

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

**Курсовая работа по дисциплине: «Организация международного бизнеса»  
на тему: «Анализ внешней среды предприятия, работающего в системе  
международного бизнеса (на примере ПАО «Газпром»)»**

**Содержание**

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты внешней среды компании международного бизнеса.....	7
1.1. Сущность международного бизнеса .....	7
1.2. Понятие внешней среды организации и характеристика факторов ее формирующих .....	11
1.3. Влияние энергетического кризиса на Россию и страны ЕС .....	16
Глава 2. Оценка деятельности и перспективы компании .....	22
ПАО «Газпром» на мировом рынке газа .....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика компании ПАО «Газпром» .....	22
2.2. Анализ внешней среды организации ПАО «Газпром» на энергетическом рынке .....	28
2.3. Пути увеличения присутствия компании ПАО «Газпром» на мировом рынке в условиях энергетического кризиса.....	33
Заключение .....	38
Список использованных источников .....	40
Приложения .....	43

## Введение

Актуальность темы исследования. Внешняя среда, с которой приходится работать организации, постоянно претерпевает изменения. Как правило, именно способность к адаптации и реагированию на изменения внешней среды является одним из ключевых факторов успешной деятельности организации. С одной стороны, внешняя среда является источником, который питает организацию ресурсами и обеспечивает ее внутренний потенциал на должном уровне. В процессе работы предприятие постоянно обменивается с внешней средой информацией, что обеспечивает ей возможность для развития. С другой стороны, внешняя среда может оказывать негативное влияние на организацию, тем самым снижая финансовые показатели, прибыльности и рентабельности.

Тема исследования курсовой работы: «Анализ внешней среды предприятия, работающего в системе международного бизнеса» наиболее актуальна в период энергетического кризиса. Масштабные энергетические кризисы разразившиеся на рынках ряда крупнейших экономик мира, стремительно приобрели глобальный характер, по принципу домино влияя на ведущие отрасли экономики и промышленности. Последствия «турбулентности» на рынках распространились далеко за пределы тех регионов, где они изначально возникли. За короткий промежуток времени проблему нехватки традиционных энергетических ресурсов и взлет их стоимости ощутили в самых разных точках планеты. Во многих странах баланс не достигнут до сих пор. Особую актуальность приобретает эта тема на примере энергетической компании, работающей на мировом рынке ПАО «Газпром».

У энергетических кризисов в разных странах мира – одинаковые предпосылки. В первую очередь, это превышение спроса над предложением в силу восстановления экономики после пандемии, а также попытка ограничить финансирование проектов традиционных источников энергии и, как следствие, снижение производственных мощностей. Эпицентром энергетического кризиса стала Европа. Собственная добыча газа здесь неуклонно падает в течение пос-

ледних четырех лет. Европа в последние годы делала ставку на альтернативные источники энергии. Однако, в 2021 году наблюдались слабые ветра в Северном море, что существенно снизило выработку электроэнергии на ветровых электростанциях. Помимо этого, наступление осени ожидаемо снизило объемы генерации на солнечных электростанциях. В то же время, в Северной Атлантике скорость ветра снижается уже 40 лет и, что самое главное, эта тенденция продолжится. К 2100 году скорость ветра упадет на 10,0%. Таким образом, остаются неопределёнными перспективы увеличения ветряной генерации. Толчком к развитию европейского энергетического кризиса послужило ускоренное восстановление промышленного производства, холодная зима и жаркое лето, что потребовало дополнительной энергии. Итогом стал дефицит энергоресурсов. Значительную роль здесь сыграл как раз стремительный отказ от сотен угольных и газовых электростанций и атомной генерации, мощности которых не были в результате замещены альтернативной генерацией.[14]

Стоит отметить, что на ситуацию также повлиял холодный декабрь 2021 года, когда, например, на территории шведской Лапландии температура воздуха опускалась ниже 40 °С. Рекордные морозы в Европе за 128 лет уже в начале зимы привели к ускоренному расходованию газа в хранилищах. Сыграла свою роль и политика Европы в части планирования поставок энергоресурсов. Переход Европы от долгосрочных контрактов на поставку газа, которые часто содержали оговорку «бери или плати», в сторону либерализации рынка и биржевой торговли начался с принятием в 2009 году так называемого «третьего энергопакета». Требования этого закона обязали резервировать часть мощностей газотранспортной системы для независимых поставщиков, что создавало препятствия для «Газпрома» в исполнении и наращивании контрактных объемов. [14]

В связи с изложенной выше актуальностью, целью работы является рассмотреть пути увеличения присутствия компании на мировом рынке в условиях энергетического кризиса. Для достижения указанной цели, задачами работы является: описать теоретические аспекты внешней среды компании

международного бизнеса; дать оценку деятельности объекта исследования; провести анализ внешней среды организации; изучить возможности развития компании на мировом рынке.

Объектом исследования является компания ПАО «Газпром». Предмет исследования- внешняя среда компании ПАО «Газпром».

Информационной базой исследования послужили учебные пособия, статьи, монографии по изучаемой проблеме исследования, данные бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования, рейтинги в сети Интернет и другое. Проблематикой анализа внешней среды и международных отношений занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Агафонов В. А., Акмаева Р.И., Бабурина О. Н., Голубков Е. П., Малюк В. И., Поспелов В.К., Родионова В. Н., Тихий В. И. и другие.

Структурно курсовая работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть работы имеет две главы. Первая из них является теоретической, в ней описано понятие международного бизнеса и внешней среды организации; а также представлено влияние энергетического кризиса на Россию и страны ЕС. Во второй главе дана характеристика объекта исследования, проведен анализ внешней среды организации; описаны пути увеличения присутствия компании ПАО «Газпром» на мировом рынке в условиях энергетического кризиса.

Методами исследования являются: анализ, синтез, от простого к сложному, абстрагирование, сравнение, дедукция, индукция, измерение и другие.

# **Глава 1. Теоретические аспекты внешней среды компании международного бизнеса**

## **1.1. Сущность международного бизнеса**

Международный бизнес – это способ взаимодействия субъектов межгосударственных отношений, нацеленных на извлечение прибыли. Также он представляет собой определенную структуру с целым сводом правил взаимодействия субъектов межгосударственных отношений. В роли субъектов в сфере международного бизнеса выступают непосредственные участники – это могут быть и физические лица, и фирмы, и государственные учреждения.

Международный бизнес – это сфера, в которой имеется много вариантов развития, число которых зависит от количества вовлеченных государств. Есть все предпосылки для предприятий, вовлеченных в процесс, перейти в глобальную форму. Это означает смывание границ, препятствий благодаря тому, что такие учреждения не зависят от отдельного государства – они находятся вне стран. Вся их деятельность определяется экономической выгодой. В экономике международного бизнеса выделяют и такую черту, как необходимость учитывать сразу несколько культурных факторов взаимодействующих стран. Ведь у каждой культурный фон будет разным. В управлении международным бизнесом важнейшую роль играет стратегия. Стратегический ресурс здесь – информация, а оружие – адаптация. Кроме того, он способен оказывать поддержку стране благодаря борьбе с конкуренцией на внутреннем рынке. Она проявляется в экономической и политической сфере. [3]

Международный бизнес – это явление, возникновение которого было неизбежным по целому ряду причин. К ним относят тот факт, что ужесточилась конкуренция на внутреннем рынке с увеличением числа предпринимателей. Помимо этого, национальный рынок ограничен в размерах, и гигантам в какой-то момент требуется больше места для шага вперед. Ресурсы здесь также ограничены. Международное развитие бизнеса обусловлено и несовершенством законов на национальном уровне. Возможности его определяются следующими

причинами: во-первых, это технический прогресс, во-вторых, образование крупнейших организаций, обладающих большими ресурсами. Также дело в том, что политика внешнеэкономических отношений остается либеральной.

Всего выделяют две формы международного бизнеса: экспорт-импорт и инвестиции. Экспорт является сбытом товаров, производимых в одном государстве, в другой стране. Так же называют ситуацию, когда продукт перевозится на территорию другой страны с целью обработки. Импорт заключается в приобретении товаров, произведенных за рубежом, для обработки либо реализации в данной стране. Операции в данных сферах представлены торговлей как продукцией – материалами, одеждой и так далее, так и услугами в самых различных сферах.

Вторая форма международного бизнеса – инвестиции. Она заключается в передаче капитала предпринимателям одного государства с целью применения его владельцами бизнеса в других странах. Прямые иностранные инвестиции в международном бизнесе вкладываются в капитал для того, чтобы вести контроль над активами и организациями, базирующимися за рубежом.

Развитие международного бизнеса можно разделить на пять этапов. Более подробно эти этапы представлены в Приложении 1.

Глобализация стимулировалась рядом движущих факторов, среди которых: различия государств в природной и экономической сферах, новая веха в развитии коммуникаций, открытость множества рынков, потребность в сотрудничестве между странами в сфере экологии. Сдерживающими факторами являются различия в социально-экономическом положении государств, изменения в валютных курсах, появление вооруженных конфликтов, различия идеологических строев.

Любые цели в сфере международного бизнеса достигаются благодаря проведению операций между предприятиями разных государств, которые в значительной мере отличаются от национальных транзакций. Интернациональные операции бывают основными – их осуществляют на возмездной основе. Также выделяют обеспечивающую их разновидность. Подобные операции связаны с

доставкой продукции от одной стороны другой. Главный вид коммерческих операций – экспортно-импортные. Внешнеторговые операции способны охватить самую разную сферу взаимоотношений на экономическом, финансовом и правовом поприще между участниками. Осуществляются они на основе сделок. Сделки являются договорами по доставке продукции, распределению ее между партнерами. Как правило, на интернациональном рынке применяются два пути проведения сделок коммерческой направленности – прямой и непрямой продажи. Остальные разновидности представлены сочетанием этих двух. Любая операция международного обмена проводится посредством контрактов. Контракт является сделкой между 2 либо большим числом сторон, которые располагаются в разных государствах, на доставку определенного объема товара либо оказание услуг. Контракт признается заключенным в момент, когда достигается согласие по каждому важному условию. Законодательная база, которая регулирует данный процесс, представлена Венской конвенцией «О договорах международной купли-продажи». Как правило, используются типовые контракты для разных типов сделок. Они являются образцами соглашений, которые и берутся за основу при формировании документации. Нередко их изменяют и дополняют участники сделки.

По мере того как развивается и укрепляется взаимодействие между государствами, усиливается интернационализация, меняются и основные тенденции, проявляющиеся в мировом управлении. После того как многие государства перешли к открытой экономике, транснациональные корпорации стали расти особенно стремительно. [12]

Главной целью международного управления является описание главных представлений об учреждениях, которые являются частью международного бизнеса, их структуре, взаимосвязях, а также эффективный менеджмент. Главными задачами его считаются анализ, оценка окружающей организацию среды с целью нахождения и проявления преимуществ компании. Кроме того, задачей провозглашается и анализ культурного фонда государств и пользование им с целью извлечь как можно больше выгоды. Третья задача заключается в



оценке и выборе организационной формы для учреждения для того, чтобы потенциал в экономическом плане использовался максимально. Еще одна задача – развитие персонала компании, который представлен гражданами разных национальностей в стране-учредителе и в государствах пребывания. Это важно для того, чтобы эффект от его деятельности был максимальным. Следующая задача – выявление возможностей бизнес-сервиса, а также его применение. Это касается операций в экономической, финансовой, технологической сферах. В международном бизнесе не должно быть противоречий во внешней деятельности. Кроме того, важно ориентироваться на оценку имеющихся тенденций в ситуациях на внешней арене, а также на внутренней. Иначе говоря, международное предприятие должно функционировать в ситуационной форме. Благодаря этому оно будет способным произвести своевременную адаптацию к постоянно изменяющимся условиям. 21 век стал эпохой расцвета глобальных организаций, охвативших десятки стран мира, для которых межгосударственные границы перестали быть преградами. Финансовые потоки стали открытыми. Все это породило и положительные, и отрицательные явления в обществе.

Итак, выше было рассмотрено понятие международного бизнеса, его цели, задачи, этапы развития. К сожалению, не каждая страна на мировом рынке является сильной, в настоящее время по данным на январь 2022 года Международный валютный фонд опубликовал отчет по объемам ВВП стран 2021 года, динамике его роста и прогнозным значениям на 2022 и 2023 год. Считается, что чем выше ВВП, тем развитее экономика. При этом, в десятку стран с самой сильной экономикой вошли страны: Южная Корея, Канада, Италия, Франция, Индия, Великобритания, Германия, Япония, Китай и США (Приложение 2). Лидирующее первое место занимает США, тройку лидеров замыкает Китай и Япония, рисунок 1.1. Отметим, что в десятку лидеров рейтинга не вошла Россия, хотя она находится недалеко от стран с сильной экономикой и по итогам 2021 году расположилась на 11 –м месте после Южной Кореи. [9]

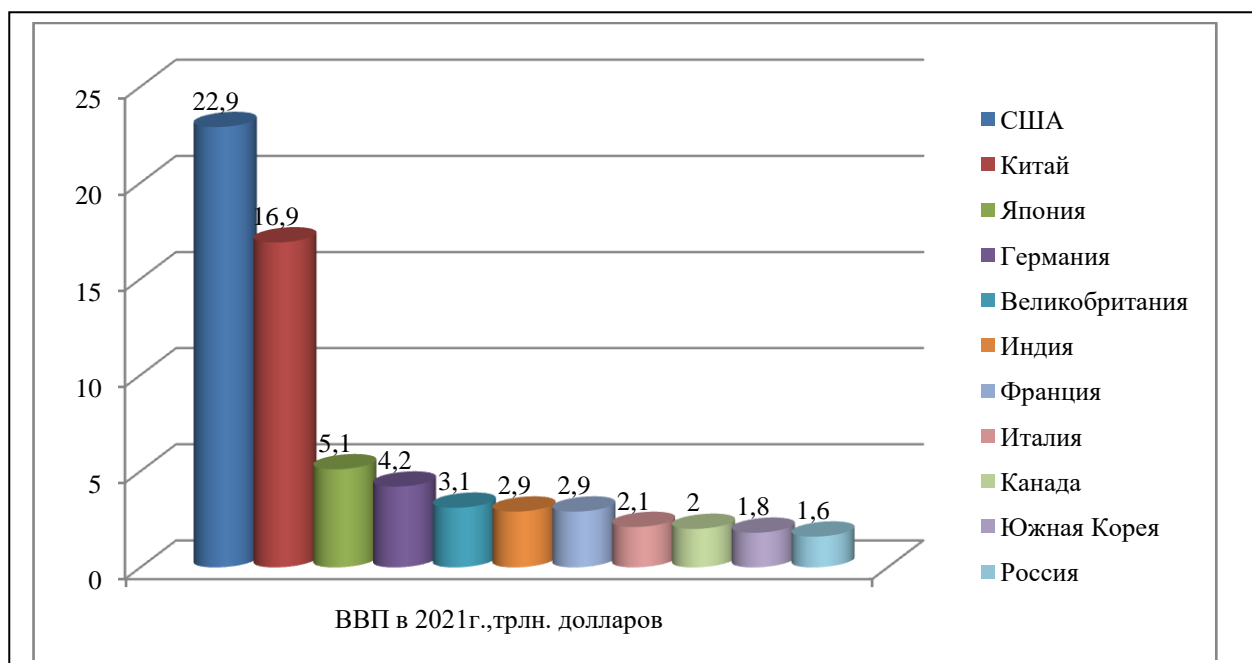


Рисунок 1.1- Место России в рейтинге стран с самой сильной экономикой по уровню ВВП в 2022 г. [9]

Объем российского ВВП в 2021 году достиг 1,6 трлн. долларов по сравнению с 1,46 трлн. долларов в 2020 году. Однако спад оказался меньше, чем в большинстве других государств, во многом из-за различных мер господдержки, направленных на бизнес и население, а также ограниченного использования общенациональных локдаунов. Кроме того, в России традиционно широк государственный сектор, на который COVID-19 оказал меньшее влияние, чем на сферу услуг и на малый бизнес. [9] Таким образом, международный бизнес может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на экономику государств. Для развития организации на мировом рынке, очень важным является анализ внешней среды, перейдем к следующему параграфу для рассмотрения данного вопроса.

## 1.2. Понятие внешней среды организации и характеристика факторов ее формирующих

Внешняя среда –это совокупность внешних факторов, воздействующих на предприятие. Для того, чтобы деятельность организации находилась в

постоянном движении и развитии, мало просто адаптироваться к внешней среде. Необходимо прогнозировать и подстраиваться под ее перемены, в противном случае, избежать и повлиять на них невозможно. Она представляет собой экономические условия, правительство, потребительский спрос, который тоже зависит от немалого количества факторов и т. д. Иначе говоря, внешняя среда легко продолжит свое существование без определенной компании, тогда как компания без внешней среды полноценно функционировать не сможет.

Условно факторы внешней среды можно разделить на четыре группы: правовые и политические, экономические, культурные и социальные, технологические. Рассмотрим кратко эти группы факторов. [11]

1)Правовые и политические. К этой группе факторов относятся изменение налогового законодательства, форма и устойчивость государственного управления, стабильность политической ситуации, уровень коррупции в государстве или отдельном регионе, степень бюрократизации власти, изменения в законодательных, нормативно-правовых актах; выборы различного уровня, в том числе правительства и президента, внешняя политика, взаимоотношения с другими государствами и др.

2)Экономические факторы. Экономических факторов внешней среды организации много. Это могут быть явления, происходящие как внутри страны, так и вне ее. К этим факторам относится: инфляция, курс валют, движения на рынке ценных бумаг; среднюю процентную ставку по кредитам, определенную Центробанком РФ; налоговые показатели; динамика движения потребительского спроса; внешнеэкономические связи государства, инвестиционный климат в отрасли, экономическая ситуация и др.

3)Культурные и социальные. К этой группе факторов внешней среды относятся: демографическая обстановка в государстве; уровень дохода и уровень жизни потенциального потребителя; образование и уровень занятости населения; социальное обеспечение; расовые предрасположенности.

4) Технологические факторы. К этой группе факторов относятся: развитие и уровень технологий в стране, применимость технологий, развитость инфраструктуры, новизна технологий и продукции и др.

Выше было рассмотрено понятие внешней среды и факторы ее формирующие. При этом, по структуре внешняя среда включает в себя микросреду и макросреду. Микросреда - это прямая внешняя среда влияния на деятельность организации, создаваемая взаимодействием со сторонними предприятиями и физическими лицами: поставщиками, посредниками, потребителями, конкурентами, финансовыми учреждениями, государственными органами. В микросреду, как правило, входят: поставщики; посредники; конкуренты; конечный потребитель; взаимодействующие с предприятием финансовые организации; контролирующие государственные органы и др.

Макросреда- обуславливается влиянием экономических, технологических, социальных и природных факторов. Одно вытекает из другого: макросреда влияет на поведение микросреды. Это и является одной из основных характеристик внешней среды организации: взаимосвязь между ее элементами. Другая отличительная особенность- это переменчивость. Все внешние определяющие факторы подвержены неизбежным изменениям, развитию или наоборот, деградации. Сложность внешней среды определяется количеством условий влияния и скоростью их реформации.

Внешняя среда тесно связана с понятием внутренней среды компании. Внутренняя среда это то, что происходит внутри компании, на что компания сама может оказать влияние: финансы, маркетинг, персонал и др. Внутренняя и внешняя среда организации менеджмента стимулируют реакции управленцев на обстоятельства и изменения. Процесс означает мониторинг обеих сред на предмет ранних признаков того, что может потребовать изменений. Чтобы учесть потенциальные возможности или угрозы, нужно внести коррективы для выявления сильных сторон компании и бороться с ее слабостями. Одним из распространенных типов сканирования среды является SWOT-анализ, который конкретно рассматривает сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

внутренней и внешней среды организации. Менеджмент сводится к анализу всего, что происходит вокруг компании и в ней, а также в работе персонала и удовлетворенности сотрудников своим положением. [17]

SWOT-анализ рекомендует разобрать составляющие, которые могут повлиять на показатели работы фирмы. На каждый из факторов приходится несколько обстоятельств, которые могут менять внешнюю и внутреннюю среду организации менеджмента. Пример матрицы SWOT-анализа представлен в Приложении 3. Конечные полученные показатели SWOT-анализа могут использоваться в составлении стратегического планирования, после чего станут оптимальной платформой для создания тактического расширения предприятия.

Также выделяют два разных анализа STEP и PEST-анализ, нацеленных на деятельность государства и одновременно малого бизнеса. PEST-анализ помогает выявить и описать параметры внешней среды, которые могут повлиять на успех организации. Название инструмента - это аббревиатура, где каждая буква означает одну из четырёх групп факторов: P - политические, E - экономические, S - социокультурные и T - технологические. В зависимости от того, какая группа факторов для бизнеса приоритетнее, иногда метод называют STEP-анализом. Главная цель PEST-анализа - узнать, какие факторы макросреды среды могут оказать влияние на успешность бизнеса. Какие из них помешают нам достичь долгосрочных целей, а какие, наоборот, дадут возможности для роста и масштабирования. Используя PEST-анализ компании, можно узнать: будет ли продукт пользоваться спросом на рынке, какие преимущества конкурентов компания могла бы использовать, стоит ли выходить на рынок другой страны, что в будущем может негативно сказаться на развитии бизнеса и другое. Задачи, которые решает PEST-анализ рынка: выявление факторов, которые сильнее всего могут повлиять на организацию, прогнозирование возможностей развития фирмы, структурирование информации о влиянии на бизнес макросреды. Более подробно метод PEST-анализа представлен в Приложении 3. Кроме классического варианта PEST-анализа, существуют и его расширенные версии, где рассматривается больше четырёх групп факторов, таблица 1.1.

Таблица 1.1- Расширенные версии PEST-анализа

№ п/п	методики	Отличительные особенности
1	SLEPT	Добавляется ещё один фактор - правовой (Legal).
2	PESTEL	Дополнительные группы факторов - экологическая среда (Ecological) и правовое поле (Legal).
3	STEEPLE	Кроме основных факторов, включает ещё экологическую обстановку (Ecological), правовое поле (Legal) и этические моменты (Ethical).
4	PESTELI	Это все факторы, которые входят в методику PESTEL. Плюс анализ отрасли, в которой работает фирма (Industry).
5	LONGPEST	Это расширенная версия, где все факторы PEST-анализа оцениваются на местном, государственном и мировом уровне (Local + National + Global factors).

PEST-анализ- это инструмент, предназначенный для выявления аспектов внешней среды. Они могут повлиять на стратегию организации. Управление внутренней и внешней средой невозможно без стратегии и использования одинакового формата наравне с конкурентами. STEP-анализ помогает получить хороший результат, если периодически применять разные оценки форм-факторов. Фиксируются показатели динамического роста, влияющие на перспективу развития бизнеса. В итоге получается модель реакции компании на новую стратегию, способную адаптировать фирму под совокупность выявленных факторов макросреды. [7]

Кроме выше перечисленных методов анализа внешней среды, также применяется и ряд других, в частности: анализ движущих сил отрасли, конкурентный анализ по методике М. Портера; анализ стратегии конкурентов; построение карты стратегических групп и другие методов анализа (Приложение 3). Во внешней среде организации изменения одних факторов, вызывают изменения других. Колебания курса валют влияют на импортно-экспортные отношения, а также на ценообразование в государстве. Повышение или понижение цен воздействует на конечного потребителя и может как стимулировать спрос, так и дать обратный эффект. Повышение налогов в той или иной сфере деятельности может существенно повлиять на уровень прибыли предприятия, которое в свою очередь начнет экономить на человеческих ресурсах и т.д.

Анализ внешней среды с помощью различных методов анализа, позволяют выявить слабые места в деятельности организации и разработать дальнейшую стратегию развития. Стратегия, выработанная на анализе внешней среды предприятия, основывается прежде всего на потенциале компании. Наука менеджмента и внешняя среда организации тесно взаимосвязаны между собой, так как ее изменения входит в спектр управленческих решений. Выявляя закономерности между переменами в макро- и микросредах, а также обнаружение слабостей в функционировании предприятия, можно заранее определить потенциально слабый или же наоборот - перспективный вид деятельности. Исходя из аналитических данных, обычно прорабатывается сценарий, который может включать в себя: ряд маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование сбыта; упразднение убыточных подразделений; пересмотр и составление бюджета предприятия на определенный период; переоценку системы управления человеческими ресурсами; поиск новых поставщиков и партнеров с более выгодными условиями взаимодействия и др.

Итак, выше было рассмотрено понятие внешней среды, факторов ее формирующих и методы для ее анализа. В период кризисной ситуации, и согласно структуры курсовой работы, важно рассмотреть какое влияние оказывает энергетический кризис на российскую экономику и экономику стран ЕС. Для рассмотрения этой части вопроса, перейдем к следующему параграфу работы.

### **1.3. Влияние энергетического кризиса на Россию и страны ЕС**

Энергетический кризис оказывает существенное влияние на экономику различных стран. Не успел мир смириться с коронавирусной рецессией 2020-го года, как на смену ей пришел новый кризис - 2022 года. Глобальная мировая экономика стоит перед новыми мрачными перспективами. В большинстве стран инфляция растет более стремительными темпами, чем предполагали эксперты в своих прогнозах на кризис 2022 года. Финансовые условия во всем

мире ужесточаются. Но в разных регионах мира кризис проявляется по-разному. [13]

Рассмотрим кратко основные причины нового кризиса. 2022 год начался со специальной операции, которую Россия развернула на территории Украины. Именно этот момент является начальным в глобальном кризисе 2022г., который активно набирает обороты. Первым этапом его развития стало ослабление российского рубля. На фоне таких изменений рост цен на потребительские товары увеличился по разным оценкам от 30,0% до 300,0%.

Вторым этапом развития кризиса текущего года стал ввод санкций. Он же запустил экономические изменения за пределами России. Из-за западных санкций российская экономика несет серьезные убытки. По прогнозам ЕС, из-за введенных санкций «российское экономическое производство сократится на 10,0%. При этом негативное влияние вводимые санкции оказывают не только на Россию, но и на западные страны.

Уже с начала 2022 года в Европейских странах стоимость энергоресурсов начала стремительно расти. Если в середине июня цена газа в Европе составляла около 1500 долл. США за кубометр, то средняя августовская стоимость составила чуть больше 2300 долл. США за аналогичный объем. Это привело к укреплению мирового энергетического кризиса (начавшегося еще в октябре 2021) и переходу экономического кризиса на мировую арену. Рассмотрим кратко влияние кризиса на Россию и страны ЕС,

После практически полугода с начала операции экономическая ситуация в России продолжает меняться. Сильнее всех страдают производственные предприятия. К примеру, в сравнении с прошлым годом сократилось производство: легковых авто - на более чем 90,0%; тепловозов - на 50,0%; грузовых авто - на 30,0%. Уменьшились и объемы ипотечного кредитования. Так, весной 2022 года россияне оформили ипотек в 4 раза меньше, чем за аналогичный сезон 2021 года.[13]

Пострадал и рынок продовольственных товаров. Только с января по апрель 2022 года цена продуктов увеличилась на: 55,0% - сахар; 71,0% -



морковь; 23,0% - соль; 15,0% - вермишель; 76,0% - капуста; 4,0% - мясо; 10,0% - молоко. Но этот период стал пиком по росту цен. Дальнейший их рост оказался более плавным. А летом 2022 года многие продукты питания подешевели. Например, в августе цена моркови уменьшилась на 7,0%, а капусты- на 6,0%. При этом стоимость сахара и мяса продолжает расти (+0,8%).

По официальным данным же инфляция в стране выросла всего на несколько процентов. Так, если в январе текущего года она составляла 8,5%, то в апреле она выросла до 11,0%. По прогнозам экспертов на кризис 2022 и будущее в России, к концу года этот показатель сохранится на уровне 11,0-12,0%.

Происходящие ухудшения экономики России далеко не такие пессимистичные, как прогнозировали эксперты в начале весны-2022. Так, ВВП страны во втором квартале 2022 года снизился всего на 4,0%. Такое падение действительно является сильным. Но катастрофическим его назвать нельзя.

После резкого падения курс рубля к доллару и евро повысился. Причем он установился примерно на том же уровне, на котором был в 2018 году, когда против России не было введено столь жестких санкций.

Даже официальные доходы населения, которые должны были серьезно упасть и после введенных санкций, и после падения рубля в начале весны, остались практически неизменными. По данным Росстата, они упали всего на 0,8%. Улучшилась ситуация и с общим потребительским настроением. Паника, охватившая россиян в начале весны, постепенно отходит. Потребительский спрос сегодня оживает. Именно такие положительные изменения дают российским властям возможность говорить и стабилизации экономической ситуации в стране.

Также улучшение общей экономической обстановки позволяет делать более благоприятные прогнозы на будущее. При этом важно понимать, что любые экономические изменения не работают по принципу «лампочки». Их нельзя включить и выключить. Происходят они постепенно. Поэтому на вопрос, будет ли кризис в России в 2022 и 2023 гг., можно с высокой долей

уверенности дать утвердительный ответ. Но насколько серьезно он проявится и какими именно последствиями обернется для страны и ее граждан - сказать невозможно.

Если в России кризис экономический, то в Европе кризис 2022 будет энергетическим, который повлечет за собой и проблемы в экономике. На данный момент в европейских странах две проблемы: дорогой газ; дорогая электроэнергия. Для сравнения, цена газа на лондонской бирже ICE в сентябре 2021 года составляла около 1000 долл. США, в марте 2022 - 2 тыс. долл. США. Такой стремительный рост цен связан со снижением поставок газа в Европу компанией «Газпром» по «Северному потоку».

Лондон объявил, что последствия энергетического кризиса в Европе в 2022 году окажутся для европейцев ничуть не меньшими, чем последствия финансового кризиса 2008 года. Сейчас негативные факторы повышающейся цены на газ отражаются на:

1)Импортируемой инфляции. В начале лета ее показатель увеличился до 8,9%. В Германии она достигла практически 40-летнего максимума - 8,5%.

2)Валюте. Сейчас европейский рынок занял «медвежью» позицию. По отношению к другим валютам евро заметно ослабевает. В отношении к доллару его курс упал более чем на 13,0%, а в моменте эти валюты соотносились как 1:1.

3)Производствах. Резкое повышение цен на газ заставило многие европейские компании просто закрыться. Особенно это коснулось производственных предприятий Чехии, Нидерландов. Многие немецкие заводы уже выпустили объявление о возможной остановке деятельности.[13]

Усугубляет энергетический кризис засушливое и аномально жаркое лето, а также стремительно приближающиеся холода. Говорить о серьезных финансовых трудностях для экономики ЕС пока рано. Однако, изменяющееся настроение и прогнозы экспертов позволяют утвердительно ответить на вопрос, будет ли кризис в 2022 году в Еврозоне.

До недавнего времени наиболее стабильную динамику в экономике показывали Соединенные Штаты. Но уже летом 2022 года от введенных против РФ санкций на страну пошла обратная волна. Это стало причиной подорожания топлива практически в два раза - до 5долл. США за галлон. Подорожала и недвижимость - на 0,5%, а также новые автомобили - на 1,1%. Высокий рост цен характерен для авиабилетов, они увеличились на 18,6%.

В июне 2022 года инфляция США обновила свой 40-летний рекорд и достигла отметки в 9,1%. ВВП страны же за первый квартал 2022 года сократился на 1,6%. Таких показателей он не достигал даже в 2018 году, когда Штатам удалось пройти рецессию без серьезных последствий. Сегодня же, по мнению экспертов, США не удастся так легко «отделаться». Глава ФРС при этом, как и президент Америки, отрицают возможность вхождения страны в кризис. Говорить о развитии полноценного кризиса в США пока рано. Но индикаторы ценных бумаг американского рынка подтверждают факт постепенного начала рецессии. Она и может повлечь за собой циклическую финансовую депрессию.

Ключевыми факторами замедления роста ВВП для многих стран в II квартале 2022 г. являются:

1. Сложная геополитическая ситуация в мире.
2. Рост мировых цен на энергоресурсы.
3. Рост инфляции, который способствует сокращению частного потребления.
4. Сбои в цепи поставок, негативно отражающиеся на сальдо торгового баланса многих стран.
5. Периодические локдауны, направленные на сдерживание распространения COVID-19. [19]

В целом, кризис существенно сказывается на многих экономических показателях. ВВП, инфляции и другие финансовые показатели имеют огромную значимость для анализа экономической ситуации в стране. Между тем,

грядущий и уже начавший развиваться кризис способен оказать серьезное влияние практически на все сферы жизни.

Во-первых, сокращается экспорт и импорт. Запрет на вывоз и ввоз многочисленных продуктов приводит к невозможности развития компаний. Особенно это касается крупных производств. Как результат - повышение цен из-за недостаточного объема предложений на рынке.

Во-вторых, финансовая политика многих компаний терпит крах. Связано это с элементарной невозможностью кредитования на подходящих условиях, заморозкой активов за рубежом, необходимостью перехода в новые банки. Это может привести к закрытию многих компаний, потере рабочих мест.

В-третьих, существенно усложняется транспортное сообщение. Это ведет не только к повышению цен на путешествия, но и к проблемам в области логистики. Затраты на транспортировку в другие страны увеличиваются.[13]

Начинающий активно развиваться кризис 2022 года уникален по своей природе. Он стал последствием сразу нескольких серьезных событий: специальная военная операция России в Украине, мировая пандемия, затянувшаяся рецессия во многих странах. Поэтому каких-либо «шаблонных» советов и решений по тому, как следует себя вести в ближайшее время, просто нет. На сегодняшний день в экономике многих стран отмечается затяжная рецессия, которая может повлечь за собой полномасштабный кризис. Но, по мнению многих экспертов, он не будет сопоставим с уровнем 2007-2009 гг. Новый кризис экономика большинства стран переживёт, но только разной ценой.

Тем не менее, в нынешних условиях хозяйствования, никак нельзя опускать руки, для любой коммерческой организации, особенно работающей на экспорт, важно проводить анализ факторов внешней среды и разрабатывать свою стратегию дальнейшего развития. Для того, чтобы на примере компании провести анализ, выявить слабые места и определить пути решения, перейдем к следующей главе курсовой работы.

## **Глава 2. Оценка деятельности и перспективы компании**

### **ПАО «Газпром» на мировом рынке газа**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика компании ПАО «Газпром»**

Объектом исследования является компания- ПАО «Газпром», которая организована в форме публичного акционерного общества и осуществляет свою деятельность на основании действующих нормативно-правовых актов. ПАО «Газпром» -это глобальная энергетическая компания. Основными направлениями деятельности являются: геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии. Миссией ПАО «Газпром» является: надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки. Стратегическая цель ПАО «Газпром»- укрепление статуса лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения энергетической безопасности и устойчивого развития, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала. [16]

«Газпром» располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет 15,0%, в российских - 68,0%.

Дата основания компании 8 августа 1989 года. ПАО «Газпром» зарегистрирован в Санкт-Петербурге. Юридический адрес компании - г. Санкт-Петербург, пр-кт Лахтинский, д. 2, к. 3, стр. 1 (МФК «Лахта Центр»). Ключевыми фигурами компании являются: Алексей Миллер, Виктор Алексеевич Зубков. Количество сотрудников 473800 чел. ПАО «Газпром» формирует систему корпоративного управления, отвечающую общепризнанным мировым стандартам и обеспечивающую реализацию всех прав его акционеров, позволяющую построить эффективные взаимоотношения с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами. В 2021 году рейтинговое агентство

«Эксперт РА» присвоило «Газпрому» наивысший рейтинг качества управления - A++.gg. Организационную структуру управления компании ПАО «Газпром» можно представить в виде схемы, рисунок 2.1. [16]



Рисунок 2.1-Организационная структура ПАО «Газпром» [16]

Основными субъектами корпоративного управления компании ПАО «Газпром» -являются органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия), внешний аудитор. Независимой проверкой финансово-хозяйственной деятельности компании занимается внешний аудитор.

Координационный комитет по взаимоотношениям с акционерами и инвесторами ПАО «Газпром» создан для поддержания открытого и конструктивного диалога с инвестиционным сообществом приказом ПАО «Газпром» от 17 ноября 2008 г. № 292. В состав Комитета входят руководители подразделений, которые ответственные за выработку и реализацию стратегии в этой области. Работа с инвестиционным сообществом строится на основе ежегодно

разрабатываемого Координационным комитетом плана. Более подробно о структуре корпоративного управления ПАО «Газпром» описано в Приложении 4. Не менее важными в деятельности организации являются данные бухгалтерской отчетности (Приложение 5). Рассмотрим кратко динамику некоторых показателей за период с 2019-2021гг. По данным на конец 2021 года общая сумма капитала компании составила 20337165178,0 тыс. руб., это на 29,4% выше, чем годом ранее и на 27,58% превышает значение начала анализируемого периода, рисунок 2.2.

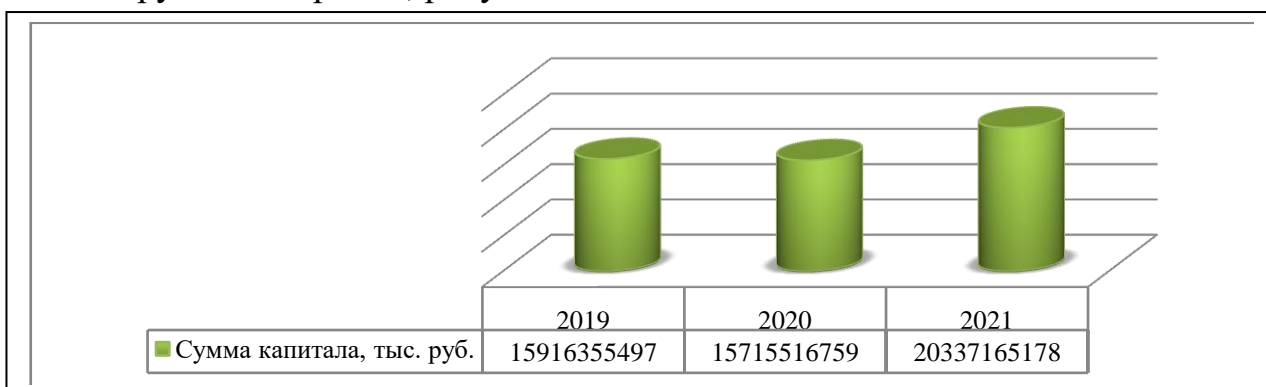


Рисунок 2.2.- Динамика капитала предприятия ПАО «Газпром» с 2019-2021гг.

Сумма капитала увеличилась за счет собственных средств на 19,63% и составила в 2021 году- 13559936137,0 тыс. руб. Сумма заемного капитала сформировалась на уровне 6777229041,0 тыс. руб., это на 47,92% выше по отношению к началу анализируемого периода, рисунок 2.3.

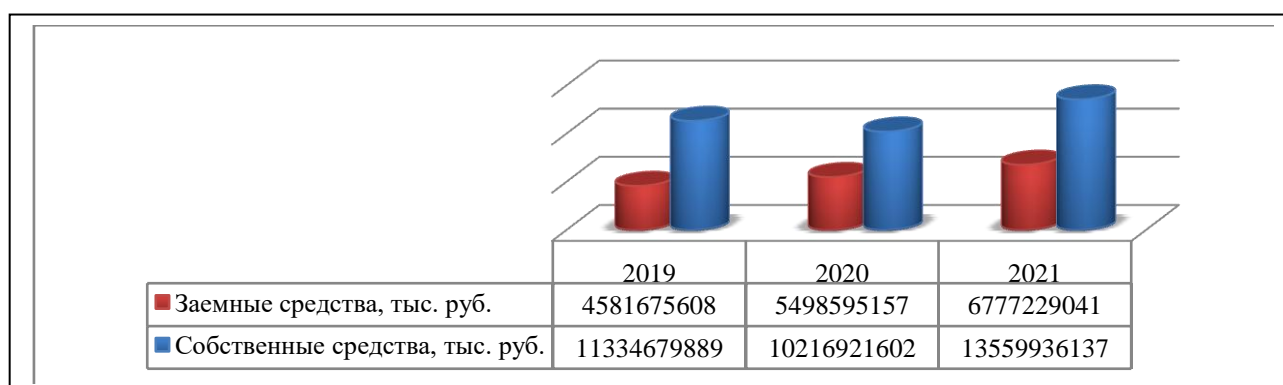


Рисунок 2.3- Динамика заемных и собственных средств ПАО «Газпром» с 2019-2021гг.

Однако, структура заемного и собственного капитала изменилась, доля собственных средств снизилась и составила 66,67% против 71,24% на начало анализируемого периода (-4,57%). Доля заемных средств наоборот показала

рост на ту же величину и составила 33,33%. Это говорит об ухудшении показателя финансовой автономности, компания стало более зависимой от заемного капитала. Хотя в целом, доля собственных средств на протяжении всего анализируемого периода превышает значение 50,0%, и колеблется на протяжении 2019-2022гг. от 71,24% до 66,67%. Это свидетельствует о том, что наибольшая доля капитала компании сформирована за счет собственных средств, следовательно, организация является финансово независимой, несмотря на то, что к концу анализируемого периода доля собственных средств снизилась, рисунок 2.4.

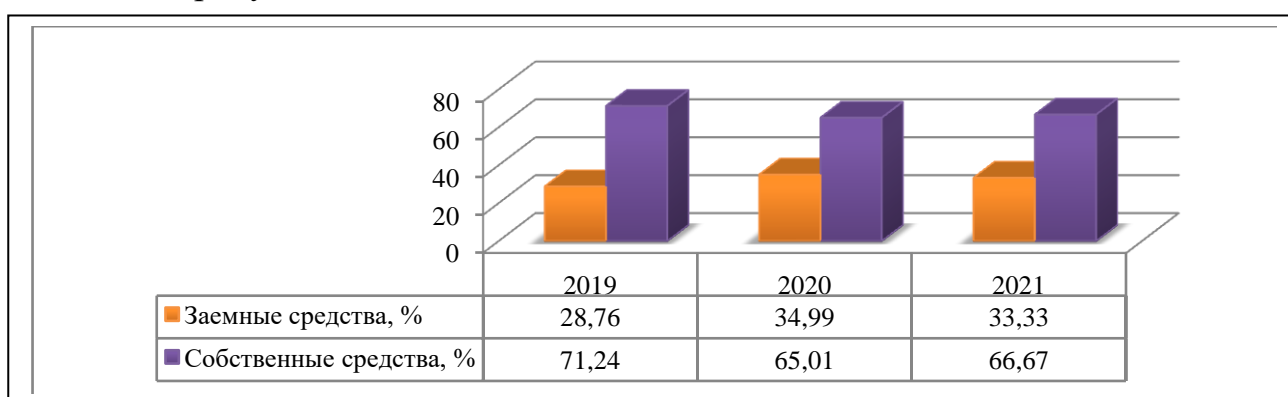


Рисунок 2.4- Динамика структуры капитала предприятия ПАО «Газпром» с 2019-2021гг.

Несмотря на сложную геополитическую ситуацию, объемы продаж компании в 2021 году увеличились на 34,27% по сравнению с данными на 2019 год и выручка составила 6388987167,0 тыс. руб. Безусловно, увеличилась и себестоимость на 3,42% и на конец анализируемого периода показатель сформировался на уровне 2748528303,0 тыс. руб., рисунок 2.5.

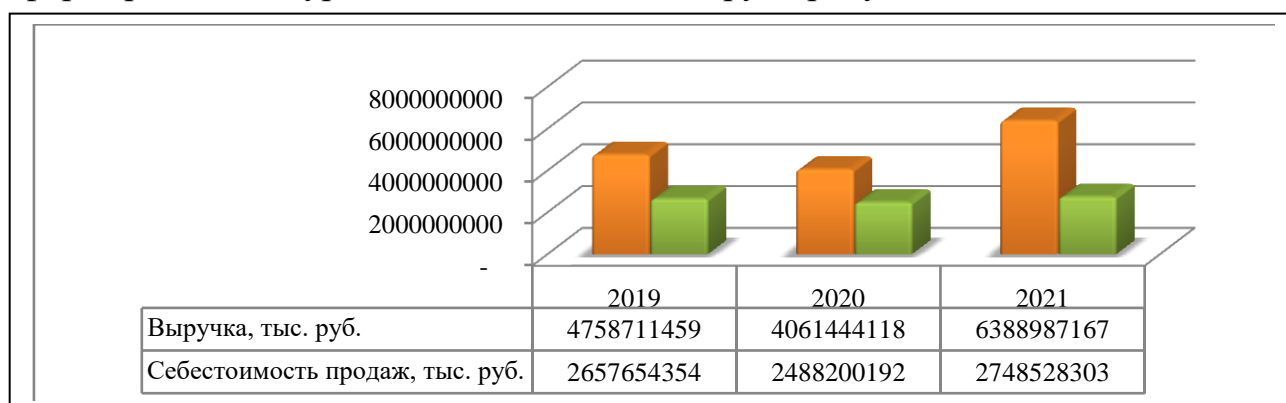


Рисунок 2.5- Динамика выручки и себестоимости продаж компании ПАО «Газпром» с 2019-2021гг.



Хорошая динамика замечена и по показателям прибыли, произошел рост по валовой прибыли (+73,26%), прибыли от продаж (211,19%) и чистой прибыли организации (+312,28%), рисунок 2.6. Отметим, что худшим периодом, был 2020 год, тогда чистая прибыль имела отрицательное значение.

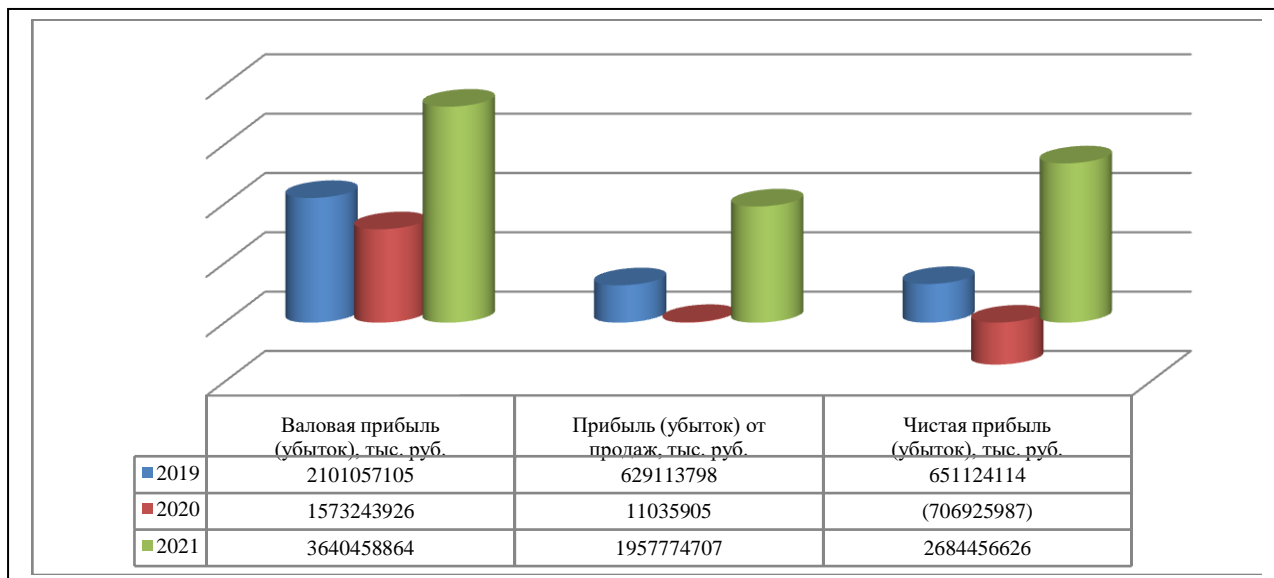


Рисунок 2.6-Динамика показателей прибыли компании ПАО «Газпром» с 2019-2021гг.

В связи с ухудшением геополитической ситуации и развития военного конфликта между Россией и Украиной в 2022 году, объемы добычи газа и спроса на него направились в нежелательную для компании сторону. В частности, в январе-сентябре 2022 года «Газпром», по предварительным данным, добыл 313,3 млрд. куб. м газа. Это на 17,1% (на 64,8 млрд. куб. м) меньше, чем в прошлом году. Спрос на газ компании из газотранспортной системы на внутреннем рынке за этот период уменьшился на 4,1% (на 7,2 млрд. куб. м). Экспорт в страны дальнего зарубежья составил 86,9 млрд. куб. м - на 40,4% (на 58,9 млрд. куб. м) меньше, чем за тот же период 2021 года. «Газпром» поставляет газ согласно подтвержденным заявкам.

Растет экспорт газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири» в рамках двустороннего долгосрочного контракта между «Газпромом» и CNPC. Поставки регулярно идут сверх суточных контрактных количеств. В сентябре зафиксированы два исторических максимума суточного объема экспорта за всю историю поставок.[19]

Снижение потребления газа в Европейском союзе стало ключевым фактором сокращения спроса на газ в мире. За девять месяцев 2022 года, по первым предварительным оценкам и доступным оперативным данным, мировой спрос сократился примерно на 40 млрд. куб. м. В этом снижении 75,0% или 30 млрд. куб. м - это доля 27 стран ЕС.

Потребление газа снизилось и в Великобритании: за указанный период - примерно на 5 млрд. куб. м. Таким образом, общая доля стран ЕС и Великобритании в сокращении мирового спроса составляет почти 90,0%.

По данным Gas Infrastructure Europe, на 1 октября 2022 года запасы газа в ПХГ Европы восполнены на 62,8 млрд. куб. м. Для достижения уровня заполненности ПХГ начала сезона отбора 2019/2020 года компаниям предстоит закачать еще 9,6 млрд. куб. м газа. При этом даже близкие к максимальным запасы в ПХГ крупных европейских стран не гарантируют надежное прохождение предстоящего осенне-зимнего периода (ОЗП).

Например, в Германии в прошлом ОЗП (с 1 октября 2021 года по 31 марта 2022 года) потребление газа составило 57 млрд. куб. м, то есть в среднем - 9,5 млрд. куб. м в месяц. Текущий уровень заполненности подземных хранилищ Германии - 92,0%, объем активного газа - 20 млрд. куб. м. Таким образом, объем запасов газа в хранилищах Германии в настоящее время сопоставим со средним потреблением во время ОЗП в течение всего двух месяцев из шести. Обращает на себя внимание и заполненность украинских ПХГ, где на 1 октября 2022 года накоплено 14 млрд. куб. м газа из необходимых к зиме 19 млрд. куб. м. На Украине признают, что есть только теоретическая возможность заполнить хранилища, а практической - нет. [19]

Весной 2022 года, после введения западных санкций в ответ на спецоперацию на Украине, Россия перевела в рубли расчеты за газ для недружественных стран (в список таких государств входят все страны Евросоюза и Великобритания). Некоторые европейские страны отказались от импорта с такой схемой оплаты, после чего «Газпром» отказался поставлять им газ. Летом 2022 года «Газпром» сокращал прокачку по «Северному потоку», ссылаясь на

затянувшийся из-за санкций возврат оборудования с ремонта. В сентябре российская компания полностью остановила поставки по «Северному потоку». В конце того же месяца на участках «Северного потока» и «Северного потока-2» в Балтийском море произошли взрывы. Президент Путин В.В. обвинил в этом «англосаксов», а Минобороны заявило об участии специалистов ВМС Великобритании в «планировании, обеспечении и реализации» теракта. В США и Британии опровергали причастность к взрывам. Таким образом, ситуация в которой приходится работать компании ПАО «Газпром» является очень нестабильной, для того, чтобы дать подробную оценку внешней среды организации, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

## **2.2. Анализ внешней среды организации ПАО «Газпром» на энергетическом рынке**

Проведем анализ внешней среды предприятия ПАО «Газпром» по следующим направлениям: среда косвенного воздействия (макросреда, общая среда) и среда прямого воздействия (микросреда, конкурентная среда). Для анализа среды косвенного воздействия будет применять метод PEST-анализа. Однако, прежде, чем составить матрицу PEST-анализа, рассмотрим кратко, что происходит на мировом рынке газа.

Мировые запасы природного газа в 2020 г. сократились: с 190 до 188 трлн. куб.м. Наибольшими запасами располагают Россия – 20% (37,4 трлн. куб.м.), Иран - 17,1% (32,1 трлн. куб.м.), Катар – 13,1% (24,7 трлн. куб.м.) и Туркменистан - 7,2% (13,6 трлн. куб.м.). Таким образом, на 4 страны приходится 57,3%. Мировая обеспеченность текущей добычи достоверными запасами газа составила 48,8 лет, в том числе в Северной Америке – 13,7 (в США – 13,8). В Европе обеспеченность добычи ресурсами составила 14,5 лет, в России – 58,6, в Китае – 43,3. [18; 54]

Мировой спрос на газ в 2020 г. составил 3823 млрд. куб. м., а в 2021 г. - 3980 млрд. куб.м. Под влиянием коронакризиса потребление газа в мире сократилось, но в значительно меньшей степени, чем потребление нефти: всего на 2,3% (81 млрд. куб.м.). Только в АТР в 2020 наблюдался незначительный прирост потребления, как следствие, доля региона в общемировом потреблении выросла с 22% до 22,5%. В Северной Америке потребление сократилось на 2,6% (в США – на 2,3%), в Европе – на 2,5%, в России – на 7,7%. Мировая добыча газа в 2020 г. составила 3854 млрд. куб.м. В 2020 г. добыча была сосредоточена в Северной Америке – 28,8% (США – 23,7%), СНГ – 20,8% (Россия –16,6%) и на Ближнем Востоке – 17,8% (Иран – 6,5%).[18; 54]

В среднесрочной перспективе потребление углеводородов напрямую связано с энергетическим переходом и реализацией принятых странами обязательств до 2030 г. По данным МЭА, инвестиции в нефтегазовый сектор в 2021 г. впервые уступили инвестициям в зеленую энергетику (ВИЭ, энергетическая эффективность, хранение энергии). Потребление газа также связано с климатической повесткой (Таблица 2.1).

Таблица 2.1- Достоверные запасы, добыча и внутренний спрос на газ с 2019-2021гг. [18; 55]

Страны	Запасы, трлн. куб.м.	Добыча, млрд. куб.м.			Спрос, млрд. куб.м.		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
<b>Мир</b>	188,1	3976	3854	4000	3904	3823	3980
Сев. Америка	15,2	1130	1110	1135	1055	1031	1035
США	12,6	930	915	945	849	832	845
Европа	3,2	235	219	220	554	541	550
Россия	37,4	679	639	700	444	411	450
Китай	8,4	178	194	210	308	331	350
КСА	6,0	111	112	115	111	112	115
Иран	32,1	241	251	260	223	233	240
Катар	24,7	172	171	180	37	35	37

Однако его использование в развитых странах в качестве резервного топлива (на фоне волатильной выработки энергии при помощи возобновляемой энергии (ВИЭ) и в развивающихся странах в качестве моста между углем и ВИЭ обеспечит рост спроса на природный газ даже в долгосрочной (до 2050 г.)

перспективе. Оживление мировой экономики и особенно рост спроса со стороны промышленности и домохозяйств привели к росту спроса на газ в 2021 г. в ключевых регионах – Европе, АТР и Северной Америке.

Погодные аномалии (засухи, отсутствие ветра, волны жары, наводнения) существенно сократили выработку энергии ВИЭ, также способствовали росту спроса на газ. Перенаправление потоков сжиженного природного газа (СПГ) на азиатский рынок в связи с более высокими ценами в совокупности с упомянутыми погодными аномалиями привело к энергетическому кризису в Европе и рекордно высоким ценам на газ во втором полугодии 2021 г. В дальнейшем динамика цен будет определяться суровостью зимы в Европе и скоростью перехода с угля на газ, особенно в Китае и в Индии (Таблица 2.2).

Таблица 2.2- Мировые цены на газ с 2019-2022гг., долл. /MBtu[18;55]

Страны	2019	2020	2021	2022
Япония (cif)	9,9	7,8	15-16	10-12
Нидерланды (TTF)	4,5	3,1	15-16	7-8
Великобритания (NBP)	4,5	3,4	14-15	7-8
США (HH)	2,5	2,0	6-7	3-4

Несмотря на то, что в 2020 г. экспорт природного газа РФ сократился на 9,0%, доля СПГ продолжала расти и составила 17,0%. Ключевыми покупателями российского трубопроводного газа являются европейские страны, на которые в 2020 г. пришлось 85,0% всех поставок, на СНГ – 13,0%, на Китай – 2,0%. Основными покупателями российского СПГ являются Япония (20,0%), Китай (17,0%) Франция (12,0%) и Испания (9,0%).[18;55]

По прогнозам Международного энергетического агентства (МЭА), мировое потребление природного газа будет расти среднегодовыми темпами на 0,8% в 2022-2025 гг., достигнув примерно 4,24 млрд. м<sup>3</sup> к концу этого периода. В 2022 г. МЭА прогнозирует падение добычи газа в России на 12,3% по сравнению с 2021 г., до 668 млрд. м<sup>3</sup>. Падение продолжится в 2023 г. (до 665 млрд. м<sup>3</sup>), но в 2024 г. добыча начнет восстанавливаться и составит 688 млрд. м<sup>3</sup> в 2025 г. В своих расчетах МЭА исходит из падения спроса на газ в России, которое в 2022 г. составит 3,4% (до 484 млрд. м<sup>3</sup>), причем к показателям 2021 г. (501 млрд. м<sup>3</sup>) спрос на газ в России не вернется, составив в 2025 г. 492 млрд.

м<sup>3</sup>. Более подробно новые прогнозы МЭА представлены в Приложении 7. [15] Согласно пояснительной записке к проекту бюджета на 2023 год и на плановый период 2024-2025 годов, также ожидается снижение добычи газа до 683 млрд. кубометров(Приложение 7)[24]. В рамкой данной работы крайне сложно описать всю ситуацию на мировых рынках газа, тем не менее по имеющейся информации можно составить PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия на организацию ПАО «Газпром», таблица 2.3.

Таблица 2.3 – PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия компании ПАО «Газпром»

№ п/п	Факторы среды	Оценки		
		Влияния на организацию	Направленности влияния	Интегральная
1	2	3	4	5=ст.3хст.4
2	<b>Политические (P)</b>			
3	Политическая ситуация	3	-1	-3
4	Изменение законодательства	3	-1	-3
5	Государственное влияние на отрасль	3	+1	+3
6	Уровень развития правового регулирования экономики	3	-1	-3
7	Налоговая политика	2	-1	-2
8	Итого			-8
9	<b>Экономика (E)</b>			
10	Общая характеристика экономической ситуации	3	-1	-3
11	Курс национальной валюты	3	-1	-3
12	Уровень инфляции	3	-1	-3
13	Инвестиционный климат в отрасли	3	-1	-3
14	Итого			-12
15	<b>Социум (S)</b>			
16	Демографические изменения	0	0	0
17	Уровень безработицы	0	0	0
18	Отношение к труду и отдыху	0	0	0
19	Социальная мобильность населения	0	0	0
20	Активность потребителей	0	0	0
21	Итого			0
22	<b>Технология (T)</b>			
23	Развитие производственных технологий	2	+1	+2
24	Развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи	0	0	0

25	Уровень автоматизации производства	2	+1	+2
26	Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)	2	+1	+2
27	Итого			+5
28	Общий итог			-15

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка: влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния; направленности влияния по шкале: «+1» - позитивная, «-1» - негативная. Далее экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По данным таблицы 2.3 видно, что в целом неблагоприятное влияние оказывают внешние факторы на развитие компании ПАО «Газпром», общий показатель интегральной оценки сформировался со знаком минус -15. Больше отрицательное влияние оказывают экономические факторы- 12, политические также отрицательным образом действуют на компанию, но в меньшей степени, государство оказывает положительное влияние на отрасль. Совсем нейтральными факторами являются- социальные, технологические больше оказывают положительное влияние.

Не менее важным в анализе внешней среды компании является сравнительный анализ конкурентов. В настоящее время ПАО «Газпром» занимает лидирующие позиции на рынке газа, однако, в России, конкурентами компании являются: Новатэк, Роснефть, Лукойл, Сургутнефтегаз. По капитализации ПАО «Газпром» является безусловным лидером, таблица 2.4.[10]

Таблица 2.4- Топ-5 газовых компаний Российской Федерации по капитализации

Позиция	Компания	Капитализация, трлн. руб.
1	Газпром	5,367
2	Новатэк	4,080
3	Роснефть	3,468
4	Лукойл	3,397
5	Сургутнефтегаз	1,108

Более подробно характеристика крупнейших газовых компаний России представлена в Приложении 6. На основании имеющейся информации, проведем сравнительный анализ конкурентов компании ПАО «Газпром», данные оформим в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Сравнительный анализ конкурентов компании ПАО «Газпром»

Параметры	Газпром	Конкуренты			
		Новатэк	Роснефть	Лукойл	Сургутнефтегаз
Доля рынка за 9 мес. 2022 года	72,99% российского рынка	13,88%	8,47%	3,21%	1,44%
Добыча газа за 9 мес. 2022 года	313,3 млрд. куб. м	59,6 млрд. куб. м	36,4 млрд. куб. м.	13,8 млрд. куб. м	6,2 млрд. куб. м
Капитализация	Самая высокая 5,367 трлн. руб.	4,080 трлн. руб.	3,468 трлн. руб.	3,397 трлн. руб.	1,108 трлн. руб.
Запасы газа	крупнейшие в мире запасы газа	2261 млрд. куб. м газа	2 380 млрд. куб. м газа	н/д	н/д

По данным таблица 2.5. видно, что Газпрому нет равных, мало того, что компания занимает 15,0% доли мирового рынка, при этом за 9 месяцев 2022 года доля компании составила 72,99% российского рынка. По капитализации это также лидер отрасли, о запасах газа и говорить и не приходится, у ПАО «Газпром» крупнейшие в мире запасы газа.

Безусловные лидерские позиции на рынке газа занимает ПАО «Газпром», однако, внешняя среда является неблагоприятной, существенное влияние на компанию оказывают политические и экономические факторы. Несмотря на то, что ситуация на рынке газа является печальной, а прогнозы не утешительными, тем не менее, для совершенствования деятельности компании ПАО «Газпром», необходима разработка стратегии, направленной на увеличение доли компании на мировом рынке. Для того, чтобы подробнее описать эту ситуацию, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

### **2.3. Пути увеличения присутствия компании ПАО «Газпром» на мировом рынке в условиях энергетического кризиса**

Крайне сложно давать собственные рекомендации и без того лидирующей компании на рынке газа- ПАО «Газпром». Да и сама компания не стоит на месте, постоянно совершенствуя текущую ситуацию. За последние несколько лет отношения между «Газпромом» и Евросоюзом испортились. В 2022 г. между бывшими партнёрами разгорелся настоящий газовый конфликт. Основные причины - блокировка газопровода «Северный поток - 2», диверсия



на газопроводах «Северный поток - 1» и «Северный поток - 2», по которым газ транспортируется между Россией и Германией через Балтийское море у датского острова Борнхольм, введение новых санкций против энергетической компании, национализация европейского имущества «Газпрома», проблемы с оплатой газа и многое другое. Все это привело к тому, что бывшие партнёры заявили, что будут снижать зависимость друг от друга. ЕС - с помощью поставок газа из США, Австралии, Канады, Катара, Азербайджана и Африки, а «Газпром» объявил о переориентации своих газовых потоков на Восток. Ближайшие несколько лет будут сложными для двух противоборствующих сторон. ЕС столкнётся с высокими ценами на энергоресурсы из-за малого количества свободных газовых мощностей. «Газпрому» придётся в ускоренном режиме строить новые восточные газопроводы, чтобы безболезненно заместить европейский рынок.

После диверсии на северных потоках, Президент Путин В.В. предложил создать новый газовый хаб в Турции для поставок в Европу. Рассмотрим кратко для чего нужен новый газовый хаб в Турции. Россия поставляет газ в Турцию по двум трубопроводам через Черное море - «Голубому потоку» (мощность - 16 млрд. куб. м в год), запущенному в феврале 2003 года, и «Турецкому потоку» (31,5 млрд. куб. м), который начал работать в январе 2020-го. «Голубой поток» предназначен для поставок газа только на турецкий рынок. Первая из двух ниток «Турецкого потока» (15,75 млрд. из 31,5 млрд. куб. м) используется для поставок газа турецким потребителям, вторая — для снабжения стран Южной и Юго-Восточной Европы, включая Болгарию, Грецию, Македонию, Румынию, Сербию, Венгрию, Боснию и Герцеговину.[23] «Турецкий поток» зарекомендовал себя как поставщик и в Турцию, и в Европу. [4]

Главной транзитной страной для поставок российского газа в Европу исторически была Украина, но после череды скандалов и судов «Газпром» решил строить маршруты обхода - по дну Балтийского моря («Северный поток» и «Северный поток-2», который был достроен в конце 2021 года, но еще не прошел сертификацию; мощность каждого из них - 55 млрд. куб. м в год) и

Черного моря. Черноморский проект изначально назывался «Южный поток» и предполагал прокладку газопровода мощностью 63 млрд. куб. м через Болгарию и далее в Центральную Европу. Но ЕС, по сути, заблокировал строительство этой магистрали в декабре 2014 года, потому что, по мнению Еврокомиссии, он не соответствовал нормам Третьего энергопакета, который запрещает производителям газа владеть газопроводной инфраструктурой. Тогда Россия решила вместо этого построить газопровод в Турцию с продолжением в Европу аналогичной мощности. Обсуждалось и создание биржевой площадки для торговли российским газом на границе с ЕС. Но от этой идеи отказались, а мощность «Турецкого потока» была снижена вдвое, до 31,5 млрд. куб. м, после принятия решения о строительстве «Северного потока-2», так как европейскому рынку не нужно было столько газа. Работать напрямую с европейскими партнерами сложно, именно поэтому Россия создаст газовый хаб в Турции. Газпром считает, что создание газового хаба выгодно всем сторонам: и России, и Турции, и Европе, и Азербайджану.[5]

Однако, по мнению различных экспертов, Евросоюз не заинтересован в газовом хабе за пределами Европы, и тем более в Турции. Любое расширение газовой инфраструктуры Турции при поддержке России будет сопряжено с санкционными рисками для строительства, а также потенциальными ограничениями с точки зрения нужности такой инфраструктуры.[23]

Однако, сейчас крайне сложно делать какие –либо выводы, по поводу газового хаба в Турции, в любом случае, необходимо рассматривать и другие проекты Газпрома, которые уже запланированы на период ввода в 2024-2025гг. Ими являются: «Сила Сибири» и «Пакистанский поток». На фоне разногласий с ЕС «Газпром» изменил структуру экспорта, перенаправив основные объёмы в Азию. Чтобы добиться цели, российская компания планирует построить четыре магистральных газопровода: «Сила Сибири», «Сила Сибири - 2», «Сила Сибири - 3» и «Пакистанский поток». Рассмотрим кратко суть проектов.[20]

«Сила Сибири». Российский магистральный газопровод для поставок газа из Якутии в Китай с двух месторождений - Чаяндинского и Ковыктинского. Сейчас «Газпром» работает над расширением газотранспортных мощностей на участке от Чаяндинского месторождения до Благовещенска. Выход проекта на полную мощность запланирован на 2025 г.

«Сила Сибири - 2». Проектируемый магистральный газопровод обеспечит поставки газа с месторождений Западной Сибири на запад Китая через Монголию. «Газпром» планирует начать строительство объекта в 2024 г., а в 2030 г. ввести его в эксплуатацию.

«Сила Сибири - 3». Дальневосточный маршрут. Это продолжение готовой магистрали «Сахалин - Хабаровск - Владивосток», которая сейчас идёт вдоль китайской границы. Для поставок в Китай нужно построить отвод длиной всего 25 км. Ресурсной базой проекта станут месторождения на шельфе острова Сахалин.

Газопроводы в Пакистан и Индию. Россия и Пакистан близки к подписанию соглашения о строительстве нового газопровода «Пакистанский поток» (сначала его называли «Север - Юг»). Газопровод предназначен для поставок регазифицированного российского сжиженного природного газа (СПГ) и приёма газа с ещё не построенного газопровода «Туркмения - Афганистан - Пакистан - Индия» (TAPI).

Этот газопровод должен пройти на территории Пакистана от порта Карачи на юге до Лахора на севере. Предварительные сроки запуска объекта - три с половиной года. Стороны должны начать строительство проекта, который Пакистан надеется реализовать в более короткий срок. Основные параметры выше перечисленных проектов представлены в Приложении 8. Кроме выше перечисленного ПАО «Газпром» запланировал несколько СПГ-проектов: «Балтийский СПГ», «Газпром СПГ Портовая», «Сахалин - 2», «Владивосток СПГ» и «Черноморский СПГ». Рассмотрим кратко СПГ-проекты «Газпрома».[20]

1) «Балтийский СПГ». Совместное предприятие «Газпрома» и АО «Рус-ГазДобыча», в рамках которого компании планируют построить комплекс по

переработке этансодержащего газа и производству СПГ в районе города Усть - Луги. Этот проект сможет ежегодно перерабатывать около 45 млрд. м<sup>3</sup> газа, производя около 13 млн. т СПГ (1 млн. т СПГ - это 1,36 млрд. м<sup>3</sup>). Планируется, что компания будет производить до 4 млн. т этана и более 2,2 млн. т сжиженных углеводородных газов. Оставшиеся 20 млн. м<sup>3</sup> газа должны идти в Европу на экспорт. Предварительная дата ввода - 2025 г. После выхода из проекта Linde (немецкой компании, которая остановила поставки агрегатов) запуск комплекса может быть увеличен на два-три года.

2)«Газпром СПГ Портовая». Небольшой проект «Газпрома», расположенный в Ленинградской области (в 60 км от Выборга). Здесь производится около 1,5 млн. т СПГ. Мощности завода планируют увеличить до 3,5 млн. т СПГ.

3)СПГ«Сахалин - 2». Крупный российский нефтегазовый проект, который реализуется на острове Сахалин. Мощность местного СПГ-завода - 10,4 млн. т в год. «Газпром» планирует увеличить это значение до 16 млн. т за счёт строительства третьей линии.

4)«Владивосток СПГ» и «Черноморский СПГ». Два новых небольших проекта «Газпрома», которые планируют построить до 2025г. Предварительная мощность каждого завода около 1,5 млн. т СПГ. Суммарная прогнозная стоимость капиталовложений оценивается в 4,3 млрд. долл.

СПГ-проекты «Газпрома» в ближайшие несколько лет могут увеличить собственную переработку компании ещё на 59,4 млрд. м<sup>3</sup> газа.[20]

Итак, выше были рассмотрены проекты компании ПАО «Газпром», которые позволяет ей увеличить свою долю на мировом рынке газа. Крайне сложно сказать, будет ли все так как запланировано, однако, в любом случае, увеличение мощностей, строительство новых газопроводов и СПГ-проектов, позволят компании выйти на новый уровень развития.

## Заключение

Внешняя среда оказывает существенное влияние на деятельность организации работающей как на мировом, так и на внутреннем рынке. Для объекта исследования была выбрана компания ПАО «Газпром» работающая на энергетическом рынке. Компания является безусловным лидером по добыче и запасам газа, нет ей равных среди конкурентов и по капитализации.

Анализ экономических показателей ПАО «Газпром» с 2019-2021гг. показал в целом положительную динамику, растет общая сумма капитала. При этом наибольший удельный вес в структуре приходится на собственные источники финансирования, хотя доля этих средств на конец анализируемого периода снизилась. Показатели выручки существенно прибавили в росте, замечено, что темпы роста себестоимости продаж ниже, чем показателей объема продаж, что является положительным фактором. Валовая прибыль, прибыль от продаж и чистая прибыль также направлены в сторону роста. Худшим годом в анализируемой динамике является 2020г., прибыль имела большой минус, но к 2021 году ситуация улучшилась.

Не простой 2022 год в мировой экономике отрицательно сказался как на уровне инфляции, так и в целом на развитии экономики различных стран. Не обошел кризис и компанию ПАО «Газпром». В связи со сложными отношениями, диверсиями на северных потоках и иных проблемах, за девять месяцев 2022 года объемы экспорта компании снизились.

PEST-анализ организации ПАО «Газпром» показал, что внешняя среда оказывает негативное влияние, при этом больше всего отрицательное влияние вызвано политическими и экономическими факторами. Несмотря на то, что ПАО «Газпром» занимает не малую долю как на мировом рынке газа (15,0%), так и на внутреннем, тем не менее имеет место быть увеличение экспорта газа.

В сложившейся ситуации на мировом рынке, было принято решение о строительстве газового хаба в Турцию. Россия и Турция, а также ряд других стран считают данное решение правильным, оно принесет не мало пользы. В то

же время некоторые эксперты сходятся во мнении, что газовый хаб в Турции, это не рациональное решение. Ввиду того, что Евросоюз не заинтересован в газовом хабе за пределами Европы, и тем более в Турции, а любое расширение газовой инфраструктуры Турции при поддержке России будет сопряжено с санкционными рисками для строительства, а также потенциальными ограничениями с точки зрения нужности такой инфраструктуры.

Тем не менее, пока сложно сказать положительный или отрицательный результат принесет газовый хаб в Турции, у «Газпрома» есть еще не мало проектов, которые будут способствовать увеличению компании на мировом рынке газа. В частности, планируется изменить структуру экспорта, перенаправив основные объёмы в Азию. Чтобы добиться цели, российская компания планирует построить четыре магистральных газопровода: «Сила Сибири», «Сила Сибири - 2», «Сила Сибири - 3» и «Пакистанский поток». Каждый из этих проектов по срокам должен быть закончен к 2024-2030гг.

Более того, ПАО «Газпром» не планирует на этом останавливаться и запланировал несколько СПГ-проектов: «Балтийский СПГ», «Газпром СПГ Портовая», «Сахалин - 2», «Владивосток СПГ» и «Черноморский СПГ». СПГ-проекты «Газпрома» в ближайшие несколько лет могут увеличить собственную переработку компании ещё на 59,4 млрд. м<sup>3</sup> газа.

Компанию ПАО «Газпром» можно считать лидером отрасли, поэтому какие бы не были внешние условия, какие бы сложности не создавал Евросоюз, она сможет наладить отношения с зарубежными партнерами путем разработки наиболее эффективных стратегических решений, тем самым создавая благоприятные условия для себя и для своих друзей-партнеров. Только вот какими на самом деле будут показатели в результате реализации проектов, покажет время. В любом случае, остается надеяться на то, что у ПАО «Газпром» не может не получиться увеличить свою долю на мировом рынке газа и занять место «под солнцем».

## Список использованных источников

1. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
2. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. - 256 с.
3. Бабурина, О. Н. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / О.Н. Бабурина. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 275 с.
4. В Анкаре оценили шансы Турции стать центром формирования газового рынка <https://1prime.ru/gas/20221104/838709142.html>;
5. В «Газпроме» рассказали, кому выгодно создание газового хаба в Турции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20221027/gaz-1827132291.html?ysclid=lamuibna7309038230>
6. «Газпром» назвал ключевой фактор снижения мирового спроса на газ <https://www.rbc.ru/business/01/11/2022/6360f36a9a79474d33bae194?ysclid=la2fjh68o1171674085>;
7. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
8. Добыча и поставки газа: итоги девяти месяцев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/press/news/2022/october/article557276/>;
9. Десять стран с самой сильной экономикой 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dymontiger.livejournal.com/16802519.html?ysclid=la2hjo50pb685155425>;
10. Крупнейшие газовые компании России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iamforextrader.ru/5-krupnejshih-rossijskih-gazovyh-kompanij/?ysclid=lambb5js1970349455>;
11. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. [Текст]: Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.

12. Мировая экономика и международные экономические отношения [Текст]: учебник / под ред. В. К. Поспелова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 370 с.
13. Мировой кризис 2022: прогнозы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mbfinance.ru/investitsii/prognozy-i-analitika/04-11-2022-krizis-2022/?ysclid=la2hm3aehn127361521>;
14. Мировой энергетический кризис: кто виноват и что делать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://energypolicy.ru/mirovoj-energeticheskij-krizis-kto-vinovat-i-cto-delat/business/2022/13/16/?ysclid=lamc8ab8tt758209888>;
15. Новые прогнозы МЭА. Сокращение мирового спроса на газ в 2022 г., падение российских поставок в Европу и обвал добычи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://neftegaz.ru/news/finance/742705-novye-prognozy-mea-sokrashchenie-mirovogo-sprosa-na-gaz-v-2022-g-padenie-rossiyskikh-postavok-v-evro/?ysclid=la2f7186dc827611427>;
16. О «Газпроме» [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/>;
17. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент: [Текст]: учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с.
18. Россия и мир: 2022. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз / Рук. проекта – А.А. Дынкин, В.Г. Барановский. – М.: ИМЭМО РАН, 2021. – 136 с. (с.54-55)
19. Российская и мировая экономики: итоги за I полугодие и II квартал 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journal.open-broker.ru/research/rossijskaya-i-mirovaya-ekonomiki/?ysclid=la2hdhgao8750214033>;
20. Сможет ли «Газпром» найти замену европейскому рынку газа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journal.open-broker.ru/radar/novye-proekty-gazproma/?ysclid=lamv4x9o6m565450434>;



21. Тихий, В. И. Мировая экономика и международные экономические отношения [Текст]: учебное пособие / В. И. Тихий, О. В. Корева. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2021. – 259 с.
22. Турция намерена стать центром формирования газового рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.vesti.ru/finance/article/3025875>;
23. Узловой вопрос «Газпрома» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.rbc.ru/newspaper/2022/10/14/6347f9d49a7947dfbedaa0f4?ysclid=lamuk3dgim979277087>.
24. Экспорт газа России в 2022 году может упасть до 142 млрд. куб. м [https://tass.ru/ekonomika/15896975?ysclid=la2f50d8n3649931498].

## Приложения