

# Реформирование сферы газораспределения в Российской Федерации

(о создании ОАО «Газпромрегионгаз» в рамках второго этапа реформ в ОАО «Газпром»)

А.П. Епишов

За последние два года «Газпром» добился стабилизации основных производственных показателей и вышел на траекторию устойчивого роста. За счет повышения эффективности работы головной компании консолидированы товарные и финансовые потоки. Компания стала более прозрачна, понятна и интересна для инвесторов. Завершен первый этап преобразований — «централизация и прозрачность». Председатель Правления Алексей Борисович Миллер заявил: «Основные задачи первого этапа реформы «Газпрома» — совершенствование структуры управления, регламентных процедур и системы бюджетирования на уровне головной компании в целом решены. Теперь «Газпром» переходит ко второму этапу реформирования — повышению эффективности работы Общества как вертикально интегрированной компании и оптимизации структуры управления основными видами деятельности на уровне дочерних организаций».

Целью второго этапа реформирования «Газпрома» является повышение эффективности работы группы как вертикально интегрированной компании и оптимизации структуры управления основными видами деятельности на уровне дочерних обществ. Задача этого этапа под условным названием «От концерна к корпорации» состоит в юридическом разделении основных видов деятельности группы и жестком подчинении деятельности «дочек» единой стратегии, разрабатываемой головной компанией.

Как известно, корпорация эффективна в том случае, если каждый из участников объединения занимается своим делом, т.е. выполняет узкий круг основных функций и не тратит усилий на непрофильные виды работ. Реализация этой идеи и составит основное содержание второго этапа реформирования «Газпрома». Сегодня в деятельности «Газпрома» и некоторых его дочерних компаний сосуществуют сразу несколько направлений работы. Уже приняты решения по разделению функций: внутри корпорации будут созданы крупные предприятия, отвечающие за то или иное направление — геологоразведку, добычу газа, переработку углеводородов, транспортировку, подземное хранение и сбыт. Отдельными юридическими лицами станут сервисные и ремонтные предприятия, объекты социальной инфраструктуры.

В результате будут разделены и финансовые потоки по видам деятельности. Раздельный учет позволит добиться абсолютно понятных и прозрачных затрат на транспортировку газа. Последнее очень важно не только для «Газпрома», но и для развития российского газового рынка в целом.

О втором этапе реформирования «Газпрома» руководство компании заявило в марте 2004 г. Сейчас эта тема активно обсуждается, и уже имеется множество различных откликов и взглядов на данную проблему. При этом



примечателен общий конструктивный тон мнений, который, возможно, изначально был задан А.Б. Миллером: «Мы видим «Газпром» интегрированной, диверсифицированной международной энергетической компанией, входящей в первую десятку мировых лидеров нефтегазовой отрасли».

Основные структурные преобразования второго этапа реформирования «Газпрома» будут проведены в 2005 г., однако отдельные элементы совершенствования корпоративной системы управления уже начались.

Для «Газпрома» очень важно, что вывод из его состава и состава его «дочек» газораспределительных активов избавит их от непрофильных видов деятельности и, таким образом, повысит их прозрачность.

Правление «Газпрома» 28 мая 2004 г. одобрило концепцию консолидации активов «Газпрома» и его дочерних обществ в сфере газораспределения и создание новой компании — ОАО «Газпромрегионгаз», а Совет директоров «Газпрома» 23 июля согласовал приобретение ООО «Межрегионгаз» и ООО «Лентрансгаз» соответственно 99 и 1% акций вновь создаваемого акционерного общества с уставным капиталом 22,2 млрд руб. Новая компания «Газпромрегионгаз» зарегистрирована 1 октября 2004 г.

Сегодня активы группы «Газпрома» в сфере газораспределения имеют сложную структуру и распылены между множеством компаний. Из более чем 250 газораспределительных организаций (ГРО) всего по России «Межрегионгаз», являющийся основным держателем акций ГРО, и другие дочерние предприятия «Газпрома» присутствуют с разной долей участия в 162 ГРО.

Всего в системе «Газпрома» и его дочерних компаний сосредоточено более 75% имущественного комплекса в газораспределении.

Но при этом через ГРО системы ОАО «Газпром» сегодня транспортируется около 77% всего газа, поставляемого потребителям.

В региональном разрезе уровень участия предприятий системы «Газпрома» охватывает практически всю европейскую часть страны и значительную часть территории Сибири.

Консолидация активов в одной структуре в первую очередь позволяет повысить управляемость ГРО, снизить издержки на содержание аппарата управления, разработать и осуществить целостную систему управления затратами. Анализ эффективности использования активов группы ОАО «Газпром» в сфере газо-

распределения подтверждает данный вывод. Для дочерних обществ ОАО «Газпром», где эксплуатация газораспределительных сетей является непрофильным бизнесом, данный вид деятельности является в настоящее время неэффективным, приносящим убытки.

Существенный фактор неэффективности — отсутствие тарифа у многих дочерних обществ ОАО «Газпром», имеющих на балансе газораспределительные сети. В результате многие сети не приносят дохода.

В то же время эксплуатация сетей ГРО является прибыльной и характеризуется достаточно высоким уровнем рентабельности, который сегодня равен 16%. Это означает, что работа специализированных организаций по эксплуатации газораспределительных сетей значительно более эффективна по сравнению с компаниями, для которых такая деятельность является непрофильной.

Одновременно консолидация активов позволит также при получении тарифа на транспортировку защитить инвестиционную надбавку, что даст возможность направить вырученные денежные средства на инвестиции в строительство новых сетей, реконструкцию и техническое перевооружение действующих и создаст предпосылки к переводу ГРО на единый тариф и как следствие — к увеличению отчислений для создания новых мощностей.

Создание единой газораспределительной компании позволит «Газпрому» осуществить реструктуризацию своего портфеля вложений в данную подотрасль, сосредоточив их в рамках одной управляющей компании — «Газпромрегионгаз».

Консолидация активов группы «Газпрома» в сфере газораспределения в рамках такой компании приведет к повышению их управляемости. Такой эффект достигается за счет упрощения структуры собственности.

Расчет экономического эффекта в результате образования ОАО «Газпромрегионгаз» показывает возможность получения существенной экономии, а также значительные качественные преимущества. Анализ прогнозируемых денежных потоков показывает рентабельность работы новой компании.

Таким образом, проводимая реструктуризация активов «Газпрома» в сфере газораспределения путем создания единой газораспределительной компании приводит к росту эффективности их использования. Консолидация данных активов обеспечит усиление их управляемости, повысит прозрачность деятельно-

сти «Газпрома» и его дочерних обществ по транспортировке газа, избавив последние от непрофильных видов деятельности, что, в свою очередь, приведет к увеличению стоимости бизнеса группы «Газпрома» в целом.

Создание объединенной газораспределительной компании на основе изложенных подходов позволит:

- достичь главной цели в области газораспределения — обеспечить надежное и безопасное газоснабжение промышленных предприятий и населения;

- за счет применения единого тарифа в отдельно взятых регионах поставить в равные условия потребителей газа и вывести на рентабельный уровень убыточные ГРО;

- обеспечить эксплуатацию газораспределительных систем с учетом единых норм, правил и требований;

- проводить согласованную научно-техническую политику, добиться внедрения новейших достижений современной науки в производство, финансирования НИОКР, развития отраслевой науки;

- обеспечить формирование финансовых источников для развития газификации регионов Российской Федерации и реконструкции газораспределительных сетей;

- добиться повышения эффективности деятельности ГРО, дальнейшего закрепления и развития качественных преимуществ от консолидации активов в объединенной компании.

Создание «Газпромрегионгаза» также позволит вывести на качественно новый уровень и международное сотрудничество российских и зарубежных компаний и структур в области распределения газа. Появится новый мощный игрок на поле управления газовыми потоками и доставки их потребителю. Это создаст предпосылки к расширению возможностей инвестирования в эту подотрасль газовой промышленности.

Адекватное управление распределенными газовыми сетями позволит реализовать проекты по снижению эмиссии в России парниковых газов, что, в свою очередь, обеспечит с учетом ратификации Россией Киотского протокола инвестирование другими участниками этого со-

глашения необходимых средств в развитие российских газовых сетей и повышение их качественного состояния.

Как уже было отмечено, в системе ОАО «Газпром» сосредоточено около трех четвертей всего имущественного комплекса страны в газораспределении. Еще одна существенная часть этого комплекса находится в собственности государства. Это почти четверть всего объема (эта собственность в виде акций газораспределительных организаций сегодня управляется по доверенности ОАО «Росгазификация»).

Объединение этих активов могло бы привести к значительному синергетическому эффекту от консолидации всех активов в сфере газораспределения в единой управленческой структуре.

Данный вопрос уже рассматривался на совещаниях в органах государственной власти и получил предварительное одобрение. Рассмотрен он был также и на заседании Совета директоров «Газпрома», на котором была одобрена концепция объединения активов государства и этого Общества в газораспределении.

Сосредоточение в единой структуре под контролем «Газпрома» большинства активов в области газораспределения обеспечит квалифицированную управляемость объединенной компанией, ее высокоэффективную бесперебойную работу и последующее развитие.

В результате объединения активов группы «Газпрома» и государства в сфере газораспределения будет обеспечено дальнейшее развитие программы газификации регионов Российской Федерации, постепенное снятие социальной напряженности, обусловленной неурегулированностью вопросов в области газораспределения, создание предпосылок для равного доступа к услугам газораспределения для всех потребителей.

Будут обеспечены стратегические цели государства по бесперебойному и безаварийному газоснабжению промышленности и населения на всем пространстве страны, полный контроль за одной из важнейших подотраслей народного хозяйства Российской Федерации — газораспределением и перспективами его развития.