – более 30 %. В 2008 г. практически всю потребность в природном газе Италия покрывала за счет импорта.

В период 2000–2008 гг. при падающей добыче в стране отмечен значительный рост потребления и импорта газа (рис. 3).



\* Без учета закачки в ПХГ, технологических нужд газопроводов и др.

Рис. 3 – Изменение основных характеристик газового рынка Италии в 2000–2008 гг. в млрд. куб. м и в %

В общем объеме потребления газа наибольшую долю занимает коммунально-бытовой сектор (37,5 %), на втором месте электроэнергетика (35,5 %), на долю промышленности приходится 23,8 %, транспорт – 0,5 %, собственные нужды – 1,2 %, прочие – 1,4 %.

Наибольшие объемы газа импортируются из России и Алжира (рис. 4). В 2008 г. на долю СПГ приходилось лишь 2 % от всего объема импорта газа.

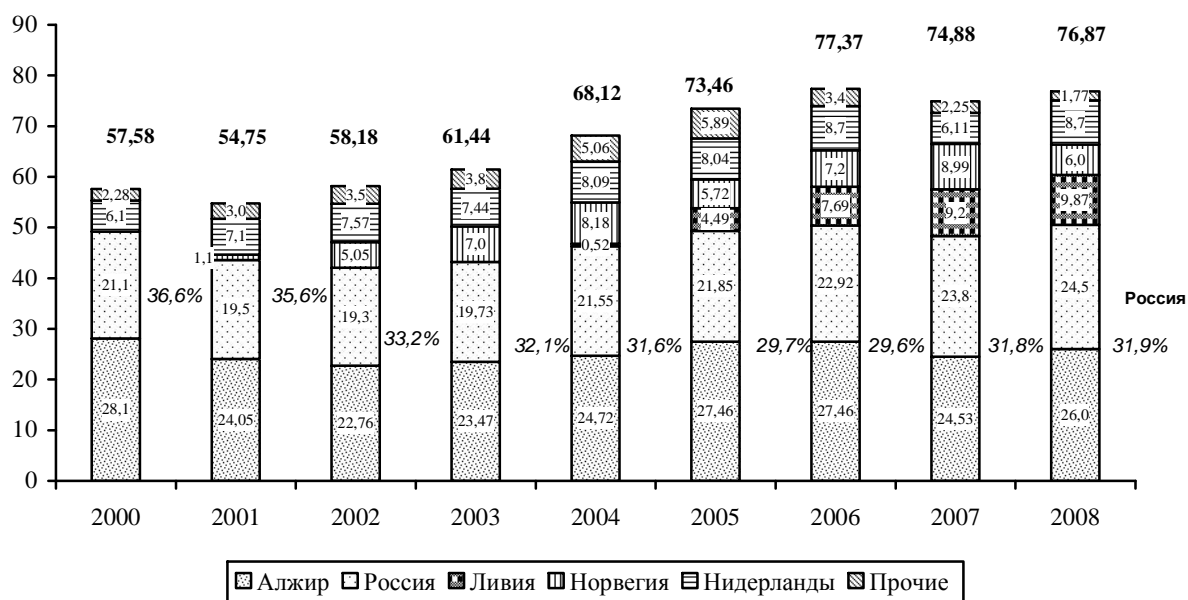


Рис. 4 – Объемы и структура импорта газа Италией в 2000–2008 гг. в млрд. куб. м (основные импортирующие страны)

Крупнейшими газовыми компаниями Италии являются Eni, Edison и Gas Plus. Эти компании занимаются также электроэнергетическим бизнесом. Газовый рынок Италии является олигопольным и развивающимся.

При разработке конкурентоспособной внешней стратегии поведения ОАО «Газпром» на рынке Италии автором работы был использован SWOT-анализ. Его результаты приведены на рис. 5.

С использованием методики, предложенной автором, были проведены расчеты оценки потребности в российском газе итальянского газового рынка на долгосрочную перспективу. Так, к 2025 г. потребность в новых контрактах может достигнуть 21,9 – 32,7 млрд. куб. м (таблица 2).

По приведенной выше методике оценки потенциальной рыночной доли автором был рассчитан возможный прирост потребности в российском газе сверх законтрактованных объемов. В долгосрочной перспективе доля рынка ОАО «Газпром» в Италии будет сохранена, потребность в российском газе в перспективе будет расти.

<p><b>Внешняя среда</b></p>	<p><b>Возможности</b></p> <p>Наличие возможности выхода ОАО «Газпром» на рынок конечных потребителей Италии</p> <p>Возможности для наращивания поставок российского газа (рост потребности в импорте газа)</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>Угроза несанкционированного отбора газа при транзите</p> <p>Угроза отсутствия доступа к ГТС транзитных стран при поставке по новым маршрутам</p> <p>Большое количество поставщиков-конкурентов</p>
<p><b>Внутренняя среда</b></p>	<p><b>Силы</b></p> <p>Надежность поставок российского газа</p> <p>Ресурсные и технологические возможности для наращивания поставок</p>	<p><b>Стратегия расширения рыночной ниши</b></p> <p>Создание устойчивых связей с потребителями с возможностью выхода на рынок конечных потребителей</p> <p>Новые маршруты поставки российского газа (Южный поток)</p>
<p><b>Слабости</b></p> <p>Низкая ценовая конкурентоспособность российского газа по сравнению с газом из Северной Африки</p>	<p><b>Стратегия эффективной и конкурентоспособной ценовой политики</b></p> <p>Модификация контрактных обязательств</p> <p>Выбор конкурентоспособной ценовой стратегии</p>	<p><b>Стратегия сохранения завоеванной доли рынка</b></p> <p>Создание стратегических альянсов с Италией и странами-транзитерами</p> <p><b>Стратегия сокращения доли рынка, поиска новых видов деятельности</b></p> <p>Сокращение доли рынка, поиск новых партнеров, выход на рынок электроэнергетики</p>

Рис. 5 – SWOT–анализ потенциала ОАО «Газпром» на рынке Италии

Автором рассмотрены также вопросы ценообразования на газ в Италии по секторам потребления, сделана оценка netback стоимости газа на границе (таблица 3), дана характеристика развития рынка сжиженного природного газа в Италии.

Прогнозные показатели оценки конкурентных возможностей экспорта российского газа (таблица 3) позволяют сделать ряд выводов:

1. По соотношению netback стоимостей газа на границе, определенных с учетом затрат российской стороны и цены газа на внутреннем рынке Италии за вычетом стоимости национальной транспортировки до границы, можно оценить эффективность поставок российского газа на экспорт, выделив те страны и те периоды, где это соотношение наибольшее.



Таблица 2 – Показатели прогнозного баланса газа Италии в млрд. куб. м

Годы Показатели	2010		2015		2020		2025	
	мин	макс	мин	макс	мин	макс	мин	макс
<b>добыча</b>	<b>10,80</b>	<b>12,00</b>	<b>10,80</b>	<b>12,00</b>	<b>6,33</b>	<b>8,90</b>	<b>5,90</b>	<b>7,40</b>
<b>потребление</b>	<b>77,25</b>	<b>97,90</b>	<b>83,03</b>	<b>108,6</b>	<b>84,40</b>	<b>108,0</b>	<b>103,0</b>	<b>112,3</b>
<b>ожидаемые экспортные поставки</b>	<b>2,30</b>	<b>2,30</b>	<b>2,30</b>	<b>2,30</b>	<b>2,30</b>	<b>2,30</b>	<b>2,30</b>	<b>2,30</b>
Хорватия	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
<b>потребность в импорте</b>	<b>67,55</b>	<b>89,40</b>	<b>73,33</b>	<b>100,10</b>	<b>77,80</b>	<b>103,97</b>	<b>97,90</b>	<b>108,70</b>
<b>ожидаемые импортные поставки</b>	<b>88,70</b>	<b>103,9</b>	<b>82,50</b>	<b>99,30</b>	<b>76,00</b>	<b>76,00</b>	<b>76,00</b>	<b>76,00</b>
Алжир	26,30	33,20	26,30	28,60	16,20	16,20	16,20	16,20
Ливия	6,00	9,10	6,00	9,10	6,00	6,00	6,00	6,00
Нидерланды	6,20	10,80	0,00	10,80	3,10	3,10	3,10	3,10
Нигерия	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Норвегия	6,50	6,60	6,50	6,60	6,50	6,50	6,50	6,50
Катар	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
Россия (ГКК*)	35,40	35,40	35,40	35,40	35,40	35,40	35,40	35,40
<b>потребность в новых контрактах с учетом ожидаемых поставок</b>	<b>0,00</b>	<b>0,70</b>	<b>0,00</b>	<b>17,60</b>	<b>1,80</b>	<b>27,97</b>	<b>21,90</b>	<b>32,70</b>
* при отсутствии экспорта в Хорватию	0,00	0,00	0,00	15,30	0,00	25,67	19,60	30,40
<b>возможный прирост потребности в российском газе сверх контрактных обязательств</b>	<b>0,00</b>	<b>0,20</b>	<b>0,00</b>	<b>5,60</b>	<b>0,50</b>	<b>9,30</b>	<b>2,60</b>	<b>10,50</b>

\*ГКК – годовые контрактные количества

- В ценовой цепочке при поставках газа потребителям Италии образуются значительные уровни прибыли. Местные транспортирующие и распределительные компании имеют чрезмерную доходность, а импортируемый газ недооценен. Приведенные оценки можно использовать в качестве доводов при переговорах об экспортной цене в контрактах, в частности для возможности ее повышения для тех стран, где рассматриваемое соотношение стоимостей наиболее высоко. Это относится и к рынку газа в Италии.
- В Италии сверхприбыль газотранспортных и газораспределительных компаний будет постепенно снижаться к 2014 г., а затем вновь ожидается ее рост (таблица 3). Это связано с прогнозируемым ростом цен на энергоносители на внутреннем рынке Италии, начиная с 2014 г. и далее.

Таблица 3 – Прогнозные показатели оценки конкурентных возможностей экспорта российского газа в Италию в долл. США/тыс. куб. м

Годы	2008	2009	2010	2015	2020
1. Объем экспорта российского газа в Италию*, млрд. куб. м	29,7	34,5	35,4	35,4	35,4
2. Стоимость газа на границе или затраты российской стороны	68,0	68,9	70,8	79,8	90,3
3. Средневзвешенная стоимость газа на рынке Италии	119,5	119,5	119,5	136,5	136,5
4. Стоимость национальной транспортировки	45,9	45,9	45,9	40,9	40,9
5. Netback стоимость газа на национальной границе (NCV)** (3 – 4)	73,7	73,7	73,7	95,6	95,6
6. Netback стоимость на границе (GCV) (5* 1,11)	81,8	81,8	81,8	106,2	106,2
7. Соотношение netback стоимостей (6 / 2)	120%	119%	116%	133%	118%
8. Относительная величина (6 – 2)	13,8	12,9	11,0	26,3	15,9
9. Цена на границе на малосернистый мазут (конкурирующий вид топлива) справочно	73,7	73,7	73,7	85,9	85,9
10. Соотношение цены газа и мазута (6 / 9)	111%	111%	111%	124%	124%

\* Объем экспорта по ГКО ООО «Газпром экспорт» с потенциальными поставками

\*\* NCV (net calorific value – используется для оценки потребления по секторам) = 0,9 GCV (gross calorific value – используется в международной торговле). Данное соотношение приводится для сопоставимости.

4. Сопоставление цен показывает, что мазут на рынке Италии более конкурентоспособен по сравнению с газом.
5. Производители газа имеют возможность увеличить свою прибыль за счет прямых договоров на поставки газа, повысив при этом цены поставки газа и получив выгоду от участия в сверхприбыли газотранспортных и газораспределительных организаций, а также за счет увеличения объема поставок по прерываемым контрактам, осуществляемым через механизмы биржевой спотовой торговли.
6. При росте затрат на добычу и транспортировку наблюдается тенденция к повышению цен, темпы которого будут учитываться при ценовой политике.
7. Цены на внутреннем рынке Италии у конечного потребителя примерно в два раза превышают экспортные цены поставляемого российского газа.

Таблицу 3 иллюстрирует рис. 6.

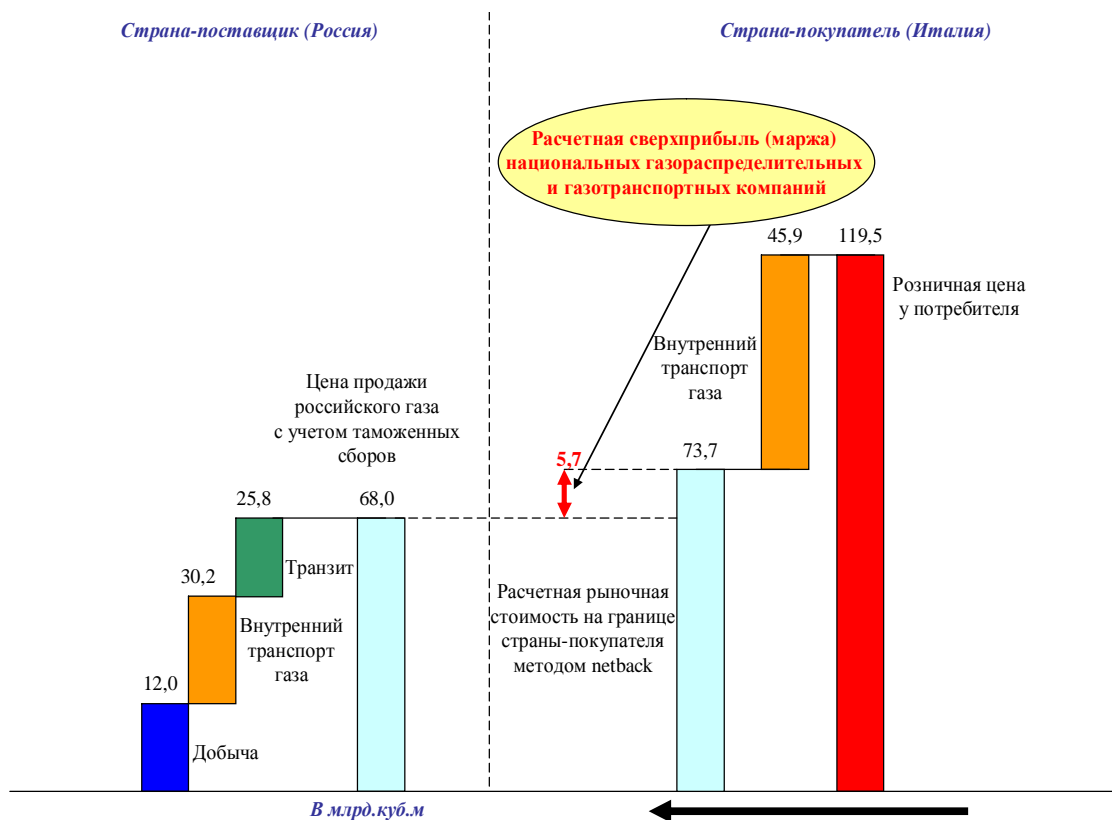


Рис. 6 – Соотношение стоимостей газа страны-поставщика (Россия) и страны-покупателя (Италия)

В условиях глобализации мирового рынка газа вопрос международной конкурентоспособности компании заключается в способности компании производить и реализовывать продукцию при приемлемом уровне затрат.

Основными видами рисков при осуществлении внешнеэкономической деятельности ОАО «Газпром» на рынке Италии являются:

- риск увеличения конкуренции со стороны производителей альтернативных видов топлива, а также других производителей и поставщиков природного газа в Италию;
- риск, связанный с транзитом газа через третьи страны;
- риск снижения цен на газ вследствие снижения мировых цен на нефть и нефтепродукты.

Автор считает необходимым отметить следующее:

1. Стратегия поведения ОАО «Газпром» на итальянском газовом рынке должна быть направлена на формирование конкурентоспособной политики на основе продуманного комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании. Нарастающая зависимость от импорта увеличивает возможности субъектов газового рынка Италии по привлечению поставщиков. В Италии ОАО «Газпром» предполагает участвовать в перерабатывающей деятельности и производстве электроэнергии в рамках соглашения с компанией Eni об обмене активами.
2. В целях укрепления позиций ОАО «Газпром» на розничном рынке Италии логично выглядит создание ряда совместных предприятий. В частности, целесообразно создать совместное предприятие, которое займется строительством и эксплуатацией подземных хранилищ газа, а также реализацией газа конечным потребителям на итальянском рынке.
3. ОАО «Газпром» необходимо активизировать возможности доступа к зарубежным ПХГ для повышения надежности экспортных поставок, а также укрепления позиции на розничном рынке. Учитывая, что спрос на газ со стороны конечных потребителей имеет ярко выраженную сезонность, ОАО «Газпром» следует законтрактовать или построить мощности по хранению газа для обеспечения потребностей итальянских потребителей в российском газе в периоды пикового спроса (например, в осенне-зимний отопительный период).

Автор выделяет следующие наиболее важные соответствующие мероприятия, направленные на реализацию целей политики ОАО «Газпром» на рынке Италии (таблица 4).

Таблица 4 – Меры, направленные на реализацию целей политики

ОАО «Газпром» на рынке Италии

Экономические меры	Реализация конкурентоспособной ценовой стратегии; проведение переговоров и установление конкурентоспособной цены; минимизация рисков в различных сферах деятельности
Организационные	Создание альянсов с итальянскими компаниями, покупка активов (например, в электроэнергетической отрасли); рост гарантий выполнения долгосрочных обязательств, которые должны подкрепляться постоянным совершенствованием условий контрактов; использование возможностей доступа к газотранспортной и газораспределительным системам страны
Маркетинговые	Модификация контрактных обязательств, т.ч. защита потребителя, производителя, ценовая модификация; дистрибуция, в частности поставка газа мелким потребителям; диверсификация продуктов, рынка сбыта и видов деятельности, которая предусматривает возможные поставки российского СПГ, расширение поставок трубопроводного газа, участие в ПХГ; расширение участия в спотовых поставках, своповых сделках

Автор выделяет следующие стратегические приоритеты ОАО «Газпром» на рынке Италии:

Установки высшего приоритета	Установки среднего приоритета	Установки низшего приоритета
Расширение выхода на рынок конечного потребителя (дистрибуция)	Выход на рынок электроэнергетики	Заключение новых и продление действующих долгосрочных контрактов
Участие в ПХГ	Выход на рынок возобновляемых источников энергии	Диверсификация продуктов (поставки СПГ)
Спотовые продажи, своповые (обменные) сделки	Минимизация рисков	Диверсификация контрактов
Создание СП	Переговоры о цене поставок газа	

### ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Исследования, проведенные автором, позволили сделать следующие выводы и предложения:

1. Необходимость совершенствования конкурентоспособной стратегии ОАО «Газпром» в настоящее время связана с возрастающей конкуренцией

на газовых рынках, появлением новых альтернативных проектов и поставщиков. Основными факторами, определяющими конкурентоспособность газовых компаний, имеющих свои особенности, являются: доля рынка, цена, уровень издержек.

2. Автором предложен ряд количественных инструментов для разработки конкурентоспособной стратегии: новые методические подходы определения рыночной доли российского газа, которые позволяют объективно выявить потребность в российском газе на рынках зарубежных стран с учетом большого числа факторов; использование метода netback для оценки стоимости газа на границах стран и возможного выявления потенциала повышения цены в контрактах.
3. На основе методики оценки потенциальной рыночной доли российского газа на рынках зарубежных стран, разработанной автором, сделана оценка потребности рынка Италии в поставках газа из России. Она позволила определить долю рынка, которую в перспективе сможет занять объем поставок газа из России среди других стран, экспортирующих газ в Италию, и является определяющей для формирования эффективной и конкурентоспособной экспортной стратегии ОАО «Газпром» на рынке данной страны.
4. В работе определены основные виды рисков при осуществлении внешнеэкономической деятельности ОАО «Газпром» в европейских странах и способы их минимизации. В условиях мирового экономического кризиса стратегия внешнеэкономической деятельности ОАО «Газпром» должна быть направлена на диверсификацию деятельности Общества и изменение приоритетов на отдельных страновых рынках.
5. ОАО «Газпром» на газовом рынке Италии зарекомендовало себя в качестве надежного партнера, чему способствовала существующая система долгосрочных контрактов и длительный период сотрудничества. Это главное конкурентное преимущество ОАО «Газпром» по сравнению с

другими поставщиками газа на итальянский рынок. Политика Общества должна быть нацелена на сохранение этой системы как в Италии, так и на рынках других европейских стран.

6. Выполненный в данной работе анализ и прогноз уровней netback стоимости газа на итальянском газовом рынке показывает, что в существующих условиях поставка газа на рынок Италии дает повышенную прибыль поставщикам (но не экспортерам) газа. Это является основанием для более жесткой ценовой политики компании.
7. Приоритетными направлениями экспортной стратегии ОАО «Газпром» на итальянском газовом рынке являются:
  - Повышение эффективности деятельности компании ОАО «Газпром» в Италии;
  - Поддержание доли рынка Общества или ее возможное увеличение при расширении реализации газа;
  - Расширение выхода на рынок конечного потребителя;
  - Формирование значительных конкурентных преимуществ;
  - Диверсификация деятельности компании.
8. Предложен ряд экономических, организационных и маркетинговых мер, направленных на реализацию целей политики ОАО «Газпром» на рынке Италии, выявлены стратегические приоритеты российской компании на исследуемом рынке.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

I Научные статьи в изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования основных научных результатов кандидатских диссертаций:

1. Фомина С.С. Оценка конкурентоспособности экспортных маршрутов российского газа // Нефть, газ и бизнес. – 2007, № 9; 0,5 п.л.

2. Фомина С.С. Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности в сфере торговли природным газом // Российское предпринимательство. – 2008, № 6, выпуск 1; 0,4 п.л.
3. Фомина С.С. О формировании конкурентной стратегии поведения ОАО «Газпром» на рынке Италии // Нефть, газ и бизнес. – 2008, № 12; 1,1 п.л.
4. Фомина С.С. Как оценить потенциал продаж российского газа на европейском рынке? // Российское предпринимательство. – 2009, № 1, выпуск 1; 0,4 п.л.

## II Научные статьи

5. Емельяшина Ю.В., Фомина С.С. SWOT–анализ возможностей для российского газа в европейских странах. Сборник статей «Актуальные проблемы экономики, управления и развития газовой промышленности» // Под редакцией Бучнева О.А. – М.: НЕФТЬ и ГАЗ, 2007; 0,5 п.л. (в т.ч. лично автором 0,3 п.л.)
6. Емельяшина Ю.В., Фомина С.С. Оценка потенциала экспорта российского газа в Азиатско-Тихоокеанский регион. Сборник статей «Актуальные проблемы экономики, управления и развития газовой промышленности» // Под редакцией Бучнева О.А. – М.: НЕФТЬ И ГАЗ, 2007; 0,6 п.л. (в т.ч. лично автором 0,3 п.л.)
7. Фейгин В.И., Фомина С.С. Особый путь либерализации газового рынка Германии // Нефть и капитал – 2005, № 3 (112); 0,6 п.л. (в т.ч. лично автором 0,3 п.л.)
8. Фомина С.С. Перспективы и риски выхода ОАО «Газпром» на новые рынки и освоения новых видов деятельности. Сборник статей «Актуальные проблемы экономики, управления и развития газовой промышленности» // Под редакцией Бучнева О.А. – М.: НЕФТЬ и ГАЗ, 2007; 0,5 п.л.



9. Фомина С.С. Оценка потенциальной рыночной ниши российского газа на европейском рынке. Сборник статей «Актуальные проблемы экономики, управления и развития газовой промышленности» // Под редакцией Бучнева О.А. – М.: НЕФТЬ и ГАЗ, 2007; 0,4 п.л.
10. Фомина С.С. Конкурентные возможности российского газа, поставляемого на экспорт по различным маршрутам. Сборник статей «Актуальные проблемы экономики, управления и развития газовой промышленности» // Под редакцией Бучнева О.А. – М.: НЕФТЬ и ГАЗ, 2007; 0,4 п.л.

### III Другие работы

11. Анализ динамики и прогнозных сценариев цен на газ по долгосрочным контрактам и на спотовом рынке в странах Европы. / Отчет НИР – М.: ООО «НИИГазэкономика», 2004
12. Анализ изменения текущего баланса собственной добычи, импорта/экспорта и внутреннего потребления природного газа за последние 10 лет и прогноз изменения баланса на среднесрочную перспективу в ключевых странах - действующих и перспективных импортерах природного газа из России (Германия, Италия, Великобритания, Турция, Нидерланды, Испания, Израиль) / Отчет НИР – М.: ООО «НИИГазэкономика», 2007
13. Анализ развития электроэнергетики в странах Европы и Ближнего Востока (Германия, Италия, Великобритания, Турция, Нидерланды, Испания, Израиль) и прогноз ее развития на среднесрочную перспективу. / Отчет НИР – М.: ООО «НИИГазэкономика», 2007
14. Прогноз развития газоснабжения в странах Европы и Турции на основе анализа состояния базовой инфраструктуры, ресурсной обеспеченности и тенденций спроса на газ / Отчет НИР – М.: ООО «НИИГазэкономика», 2003

Подписано в печать 11.11.2009 г.

Формат 60x90 1/16 Усл. печ.л. 1,5. Тираж 100 экз.

Сектор оперативной полиграфии ООО «НИИГазэкономика»