

А.Н. Шорохов

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАНАЛОВ ПОСТАВОК ПРИРОДНОГО ГАЗА НА ПОЛУОСТРОВЕ ЯМАЛ

Алексей Николаевич Шорохов – аспирант кафедры Менеджмента в отраслях топливно-энергетического комплекса, Тюменский индустриальный университет, г. Тюмень; **e-mail: shorokhov.an@mail.ru.**

Статья посвящена вопросам дальнейшего развития газодобывающего бизнеса полуострова Ямал, а именно поиску потенциальных альтернативных каналов поставок природного газа в условиях ограничений поставок по трубопроводному транспорту. Информационная база исследования включает содержание электронных ресурсов нефтегазодобывающих компаний и государственных органов. По результатам проведенных исследований предложено рассмотреть три варианта диверсификации поставок природного газа для основных нефтегазодобывающих компаний на полуострове Ямал с целью разработки своих внутренних стратегий развития в рассматриваемом регионе.

Ключевые слова: стратегия; менеджмент; экономика; природный газ; диверсификация; каналы поставок; газохимия; полуостров Ямал.

A.N. Shorokhov

DIVERSIFICATION OF NATURAL GAS MONETIZATION CHANNELS ON YAMAL PENINSULA

Aleksey Shorokhov – Ph.D. student, Tumen Industrial University, Tumen; **e-mail: shorokhov.an@mail.ru.**

The article is focused on further development of gas production business on the Yamal Peninsula, to wit, on the search for alternative channels of natural gas monetization under limitations of pipeline transportation. The related research information base includes the content of the digital resources of oil and gas production companies as well as the ones of the government agencies. Based on the results of the researches conducted there have been developed and proposed for consideration three diversification options concerning natural gas monetization for major oil and gas production companies on the Yamal Peninsular with the aim of developing their own inner strategies of the development in the region under consideration.

Keywords: strategy; management; economics; natural gas; diversification; monetization channels; gas chemistry; Yamal peninsula.

Полуостров Ямал является важнейшим стратегическим нефтегазоносным регионом Российской Федерации, где сосредоточено 20% российских запасов природного газа. Полуостров способен на протяжении длительного времени обеспечивать спрос на топливо на внутреннем и внешнем рынках [10]. В регионе основную деятельность ведут три крупных недропользователя: ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть» и ПАО «НОВАТЭК», а также несколько небольших независимых компаний без ярко выраженной стратегической

линии деятельности на рассматриваемой территории (рис. 1).

Текущая геополитическая ситуация привела к отказу со стороны стран Европы от поставок российского трубопроводного газа и, как следствие, профициту газа в зоне единой системы газоснабжения [8]. Принимая во внимание сложившуюся ситуацию, требуется рассмотреть возможность альтернативных способов поставок природного газа за счёт ввода в разработку незадействованной ресурсной базы полуострова Ямал, помимо трубопроводного газа.

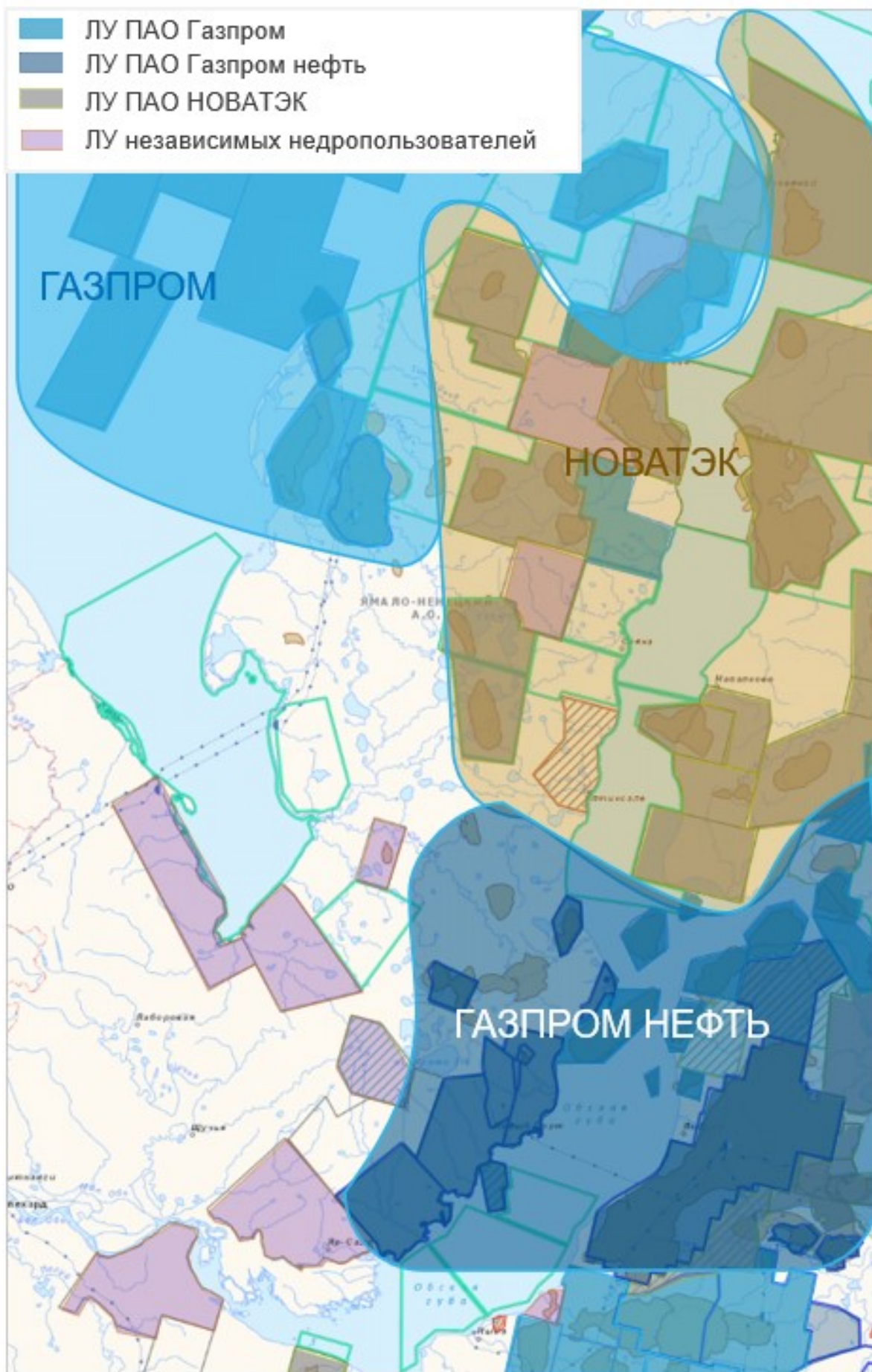


Рис.1. Схема лицензионных участков полуострова Ямал по недропользователям

На начальном этапе проверки гипотез и проведения исследований обратимся к теоретическим результатам работ в области разработки стратегий компаний, изложенных в работе А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда «Стратегический менеджмент» с целью установить ответы на следующие вопросы:

1. Какие существуют стратегии родственной диверсификации, и каковы условия их применения?

2. Как выполняется проверка на стратегическое соответствие, и какие существуют эффекты межфирменной кооперации?

Компания при разработке стратегии диверсификации бизнеса может выбрать родственную или новую для себя отрасль. Родственная диверсификация подразумевает, что различные фирмы имеют однотипные цепочки создания ценностей или однотипное производство, что позволяет использовать накопленный опыт из одной отрасли в другой или даже объединить производства в единую систему. Иными словами, это называется стратегическим соответствием.

Основным фактором, который делает родственную диверсификацию привлекательной для компаний, является возможность трансформировать стратегическое соответствие нескольких отраслей в своё конкурентное преимущество на рынке. Чем выше получаемая выгода от такой синергии, тем больше диверсификация отвечает критериям дополнительных выгод, и выше стоимость акций компании [9].

Выделяются следующие основные условия применения родственной диверсификации [9]:

1. Общая сбытовая и рекламная деятельность.

2. Родственные технологии производства продукции.

3. Наличие ноу-хау, которое может быть использовано в разных производственных цепочках.

4. Передача фирменного наименования и репутации новому продукту.

5. Приобретение компаний из других отраслей, для поддержания деятельности в основном виде деятельности.

Существует множество примеров компаний, которые осуществляют родственную диверсификацию: «Gillette» (бритвы и пишущие принадлежности), «PepsiCo» (напитки и фаст-фуд), «Johnson&Johnson» (товары гигиены и лекарства) [9].

Самое главное условие родственного типа диверсификации – это наличие стратегического соответствия двух или более различных производств, которые в своей синергии позволяют компании получить конкурентное преимущество на рынке [9].

Стратегическое соответствие в родственной диверсификации позволяет [9]:

1) сократить издержки производства. Чем выше экономия на изменении масштабов производства связана с особенностями функционирования диверсифицированных производственных цепочек, тем выше потенциал конкурентного преимущества. Как правило, используется централизация определенных функций, к примеру, управление;

2) эффективно передать навыки, технологии и ноу-хау. Более эффективная организация производства или использование определенных технологий позволяет увеличить количество или улучшить качество выпускаемой продукции;

3) использовать общую товарную марку. Новая продукция с использованием уже известного и зарекомендовавшего себя на рынке участника создает конкурентное преимущество в самом начале продаж.

Стратегическое соответствие авторы метода декомпозируют на три основных понятия [9]:

1. Рыночное соответствие. Возникает, когда продукция пользуется спросом среди одной части населения и распространяется через единую розничную сеть.

2. Производственное соответствие. Выражается в снижении переменных издержек за счет передачи опыта, технологии производства или ноу-хау из одной отрасли в другую.

3. Управленческое соответствие. Разным видам деятельности зачастую требуются схожие методы управления. Данный фактор подразумевает наличие схожей системы организации производства, управлении персоналом или управленческого опыта.

Важным моментом является следующее: необходимо не только выявить возможность стратегического соответствия и родственной диверсификации, но и суметь воспользоваться этим, чтобы трансформировать это в конкурентное преимущество. Следует учитывать, что слияние одной или нескольких функций потребует дополнительных затрат на реорганизацию как временных, так и финансовых ресурсов.

Консолидация одной или нескольких производственных звеньев цепочки разных предприятий для сокращения общих издержек называется эффектом межфирменной диверсификации.

Реализация межфирменной родственной диверсификации позволяет компании быстрее и при меньших постоянных и переменных издержках создавать новые активы или ресурсы за счет эффективных взаимосвязей, установленных внутри компании. С учетом того, что динамика изменения на современном рынке очень высокая, способность быстро реагировать на новые вызовы и перераспределять ресурсы позволяет планировать возможную высокую прибыль в долгосрочной перспективе.

Рассмотрим текущие каналы поставок природного газа по основным производителям на полуострове Ямал (рис. 2):

1. ПАО «Газпром». Ведёт разработку ресурсной базы Бованенковского и Тамбейского кластеров, а также в перспективе приямальского шельфа Карского моря в северной части полуострова. Основной канал поставок – газопровод «Бованенково-Ухта» с выходом на экспортный канал «Ямал-Европа» [5].

2. ПАО «НОВАТЭК». Ведёт разработку Южно-Тамбейской группы месторождений, а также части ресурсной базы Нурминской группы (Арктическое, Нейтинское) в северной части полуострова. Основной канал поставок природного газа – производство СПГ, морская транспортировка танкерным флотом [6].

ПАО «Газпром нефть». Ведёт разработку Новопортовского и прилегающих месторождений в южной части полуострова. Основной канал поставок природного газа – производство газопровода «Новый порт – КС Ямбург» с выходом на

экспортный канал «Уренгой – Помары – Ужгород» [4].

Таким образом, регион полуостров Ямал имеет два основных канала поставки природного газа: трубопроводный транспорт (агрегатное состояние – газ) и морской транспорт (агрегатное состояние – жидкость).

Следует отметить, что газ возможно перерабатывать не только в газообразное и жидкое состояние, также существуют методы трансформации и в твёрдое состояние (к примеру, газогидраты) [7]. Продукты переработки природного газа в твёрдом состоянии также могут быть транспортированы морским транспортом (сухогрузы).

Разберем подробнее преимущества и недостатки обоих каналов поставок.

Трубопроводный транспорт (газообразное состояние):

1. Без глубокой переработки транспорт газа возможен только трубопроводным способом.

2. Отсутствует возможность накопления и хранения продукта на месторождениях.

3. Высокие операционные затраты на транспорт готовой продукции месторождений, находящихся в отдаленных регионах.

4. Как правило, единственная точка по сдаче товарной продукции.

5. Большой объем инвестиций на строительство магистрального газопровода для подключения к единой системе газоснабжения (ЕСГ), находящейся под контролем группы ПАО «Газпром».

Привязка к долгосрочному контракту, как правило, с единственным потребителем.

Морской транспорт (жидкое, твёрдое состояние):

1. Гибкость каналов сбыта потребителю товарной продукции.

2. Возможность хранения в товарном парке на месторождениях (резервуары).

3. Возможность транспорта готовой продукции по всему миру.

4. Гибкая структура продаж, не привязанная к единственному потребителю.

5. Быстрый старт добычи в новом регионе без затрат на магистральный газопровод.



Рис. 2. Схема существующих транспортных каналов поставки природного газа на полуострове Ямал

Следует сделать вывод, что корневой проблемой является агрегатное состояние газа и связанные с этим ограничения на хранение и транспорт. Для эффективной транспортировки газа в текущих условиях необходимо осуществить его перевод в жидкое состояние с использованием химических процессов. Перевод углеводородов из газа в жидкость позволит отказаться от трубопроводного в пользу морского транспорта с возможностью реализации готовой продукции по всему миру.

Кроме того, существуют и экономические факторы развития газохимии на полуострове для нефтегазодобывающих компаний:

1. Отсутствие НДС для проектов переработки газа [3].
2. Отсутствие НДС для морских пере-

возок ледокольного сопровождения товаров на экспорт [3].

3. Сниженный налог на прибыль до 13,5% на 12 лет [2].

4. Отсутствие в перечне продуктов, которые попадают под действие экспортной пошлины.

Нужно отметить, что более 90% в составе газа в регионе занимает фракция метана, соответственно, решение вопросов транспортировки вторичных фракций (пропан-бутан), которые составляют менее 10%, не обеспечивает товарный сбыт большей части добываемых газов. В связи с этим основными направлениями поставки газа должны быть проекты переработки, которые обеспечивают использование именно метана.

С учетом сформированных возможностей для нефтегазодобывающих компаний в регионе (логистические, ресурсные, инфраструктурные) возможно выделить следующие возможные варианты поставки газа через морской транспорт (рис. 3):

Вариант 1. Переработка базового состава природного газа в жидкое состояние – сжиженный природный газ (СПГ).

Вариант 2. Переработка фракции метана в жидкость – производство метанола (используется в газовой отрасли для предотвращения гидратообразования в трубопроводах, производстве лакокрасочных и клеевых материалов) или аммиака и его производных – карбамида и аммиачной селитры (основа в производстве удобрений).

Вариант 3. Переработка фракции метана в твердое состояние – производство кормового белка (используется при искусственном выращивании рыбной продукции).

Следует отметить, что все три предложенных в данной статье варианта диверсификации каналов поставки природного газа на полуострове Ямал соответствуют всем теоретическим условиям родственной диверсификации бизнеса и её стратегического соответствия для нефтегазодобывающих компаний рассматриваемого

региона.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ней результаты могут быть использованы для разработки стратегии и первоочередных пилотных инвестиционных проектов, которые можно использовать в практике деятельности основных недропользователей в регионе полуострова Ямал.

ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление «О ставках вывозных таможенных пошлин на товары, вывозимые из Российской Федерации за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза, и о внесении изменений в ставки вывозных таможенных пошлин на товары, вывозимые из Российской Федерации за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза» от 21. 09. 2023 г. № 1538. URL: <http://government.ru/docs/49567/> (дата обращения: 07.10.2023).

2. Налоговые льготы // Агентство инвестиционного развития и поддержки предпринимательства Ямало-Ненецкого автономного округа «Мой Бизнес». URL: <https://invest.yanao.ru/investors/mery-podderzhki/nalogovye-lgoty/> (дата обращения: 19.09.2023).

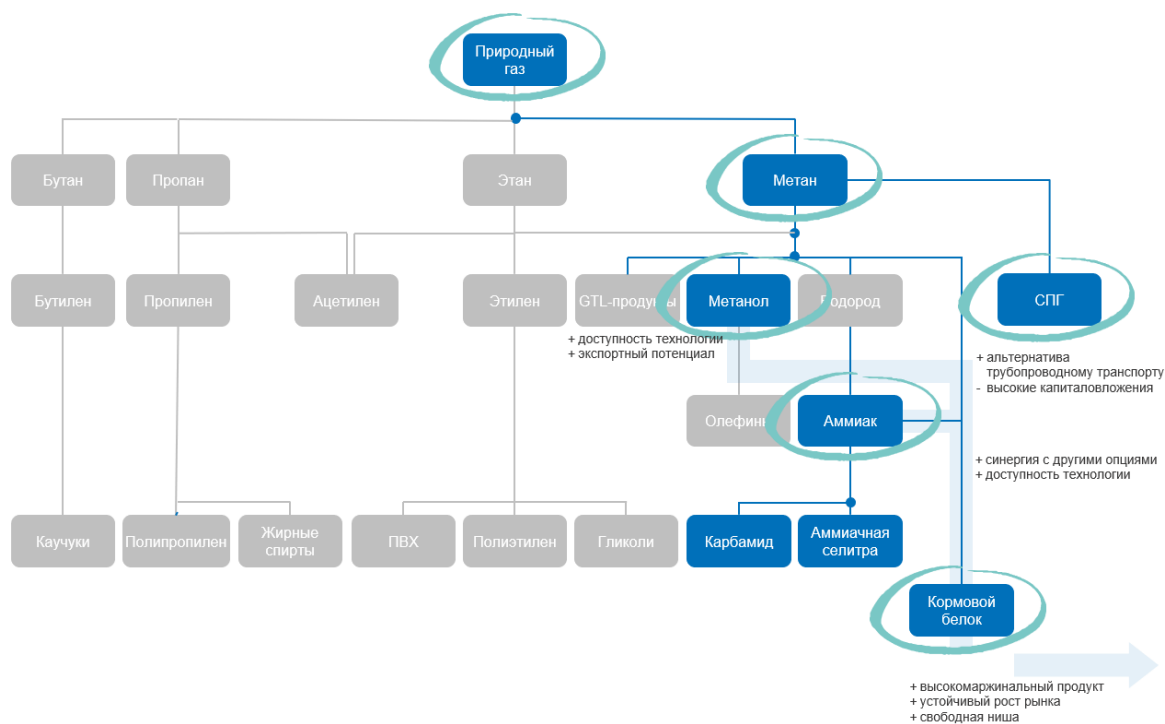


Рис. 3. Схема выбора потенциальных альтернативных направлений поставок природного газа

3. Информационная система «Гарант. Налоговый кодекс РФ». Ст. 342 п. 18, 18.1, ст. 164. URL: <http://nalog.garant.ru/fns/nk/> (дата обращения: 19.09.2023).

4. Проект «Новый порт» // ПАО «Газпром нефть». URL: <https://dvp.gazprom-neft.ru/projects/completed/newport/> (дата обращения: 19.09.2023).

5. Ямал // ПАО «Газпром». URL: <https://www.gazprom.ru/projects/yamal/> (дата обращения: 19.09.2023).

6. Инфраструктура проекта // ПАО «НОВАТЭК». URL: https://www.novatek.ru/ru/business/yamal-lng/yamal_infrastructure/ (дата обращения: 19.09.2023).

7. Переработка газа // Проект информационного агентства Neftegaz.RU. URL: <https://neftegaz.ru/tech-library/ngk/147676-pererabotka-gaza/> (дата обращения: 07.10.2023).

8. Как Евросоюз планирует отказываться от российских газа, нефти и угля // Сетевое издание «РБК». URL: <https://www.rbc.ru/business/10/03/2022/6228745b9a79475abc907aca> (дата обращения: 19.09.2023).

9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ., под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

10. Полуостров сокровищ // Центральное диспетчерское управление топливно-энергетического комплекса. URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2015/1/12/#:~:text=Ямал%20—%20важнейший%20стратегический%20нефтегазоносный,22%20трлн%20куб.%20м%20газа (дата обращения: 19.09.2023).