



СОДЕРЖАНИЕ

Глава 3. Основные риски ПАО «Газпром» в условиях санкций против Российской Федерации и пути их преодоления.....	2
3.1 Ключевые риски и сложности компании в условиях санкций.....	2
3.2 Рекомендуемые меры для минимизации негативных последствий санкций	12
3.3 Перспективы развития ПАО «Газпром» в современных условиях	19
Список литературы	29

Глава 3. Основные риски ПАО «Газпром» в условиях санкций против Российской Федерации и пути их преодоления

3.1 Ключевые риски и сложности компании в условиях санкций

В современных условиях быстро и зачастую непредсказуемо меняется конъюнктура рынков и активной конкуренции; использование инструментов анализа рисков, управления проектами, проектными рисками и портфелями проектов является необходимым фактором стратегического управления развитием предприятия ПАО «Газпром». Такой инструментарий позволяет решать ряд важных взаимосвязанных задач, к числу которых относятся:

- оценка рисков и возможностей поддержания технического состояния, реконструкции и развития производственно-технологического комплекса;
- разработка гибкой (с учетом факторов неопределенности) стратегии развития Компании;
- разработка системы мониторинга реализации стратегии развития Компании на основе ключевых индикаторов риска и т.п.

В ПАО «Газпром» как в одной из системообразующих компаний топливно-энергетического комплекса России решению рассматриваемой проблемы уделяется большое внимание. Разработаны и активно используются в деятельности компании целый ряд специальных нормативных документов.

Так, политикой по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «Газпром» устанавливаются цели, задачи и принципы организации системы управления рисками (СУР). Положение о системе управления рисками Группы Газпром уточняет и детализирует общие принципы организации СУР, определяет основы терминологической базы СУР, детализирует задачи, решаемые участниками СУР на различных этапах процесса управления рисками, распределяет функции и ответственность между участниками СУР, описывает характер их взаимодействия, расширяет и уточняет область применения определенных Политикой принципов и общих подходов к организации СУР.

Положением о системе управления рисками Группы Газпром определены следующие этапы процесса управления рисками: 1) формирование внутренней среды; 2) постановка целей; 3) идентификация рисков; 4) оценка рисков; 5) реагирование на риски; 6) разработка и реализация мероприятий по управлению рисками; 7) мониторинг рисков и статуса мероприятий по управлению рисками; 8) отчетность, обмен информацией и коммуникации.

Рекомендации по разработке регламента взаимодействия участников системы управления рисками в дочерних обществах и организациях ПАО «Газпром» определяют типовые структуру и содержание Регламента. Временный классификатор рисков ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций содержит классификационные признаки, порядок классификации основных рисков и присвоения им классификационного кода.

Перечень владельцев, совладельцев рисков по основным группам рисков определяет соответствующее звено системы управления. При этом под владельцем риска понимается структурное подразделение Общества, ответственное за инвентаризацию риска, разработку, реализацию и мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками. Методические рекомендации по управлению рисками с использованием качественных оценок демонстрируют применение стандартных качественных методов и подходов к оценке и управлению рисками, а также включают положения по формированию шкал для определения значимости уровня рисков, ранжированию рисков, документированию информации о них.

Основными видами рисков, которым подвержена компания ПАО «Газпром» являются: стратегические, страновые и региональные риски; рыночные, финансовые и кредитные риски; операционные риски, экологические риски; природно-климатические риски, правовые и отраслевые риски, таблица 3.1.

Рассмотрим подробнее.

Таблица 3.1

Основные виды рисков компании ПАО «Газпром»

№п/п	Виды рисков	Классификация рисков
1	Стратегические, страновые и региональные риски	Риски, связанные с развитием мировой экономики; Риски, связанные с деятельностью на европейском газовом рынке; Санкционный риск; Риски, связанные с транзитом природного газа; Риски, связанные с развитием производства газа из нетрадиционных источников; Риски, связанные с развитием ВИЭ
2	Рыночные, финансовые и кредитные риски	Валютные риски; Кредитные риски; Рыночные ценовые и объемные риски.
3	Операционные риски	Риски, связанные с основными видами производственной деятельности; Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью; Налоговые риски
4	Экологические риски	Риск несоблюдения требований законодательства по ООС при строительстве и эксплуатации объектов ПАО «Газпром»; Риск причинения вреда окружающей среде в результате аварий, инцидентов, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью ПАО «Газпром»; Риски, связанные с негативным воздействием на окружающую среду
5	Природно-климатические риски	Риски, связанные с изменениями климата; Риски, связанные с изменением климата и выбросами ПГ;
6	Правовые и отраслевые риски	Риски тарифного (ценового) регулирования субъектов естественных монополий; Риски, связанные с государственным регулированием.

1) Стратегические, страновые и региональные риски ПАО «Газпром».

1.1) Риски, связанные с развитием мировой экономики. Неблагоприятные экономические условия могут замедлить темпы роста спроса на энергоносители и привести к удорожанию заемного капитала.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». В целях обеспечения повышения дохода от реализации энергоносителей ПАО «Газпром» рассматривает различные рынки и каналы сбыта, расширяет сферы использования природного газа. Для обеспечения финансовой устойчивости ПАО «Газпром» проводит оптимизацию долговой нагрузки.

1.2) Риски, связанные с деятельностью на европейском газовом рынке.

Политика ЕС на газовом рынке направлена на диверсификацию источников поставок газа и увеличение доли биржевой торговли газом, а также на общее снижение доли ископаемых энергоносителей в энергобалансе ЕС, что оказывает влияние на ПАО «Газпром» как одного из основных поставщиков природного газа в страны ЕС.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». С целью минимизации риска снижения уровня поставок продолжает реализовываться комплекс мер, направленных как на создание новой инфраструктуры, так и на стимулирование спроса на газ как наиболее экологичный из ископаемых энергоносителей и укрепление позиций в секторах, где возможны поставки дополнительных объемов газа.

1.3) Санкционный риск. Россия находится под санкционным воздействием со стороны ЕС, США и других стран. Возможно расширение списка ограничительных мер и их продолжительности.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». ПАО «Газпром» проводит политику обеспечения технологической независимости и импортозамещения, что позволяет снизить зависимость ПАО «Газпром» от экономических ограничений, наложенных на Россию или введенных в отношении нее.

1.4) Риски, связанные с транзитом природного газа. Транспорт газа через территорию третьих стран связан с риском невыполнения обязательств по транзиту, что влечет риски ненадлежащего выполнения Группой Газпром обязательств по контрактам на поставку газа.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Для снижения зависимости от транзитных стран осуществляются и реализуются мероприятия по диверсификации экспортных маршрутов, расширению возможностей по доступу к ПХГ за рубежом, развитию торговли СПГ.

1.5) Риски, связанные с развитием производства газа из нетрадиционных источников. С середины 2000-х годов отмечен рост добычи газа из нетрадиционных источников, прежде всего из сланцевых залежей в США.

Широкое развитие производства сланцевого газа в других регионах мира может в долгосрочной перспективе оказать негативное влияние на спрос на российский трубопроводный газ, поставляемый ПАО «Газпром», в частности, на рынках Европы и КНР.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». ПАО «Газпром» на регулярной основе осуществляет мониторинг развития отрасли сланцевого газа в различных регионах мира. Результаты мониторинга, включая экономические показатели производства газа из нетрадиционных источников и его конкурентный потенциал на существующих и перспективных рынках сбыта Компании, регулярно рассматриваются Советом директоров ПАО «Газпром».

1.6.) Риски, связанные с развитием ВИЭ. В отдельных странах можно ожидать рост объемов производства энергии из возобновляемых источников, что может привести к снижению потребления газа в этих странах.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Использование газа, в том числе с целью производства электроэнергии, имеет экономические, технологические и экологические преимущества для потребителей, что, по мнению ПАО «Газпром», позволит природному газу оставаться распространенным источником энергии. В большинстве случаев производство электроэнергии из возобновляемых источников является дополнением к производству энергии из других источников и может нести определенные риски для рынка природного газа в случае субсидирования возобновляемой электроэнергетики на уровне стран и (или) наднациональных образований.

2) Рыночные, финансовые и кредитные риски ПАО «Газпром».

2.1) Валютные риски. Изменения курсов валют, которые влияют на доходы и расходы, сформированные в валюте иностранных государств.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Обеспечивается оптимальное соотношение активов и обязательств, номинированных в иностранной валюте, рассчитывается выручка с учетом влияния валютного риска, прогнозируются курсы валют с целью формирования прогнозного ба-

ланса. Применяется хеджирование рисков рыночных изменений валютных курсов и процентных выплат, а также оптимизация долговой нагрузки.

2.2) Кредитные риски. Неисполнение, несвоевременное или неполное исполнение контрагентами финансовых обязательств. Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Осуществляется оценка и мониторинг кредитоспособности контрагентов. Определяются условия оплаты и обеспечения платежей контрагентов (гарантии, аккредитивы, предоплата). Устанавливаются кредитные лимиты, осуществляется контроль соблюдения кредитных лимитов ПАО «Газпром» и организациями Группы «Газпром».

2.3) Рыночные ценовые и объемные риски. Неблагоприятные экономические условия, снижение спроса и цен на энергоносители, снижение и (или) сохранение низкого уровня биржевых котировок в течение длительного периода, которые могут оказать негативное влияние на цены и объемы поставок газа на внешние рынки.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Проводится диверсификация рынков и каналов сбыта энергоносителей, расширение области использования природного газа. Оптимизируются контрактные условия, отражающие текущую рыночную конъюнктуру, определяются разрешенные для использования типы сделок и финансовые инструменты.

3) Операционные риски ПАО «Газпром».

3.1) Риски, связанные с основными видами производственной деятельности. Основные виды производственной деятельности по добыче, транспортировке, переработке и хранению углеводородов сопряжены с рисками технологического, технического и природно-климатического характера, а также негативных действий персонала и третьих лиц.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». ЕСГ обеспечивает системную надежность поставок газа. Стабильность функционирования системы обеспечивается путем внедрения современных и инновационных методов диагностики, своевременного выполнения капитального ремонта и технического обслуживания, проведения реконструкции и модерниза-

ции. Организуется страховая защита имущественных интересов ДО, включающая страхование имущества (в том числе морских объектов), страхование от перерывов в производственной деятельности на ГПЗ и страхование ответственности при строительстве, ремонте и эксплуатации производственных объектов.

3.2) Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью. Производственная деятельность ПАО «Газпром» сопряжена с рисками негативного воздействия на здоровье и безопасность персонала. Факторы риска могут оказать существенное негативное влияние на финансовое состояние, результаты деятельности и репутацию ПАО «Газпром».

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». В Группе Газпром внедрена и функционирует ЕСУПБ. Данная система является частью интегрированной системы менеджмента ПАО «Газпром», разработана и внедрена для управления рисками в области охраны труда и промышленной безопасности, достижения целей и выполнения обязательств в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.

3.3) Налоговые риски. Риски, связанные с исчислениями и расчетами по налогам, сборам и страховым взносам, неверным исчислением налоговой базы, выбором неэффективных налоговых моделей и схем, риски трансфертного ценообразования.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Основные подходы к идентификации, оценке, реагированию, мониторингу, представлению отчетности и информации по управлению налоговыми рисками определены в Положении о Системе управления операционными рисками Группы Газпром.

4) Экологические риски ПАО «Газпром».

4.1) Риск причинения вреда окружающей среде в результате аварий, инцидентов, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью ПАО «Газпром». Аварийное воздействие на окружающую среду в результате производственно-хозяйственной деятельности ПАО «Газпром» может нега-

тивно повлиять на взаимоотношения с внешними заинтересованными сторонами, инвесторами, государственными органами и привести к административной, уголовной ответственности и соответствующим выплатам по возмещению вреда, нанесенного окружающей среде.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». ПАО «Газпром» проводит следующие мероприятия: анализ возможных негативных воздействий на окружающую среду и их последствий в результате идентифицированных аварийных и других ЧС в организациях Группы Газпром; внесение предложений по мероприятиям, направленным на предотвращение, локализацию, снижение воздействий и ликвидацию их последствий; согласование соответствующей документации; оценка экологического ущерба в случае аварий и других ЧС; разработка мероприятий по ликвидации вреда, причиненного окружающей среде.

4.2) Риск несоблюдения требований законодательства по ООС при строительстве и эксплуатации объектов ПАО «Газпром». Основные виды производственной деятельности по добыче, транспортировке, переработке и хранению углеводородов сопряжены с риском загрязнения окружающей среды, реализация которого может повлечь последствия правового, финансового и репутационного характера.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Проводится экологическая политика, реализуются программы и мероприятия по снижению воздействия на окружающую среду, осуществляется природоохранная деятельность, проводится страхование экологических рисков, внедряются природоохранные технологии. В большинстве ДО внедрены и постоянно совершенствуются СЭМ, сертифицированные на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2015.

4.3) Риски, связанные с негативным воздействием на окружающую среду. Из-за специфики производственной деятельности существуют риски загрязнения земель и водоемов, ухудшения почвенно-растительного покрова и развития эрозионных процессов. Это может привести к деградации естест-

венных экосистем, сокращению мест обитания редких и находящихся под угрозой исчезновения видов растений, животных.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». ПАО «Газпром» проводит мероприятия по сохранению биологического разнообразия на основе перечня видов флоры и фауны, являющихся индикаторами устойчивого состояния морских экосистем Арктической зоны Российской Федерации. Реализуются комплексные мероприятия по повышению надежности трубопроводных систем, стабилизации ландшафтов и восстановления почвенно-растительного покрова.

5) Природно-климатические риски ПАО «Газпром».

5.1) Риски, связанные с изменением климата и выбросами ПГ. Существуют риски изменения температуры, наиболее чувствительных мерзлых грунтов, неблагоприятных гидрометеорологических явлений, приводящих к деформации зданий и сооружений, систем трубопроводного транспорта, инженерных коммуникаций.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Снижение выбросов парниковых газов - часть корпоративной стратегии ПАО «Газпром». Проводится комплекс мероприятий, направленных на минимизацию негативного влияния изменений климата на производственную деятельность. Осуществляются меры по снижению (прекращению) факельного сжигания ПНГ, разрабатываются и внедряются программы энергоэффективности и энергосбережения.

5.2) Риски, связанные с климатическими условиями. Особенности климата основных регионов деятельности Группы Газпром оказывают существенное влияние на производственные показатели. Значительная доля объема добычи газа Газпрома приходится на Западную Сибирь, где суровый климат осложняет добычу и увеличивает себестоимость природного газа.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Разработаны и внедрены эффективные технологические процессы для суровых климатических условий, также реализуются программы повышения эффективности

работы системы добычи, транспортировки и эксплуатации газотранспортной сети.

б) Правовые и отраслевые риски ПАО «Газпром».

6.1) Риски тарифного (ценового) регулирования субъектов естественных монополий. Риски, связанные с государственным регулированием оптовых цен на добываемый ПАО «Газпром» и его аффилированными лицами газ, реализуемый на внутреннем рынке, а также тарифов на услуги по транспортировке газа по МГ, оказывающие влияние на деятельность ПАО «Газпром» и исполнение им обязательств. Реализация данного риска может повлечь недополучение запланированной выручки от реализации газа и оказания услуг по транспортировке газа на внутреннем рынке.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». Осуществляется взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти по обоснованию и защите уровней регулируемых цен на газ и тарифов на услуги по транспортировке газа. В целях снижения указанных рисков ПАО «Газпром» продолжает вести активную работу с федеральными органами исполнительной власти по вопросам совершенствования ценообразования на газ, в том числе по формированию обоснованных принципов ценообразования, позволяющих ПАО «Газпром» иметь устойчивые экономические условия поставок газа на внутренний рынок. ПАО «Газпром» принимается участие в разработке нормативно-правовых актов в части регулирования деятельности по транспортировке газа по трубопроводам, осуществляется экспертиза проектов нормативно-правовых актов, принимается участие в формировании правоприменительной практики регулятора и судебной практики.

6.2) Риски, связанные с государственным регулированием. Сохраняются риски изменения режима валютного регулирования и налогового законодательства в РФ и странах присутствия Группы Газпром. Появление дополнительных требований со стороны таможенных органов в случае изменения правил таможенного контроля и уплаты вывозной таможенной пошлины.

Управление и влияние на уровень риска ПАО «Газпром». ПАО «Газпром» на регулярной основе осуществляет взаимодействие с государственными органами власти по вопросам совершенствования ценовой и тарифной политики, налогообложения, таможенного законодательства. На систематической основе отслеживаются изменения валютного и налогового законодательства, соответствующие требования четко выполняются. ПАО «Газпром» взаимодействует с органами государственной власти по своевременной адаптации деятельности в соответствии с изменениями законодательства в РФ и за рубежом.

Итак, выше были рассмотрены основные виды рисков ПАО «Газпром» и система управления ими. Стоит отметить, что основную угрозу для компании представляют санкционные риски. Главный газовый гигант страны - компания ПАО «Газпром» в 2023 году впервые за все время существования по итогам года стала убыточной и перешла из категории суперприбыльных компаний в середняки. Жесткое противостояние России и коллективного Запада привело к потере «Газпромом» львиной доли европейского газового рынка, который в мирное время обеспечивал до 40,0% выручки. Совет директоров ПАО «Газпрома» утвердил долгосрочную программу развития компании на 2024–2033 гг. и решил, что показатель доли компании на рынке газа Европы необходимо и вовсе исключить. В связи с этим, необходимо искать новые пути совершенствования деятельности компании с целью повышения финансовых показателей. Рассмотрим меры для минимизации негативных последствий от санкций в следующем параграфе.

3.2 Рекомендуемые меры для минимизации негативных последствий санкций

В сложившихся обстоятельствах ПАО «Газпрому» предстоит: искать альтернативные каналы поставок, осуществлять сооружение заводов по сжижению газа (СПГ- альтернатива), развивать газохимическое и газоперераба-

тывающее производство; осуществлять газификацию регионов; интеграцию газотранспортной системы (строительство широтной газотранспортной магистрали внутри России, которая позволит интегрировать западную и формирующуюся восточную часть газотранспортной системы страны). Рассмотрим подробнее.

1) Альтернативные каналы поставок.

В 2019 году компания ПАО «Газпром» запустила магистральный газопровод «Сила Сибири», связывающий газовые месторождения Иркутской области и Якутии с Китаем. Проектная мощность трубы составляет 38 млрд. кубометров в год, в 2022 году фактическая прокачка по нему составила 15,4 млрд. кубометров, в 2023 достигла 22 млрд. кубометров.

Как можно заметить, эта труба сама по себе не замещает выпадающие с европейского направления объемы. Кроме того, «Сила Сибири» в своем нынешнем виде - это фактически изолированная система, не связанная с газотранспортной системой (ГТС) и месторождениями «Газпрома» в Западной Сибири и европейской части России.

Несколько лет обсуждается проект строительства магистрального газопровода «Сила Сибири - 2» от месторождений «Газпрома» на Ямале на юго-восток в Китай через Красноярский край и Монголию. Проект намечено завершить в 2030-м, его мощность составит 50 млрд. кубометров в год.

Есть предварительные обсуждения строительства еще одного трубопровода, через Северный Казахстан в Китай, который можно будет использовать совместно с Казахстаном и Узбекистаном в формате своповых операций. В компании «Яков и партнеры» объем потенциальных экспортных поставок газа в Китай транзитом через Казахстан оценивают в 20 млрд. кубометров в год.

Существует также вариант поставки газа в Иран, для создания газового хаба в Иране и последующего экспорта на индо-пакистанский рынок. Кроме этого, есть вариант, строительства газопровода через Афганистан, однако эксперты полагают, что этот вариант пока мало вероятный. А вот вариант

поставки газа через Среднюю Азию в Иран и далее в Индию и Пакистан - более вероятен.

В долгосрочной перспективе эксперты не исключают частичного возвращения «Газпрома» на европейские газовые рынки, возможно в «обезличенном» виде - через перспективный газовый хаб в Турции. Правда, турецкое направление нельзя рассматривать как джокер до того момента, пока не будет построена газотранспортная инфраструктура от турецкой границы вглубь ЕС.

В целом, эксперты отмечают, что запланированные до 2030 года новые трубопроводные проекты не смогут полностью компенсировать выпадающие на западном направлении объемы экспорта.

Согласно свежему прогнозу Института исследований и экспертизы ВЭБ.РФ, экспортные трубопроводные поставки «Газпрома» после достижения дна в размере 97 млрд. кубометров смогут к 2026 году подрасти только до 114 млрд. кубометров (против 204 млрд. в 2021-м).

2)СПГ-альтернатива. Другим возможным вариантом развития событий для «Газпрома» могло бы быть более деятельное участие в проектах по сооружению заводов по сжижению газа. Потребление сжиженного газа действительно растет в мире. Тема СПГ в настоящее время считается перспективной. При определенных издержках (например, потребность в дорогостоящей инфраструктуре по сжижению и регазификации, целом флоте танкерогазовозов) СПГ имеет преимущество в той части, что не привязан к топологии магистральных газопроводов, газовые потоки при необходимости можно быстро и относительно безболезненно перенаправить на другие маршруты.

По данным британского Energy Institute, объем внешнеторговых поставок СПГ на мировом рынке увеличился со 140,5 млрд. кубометров (в эквиваленте) в 2000 году до 542,4 млрд. кубометров в 2022 году. Сегодня на этот сегмент приходится уже более 40,0% международной торговли газом.

В число крупных поставщиков вошла и Россия: по итогам 2022 года отечественный экспорт СПГ достиг 45 млрд. кубометров (33 млн. тонн), се-

годня Россия-это четвертый крупнейший экспортер СПГ в мире (после Австралии, США и Катара). С учетом большого снижения трубопроводного экспорта это уже больше четверти всего объема газового экспорта России в 2022 году.

Флагман отечественной СПГ-отрасли сегодня «НоваТЭК», но и «Газпром» не чужд этой теме. Под его контролем в настоящее время находится первое в России крупнотоннажное СПГ-производство (в рамках проекта «Сахалин-2»). Сам проект реализуется с 1994 года, изначально под оперативным управлением американской Shell. С 2007 года «Газпром» становится контролирующим участником этого проекта, а с 2022-го, после бегства Shell из России, фактически занимается его управлением.

В сентябре 2022 года на северо-восточном побережье Финского залива был запущен в работу среднетоннажный комплекс по производству, хранению и отгрузке СПГ в районе компрессорной станции (КС) Портовая. Проектная производительность комплекса - 1,5 млн. тонн СПГ в год, главным образом под нужды Калининградской области (на случай остановки трубопроводного транзита через Литву, но пока он продолжается и завод работает на экспорт - поставки идут в основном в Турцию и Грецию).

Уже долгое время анонсируется, но все никак не начинается реализация проекта строительства Балтийского СПГ в Усть-Луге (совместное предприятие «Газпрома» и «Русгаздобычи» на паритетных началах).

Прогнозируется, что запуск проекта сдвигается до 2026-2028гг. из-за ухода немецкого EPC-подрядчика Linde. Одновременно оператор проекта думает о расширении СПГ-мощностей: после взрывов на «Северных потоках» стало некуда сдавать до 18 млрд. кубометров переработанного газа.

Ранее планировалось ввести первую очередь предприятия уже в 2024 году, полная его проектная мощность заявлялась на уровне 13 млн. тонн (чуть более 18 млрд. кубометров газа в эквиваленте). Теперь у ПАО «Газпром» появляются дополнительные стимулы все же довести проект до прак-

тической реализации. Для этого, однако, потребуется решить ряд вопросов технологического характера.

В идеале конечно, надо не просто наблюдать, как «Газпром» что-то предлагает параллельно с «НоваТЭКом», а чтобы была кооперация компаний под эгидой правительства в этой специфической ситуации, в том числе наработанные «НоваТЭКом» технологии в текущих обстоятельствах было бы разумно совместить с газпромовскими. Не так, чтобы отдельный проект «НоваТЭКа» - все технологии на его стороне, отдельный проект «Газпрома» - все у него. В данной ситуации необходимо кооперироваться.

Пока что кооперация между «Газпромом» и крупнейшим в стране независимым производителем газа, «НоваТЭКом» очень слабая. Минимальные компромиссы достигаются только при деятельном арбитраже государства.

В настоящее время ПАО «Газпром» также ведет работу по созданию малотоннажных СПГ-производств, в том числе для автономной газификации населенных пунктов, значительно удаленных от магистральных газопроводов. Производственная инфраструктура малотоннажного СПГ «Газпрома» на конец 2022 года включала в себя семь объектов сжижения природного газа - в Калининградской, Ленинградской, Московской областях, в Свердловской области (в городах Екатеринбурге и Первоуральске), Пермском крае, а также во Владивостоке.

3) Развитие газохимического и газоперерабатывающего комплексов. «Газпром» - это не только газ. Газ является важным сырьем для химической промышленности, он лежит в основе таких производственных цепочек, как выпуск синтетических каучуков и полимеров (в качестве сырья), азотных удобрений (как энергоноситель) и множества иных видов продукции.

Важным направлением в развитии газохимического и газоперерабатывающего комплексов является повышение степени извлечения ценных компонентов из газа (этан, пропан, бутан, гелий), которые используются затем в качестве сырья для производства газохимической продукции с высокой добавленной стоимостью.

Ранее «Газпром» не проявлял большого интереса к более высоким химическим переделам, даже в тех случаях, когда концепция развития промышленной площадки наличие таковых переделов предполагала. Как правило, практиковалось что-то вроде тандема. Например, технологическим «продолжением» Амурского ГПЗ является Амурский ГХК, ориентированный на выпуск полимерной продукции. Но последний -это проект «Сибура», не «Газпрома».

Нечто подобное изначально предлагалось на усть-лужской площадке. В то время как «Газпром» проявлял интерес к проекту газоперерабатывающего и СПГ-завода (совместный проект «Газпрома» и «Русгаздобычи»), смежный с ним Балтийский химический комплекс (БХК) «Русгаздобыча» планировала развивать самостоятельно.

Однако ситуация меняется. В новых условиях удлинение цепочек создания стоимости внутри страны должно стать для компании важным приоритетом. ПАО «Газпром» еще в январе 2022 года, до катастрофического обвала своего экспорта в западном направлении, получил разрешение ФАС на приобретение 50,0% БХК. В случае успешной реализации проекта БХК должен производить до 3 млн. тонн полиэтилена в год (всего в России в 2022 году было произведено 3,1 млн. тонн полиэтилена различных видов).

4) Газификация регионов.

Нельзя не отметить, что есть также значительный потенциал роста потребления газа в России вне контура промышленных проектов «Газпрома».

Во-первых, это программа газификации. В июне 2020 года президент России Владимир Путин поручил «Газпрому» и ответственным ведомствам обеспечить завершение газификации регионов страны в два этапа: к 2025 и 2030 году. Впоследствии Минэнерго «расшифровало» целеуказание президента. Речь идет о достижении 100,0% «технически возможной сетевой газификации» к 2030 году с промежуточной целью 90,0% этого показателя в 2025 году. В качестве технически возможного потолка выступает 82,9% (против

фактически достигнутого уровня газификации на начало 2023 года 73,0%), рисунок 3.1.

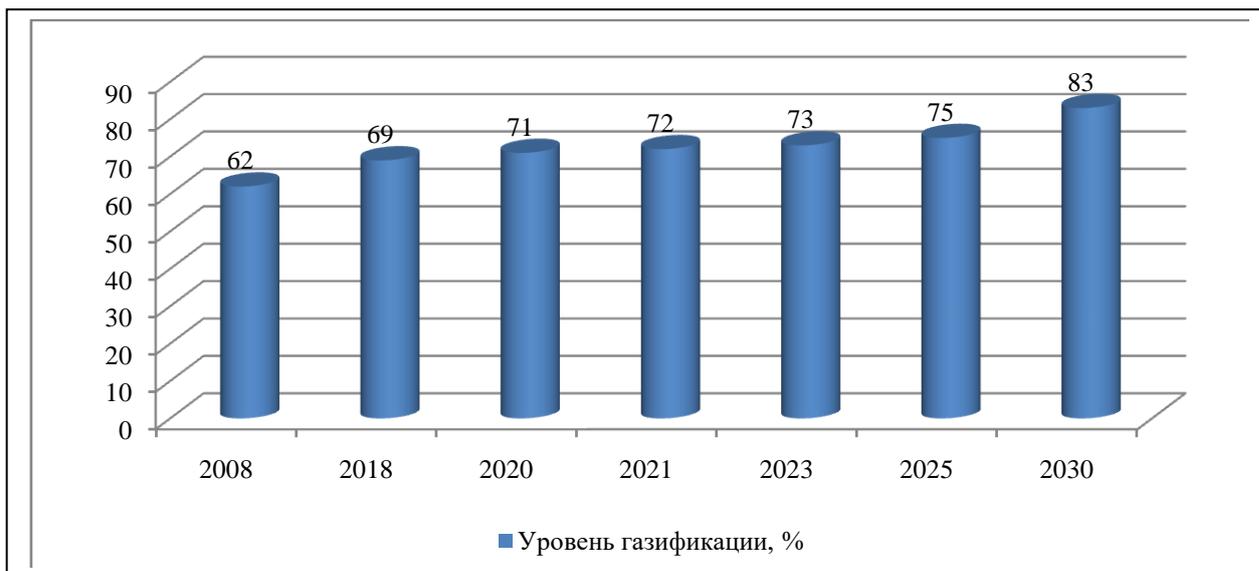


Рисунок 3.1-Прогнозные показатели газификации в России до 2030 года

Тотальный охват всех удаленных точек проживания россиян сетевым газом экономически нецелесообразен либо просто невозможен в силу удаленности и низкой плотности расселения в арктической зоне, ряде регионов Восточной Сибири и ДФО. Туда выгоднее доставлять СПГ, сжижаемый на локальных мало- и среднетоннажных СПГ-заводах. Эксперты сходятся во мнении, что такие технологии могут быть вполне перспективны и реалистичны. А некоторые из них всерьез рассматривают опцию доставки СПГ в удаленные населенные пункты в криогенных контейнерах по воздуху - беспилотными грузовыми дирижаблями оригинальной конструкции.

5) Интеграция газотранспортной системы за счет потребителей.

Но есть еще одна идея. Более перспективной выглядит строительство широтной газотранспортной магистрали внутри России, которая позволит интегрировать западную и формирующуюся восточную часть газотранспортной системы страны.

Сейчас немногочисленные газопроводы в восточной части РФ изолированы от системы магистральных газопроводов европейской части. Однако после достройки в конце 2022 года «Силы Сибири» до Ковыктинского месторождения в Иркутской области перестает быть утопической идея соору-

жения трубной перемычки от Томска и Восточного Кузбасса до Иркутска и Ковыкты.

Реализация этого проекта (который, кстати, по протяженности уступает «Силе Сибири - 2») позволит газифицировать все регионы в зоне прохождения трассы - юг Красноярского края и Иркутской области, Хакасию.

Согласно планам правительства, газификация регионов к 2030 году должна вырасти с нынешних 73,0% до 83,0%. Таким образом, будет достигнут потолок технически возможной сетевой газификации. Однако эта задача, безусловно важная для государства, предвещает «Газпрому» на первом этапе сплошные расходы. Кто же профинансирует ее решение? Самый простой ответ: потребители. «Основная точка роста доходов «Газпрома», на которую компания, по всей видимости, рассчитывает в ближайшие годы, - это рост внутрироссийских цен на газ и увеличение своего присутствия на внутреннем рынке сетевого газа, где ее позиции в последние годы заметно ослабли под натиском «Роснефти» и «НоваТЭКа».

Все амбициозные экспортные проекты ПАО «Газпрома» до 2030 года сопряжены с крупными затратами, а прирост прибыли может генерировать преимущественно российский рынок. И правительство пока идет по пути удовлетворения запросов компании ПАО «Газпром», опережающими темпами индексируя регулируемые цены на газ. Но здесь же «Газпрому» предстоит и основная борьба, как с независимыми производителями, так и с потребителями, которым еще предстоит сказать свое слово.

Итак, выше были рассмотрены меры для минимизации негативных последствий санкций компании ПАО «Газпром». Рассмотрим перспективы развития компании в современных условиях в следующем параграфе.

3.3 Перспективы развития ПАО «Газпром» в современных условиях

Основными катализаторами роста компании ПАО «Газпром» могут стать: новые контракты и проекты в РФ, Казахстане, Узбекистане; а также

либерализация цен на газ на внутреннем рынке. По завершении периода высоких сырьевых цен на финансовые показатели Газпрома в 2025–2026 гг. позитивно повлияют турецкий газовый хаб (+10 млрд. м³ в год) и Амурский ГПЗ. С конца 2027 г. ПАО «Газпром» может начать поставлять газ по дальневосточному маршруту и трубопроводу «Сила Сибири-2», увеличивая экспорт в КНР к 2030 г. до 100 млрд. м³ в год. У Газпрома есть перспектива начать поставки газа в северную часть Казахстана, Узбекистан или на проект НОВАТЭКа «Мурманский СПГ» (до 30 млрд. м³ в год).

Рассмотрим подробнее перспективы развития ПАО «Газпром» на период до 2030 года по направлениям: экспортные маршруты компании; развитие глобального рынка газа; перспективы капитальных и операционных затрат компании.

1) Экспортные маршруты ПАО «Газпром» в перспективе.

1.1) Турецкий газовый хаб.

Идея создания газового хаба в Турции, через который российский газ мог бы экспортироваться в Европу, впервые прозвучала в октябре 2022 года. Организовать узел для сбора и дальнейшей транспортировки углеводородов предложил президент России Владимир Путин как альтернативу «Северным потокам». В Турции предложение поддержали и объявили, что готовы начать поставки в рамках хаба уже в 2024 году. Однако сам проект так и не был представлен.

Изначально предполагалось, что газовый хаб в Турции станет заменой взорванным «Северным потокам». Позже идея несколько изменилась, и власти обеих стран стали говорить о поставках только в Южную Европу. По мнению руководителей обоих государств, газовый хаб также должен помочь регулировать цены на газ. Он мог бы стать альтернативной площадкой для ценообразования.

Для успешного функционирования хаба Россия готова нарастить экспорт газа, и для этого даже может построить дополнительные ветки трубо-

проводов по дну Чёрного моря. Турция же намерена использовать действующие мощности по транспортировке газа во Фракии.

Главы двух государств дали задание проработать идею создания газового хаба. Специалисты, изучив ситуацию, пришли к выводу, что в Турцию также необходимо организовать поставки из Алжира, Азербайджана и Катара. Ежегодно Турция планирует закупать 100 млрд. м³ газа и 40 млрд. м³ из них отправлять на экспорт. С российской стороны над созданием хаба в том числе работает «Газпром». Известно, что он представил проект Турции, однако подробностей прессе в компании не рассказали.

Чтобы транспортировать газ в Турцию, у России имеются два газопровода: «Турецкий поток» и «Голубой поток». Мощность первого составляет 31,1 млрд. м³, второго - 16 млрд. м³. Непосредственно в будущий хаб газ поставляет только один из них: конечная точка «Турецкого потока» как раз находится во Фракии.

Эксперты прогнозируют, что благодаря турецкому газовому хабу Газпром может увеличить экспорт газа на 10 млрд. м³ в год. В этом случае общий объем поставок Газпрома в Европу вырастет с 51 до 61 млрд. м³ в год, рисунок 3.2. Данное увеличение, прогнозируемое экспертами, в модель с 2025 г., не потребует от газового гиганта значительных капиталовложений, поскольку «Голубой поток» и «Турецкий поток» работают не на полную мощность и могут принять больше газа для транспортировки.

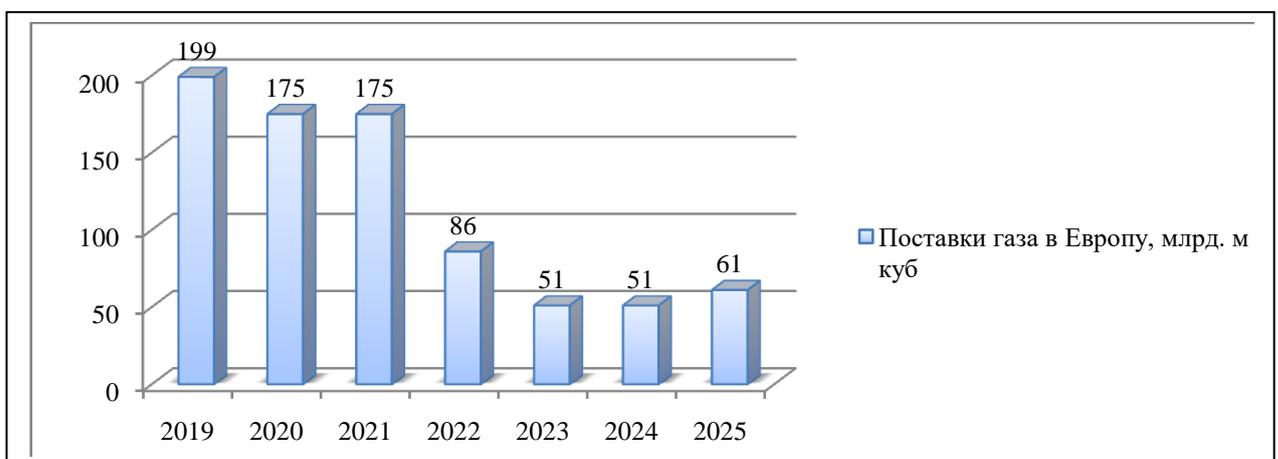


Рисунок 3.2-Прогноз поставки газа в Европу компанией ПАО «Газпром» до 2025 года

1.2) Трубопровод с Дальнего Востока и трубопровод «Сила Сибири-2» в КНР.

В настоящее время поставки газа из России в Китай осуществляются по трубопроводу «Сила Сибири - 1», также называемому «Восточным маршрутом», из сибирских месторождений Чаяндинского (в Якутии) и Ковыктинского (в Иркутской области). Его проектная мощность - 38 млрд. куб. м с возможным расширением. Выход на полную мощность ожидается в 2027 году.

Трубопровод «Сила Сибири - 2» («Западный маршрут») проходит через территорию Монголии проектной мощностью 50 млрд. куб. м. В январе 2022 года «Газпром» подписал с Монголией протокол результатов технико-экономического обоснования проекта газопровода «Союз Восток», который должен стать частью «Силы Сибири - 2», соединив «Силу Сибири - 1» с газопроводом Сахалин - Хабаровск - Владивосток.

Газопровод «Союз Восток» через Монголию в Китай может быть запущен в 2027-2028 годах, начало строительства подтверждается в 2024 году.

Поставки по двум новым маршрутам («Союз Восток» и «Сила Сибири-2») в КНР могут начаться только в 2027 г. Эксперты исходят из того, что новый трубопровод с Дальнего Востока (мощностью 10 млрд. м³ в год) и трубопровод «Сила Сибири-2» (50 млрд. м³ в год) начнут работу в 2027 г., и уже в 2028 г. экспорт Газпрома значительно увеличится. Использование газопровода «Сила Сибири-2» на полную мощность можно будет достичь в течение трех лет.

1.3)Транзитный контракт с Украиной.

Без транзитного контракта с Украиной может быть потерян экспортный объем в 15 млрд. м³ в год. Контракт между Газпромом и Украиной на транспортировку 40 млрд. м³ (110 млн. м³ в сутки) по принципу «качай или плати» истекает в декабре 2024 г. Из 110 млн. м³, предусмотренных контрактом, Газпром сейчас может поставлять лишь 15 млрд. м³ (41 млн. м³ в сутки), по-

сле того как Украина отказалась принимать газ на одном из двух пунктов входа.

1.4) Экспорт газа в Европу.

Экспорт Газпрома в объеме до 27 млрд. м³ под угрозой в долгосрочной перспективе. Инициатива ЕС по прекращению зависимости от российского ископаемого топлива к 2027 г. в перспективе представляет собой серьезную угрозу для потока выручки «Газпрома» и оценки компании. Евросоюз уже перестал импортировать российскую нефть и нефтепродукты по морю, также прекратились поставки нефти в Германию и Польшу по северной ветке нефтепровода «Дружба».

Итак, в перспективе ожидается сокращение поставок газа в Европу и Украину, но прогнозируется рост поставок в Китай и Турцию. Эксперты прогнозируют, что в целом продажи газа компанией ПАО «Газпром» к 2030 году снизятся до 467 млрд. м³, по сравнению с уровнем 2021 года снижение составит 8,07%, рисунок 3.3.



Рисунок 3.3-Прогнозные показатели продажи газа компанией ПАО «Газпром» до 2030 года

При этом, больше всего газа будет реализовываться на внутреннем рынке, по прогнозам в 2030 году доля внутреннего рынка в общем объеме продаж ПАО «Газпром» составит 58,67%, 34,04% будет приходиться на Дальнее зарубежье, небольшую долю займет ближнее зарубежье, рисунок 3.4.

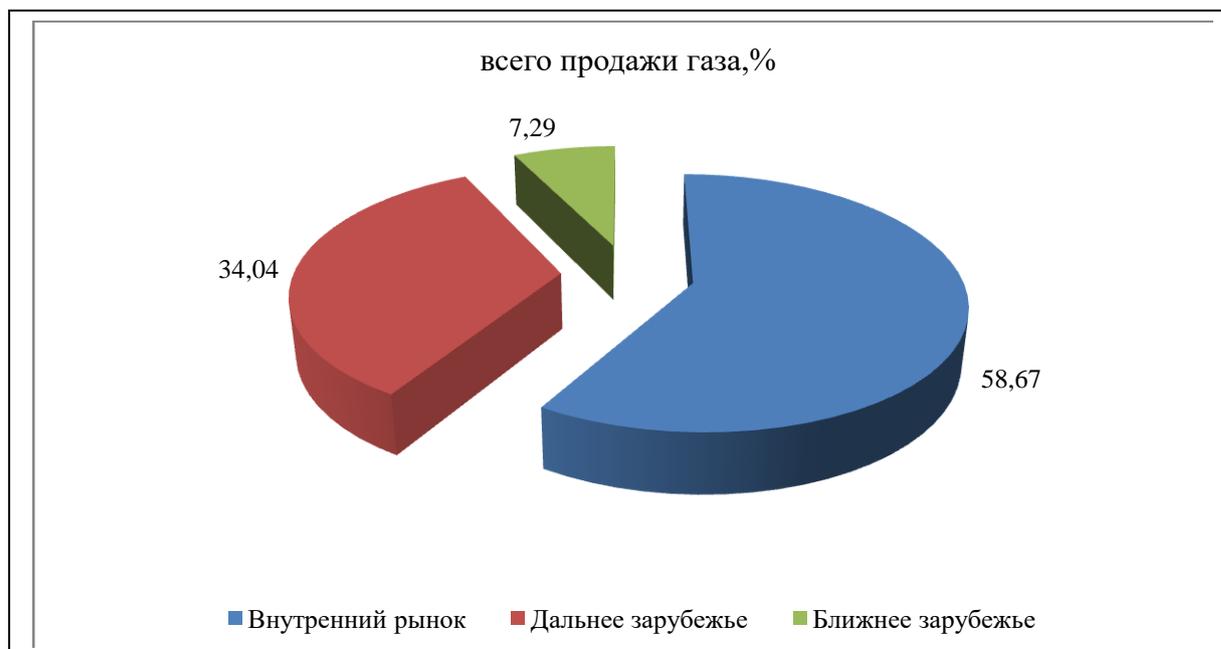


Рисунок 3.4-Структура продаж газа компанией ПАО «Газпром» в 2030 году

В динамике существенный рост экспорта газа ожидается в Китай, в 2030 году объемы продаж газа в Китай составят 98 млрд. м³, это в 9 раз превысит показатель 2021 года, таблица 3.2.

Таблица 3.2

Прогнозные показатели продажи газа компанией ПАО «Газпром» по регионам до 2030 года

Регионы	2021	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Дальнее зарубежье	228	89	99	99	99	126	142	159
Европа	175	51	61	61	61	61	61	61
Китай	10	38	38	38	38	65	81	98
Трейдинг	43	0	0	0	0	0	0	0
Ближнее зарубежье	33	33	33	33	33	33	33	33
Внутренний рынок	247	255	261	264	266	269	272	274

2) Развитие глобального рынка газа.

В 2025–2026 гг. эксперты прогнозируют, что котировки газа на мировых площадках, несмотря на снижение цен с начала 2023 года, могут заметно вырасти, главным образом по причине обратного в этом эффекта тех же факторов, что позволили смягчить влияние от падения газпромовского экспорта в Европу. Во-первых, это погодные условия в Европе, которые за счет пони-

женного потребления обеспечили в 2022 г. экономию в 18 млрд. м³; во-вторых, восстановление потребления природного газа промышленными предприятиями Евросоюза (+11 млрд. м³, по оценке МЭА), пусть спрос и не вернется еще на уровень позапрошлого года; в-третьих, рост китайского импорта СПГ (здесь эксперты видят самый важный фактор, учитывая падение на 21% г/г - 22 млрд. м³ - в 2022 г. из-за антиковидных ограничений и подорвавшего спрос подорожания СПГ).

3) Капитальные и операционные затраты ПАО «Газпром».

В среднесрочной перспективе капитальные затраты компании ПАО «Газпром» могут стабилизироваться в объеме 2,2 трлн. руб., рисунок 3.5.

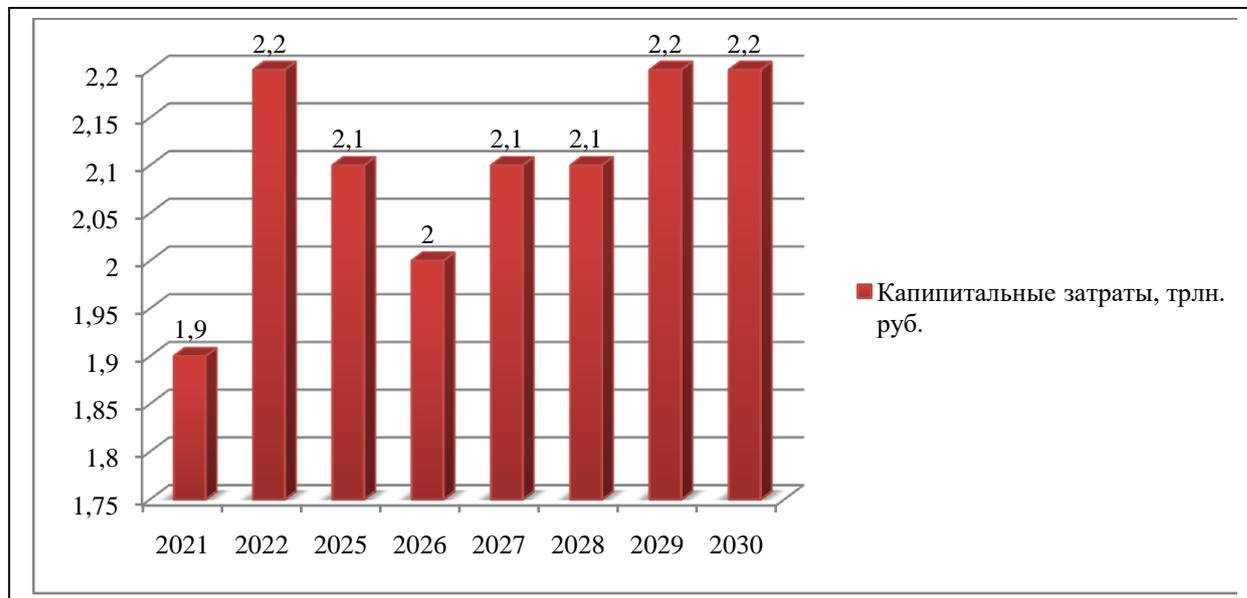


Рисунок 3.5-Прогноз капитальных затрат компании ПАО «Газпром» до 2030 года

В 2023–2025 гг. масштабы инвестиционной программы Газпрома, вероятно, останутся стабильными, так как в условиях падения экспорта крупные вложения в разведку и добычу не требуются. С 2026 г., когда завершится реализация рассчитанной на 2021–2025 гг. программы газификации на общую сумму 526 млрд. руб. (132 млрд. руб. в среднем за год) и строительство Амурского ГПЗ, ожидается сокращение инвестиций в основные средства. Проект «Сила Сибири-2», официальная оценка капитальных затрат на который еще не раскрывалась, может оказаться более дешевым, чем первая «Сила

Сибири», в стоимость которой включалось разработка Ковыктинского и Чаяндиского месторождений.

По другим финансовым показателям компании ПАО «Газпром» прогнозируется смешанная динамика. Так, в частности, выручка в 2025 году снизится относительно уровня 2021 года на 8,13% и составит 9408,0 млрд. руб. Однако, к 2030 году показатель выручки вырастет на 17,13% относительно начала анализируемого периода и составит 11996,0 млрд. руб., рисунок 3.6.

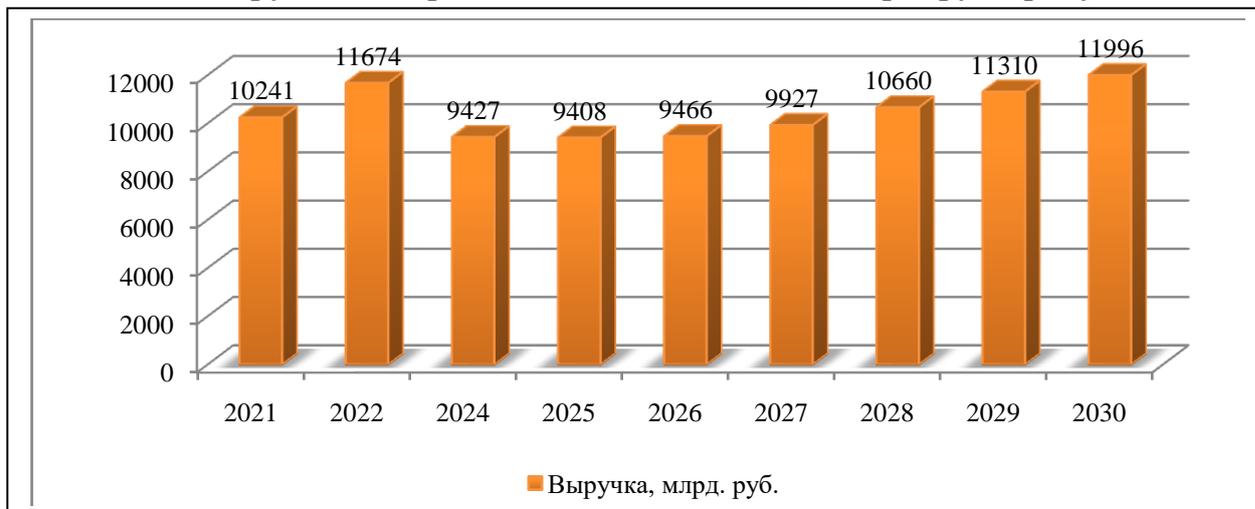


Рисунок 3.6-Прогнозные показатели выручки компании ПАО «Газпром» до 2030 года

Денежные расходы компании ПАО «Газпром» планируют уверенно направляться в сторону роста, в 2025 году они сформируются на уровне 7311,0 млрд. руб., в 2030 году они составят 8177,0 млрд. руб., это выше уровня 2021 года на 11,55% и 24,76% соответственно, рисунок 3.7.



Рисунок 3.7- Прогнозные показатели денежных расходов компании ПАО «Газпром» до 2030 года

Показатель прибыли EBITDA (прибыль, из которой еще не сделаны все обязательные отчисления) к 2030 году составит 3818,0 млрд. руб., это на 31,0% больше уровня 2021 года. А по другим показателям прибыли в долгосрочной перспективе прогнозируется снижение. В частности, прибыль до налогообложения в 2030 году снизится на 12,38% относительно уровня 2021 года и составит 2427,0 млрд. руб. Чистая прибыль акционерам покажет свое значение на уровне 1815 млрд. руб., это на 13,28% ниже 2021 года, однако динамика будет смешанной, самый низкий показатель прибыли ожидается в 2025 году и составит 815,0 млрд. руб., рисунок 3.8.

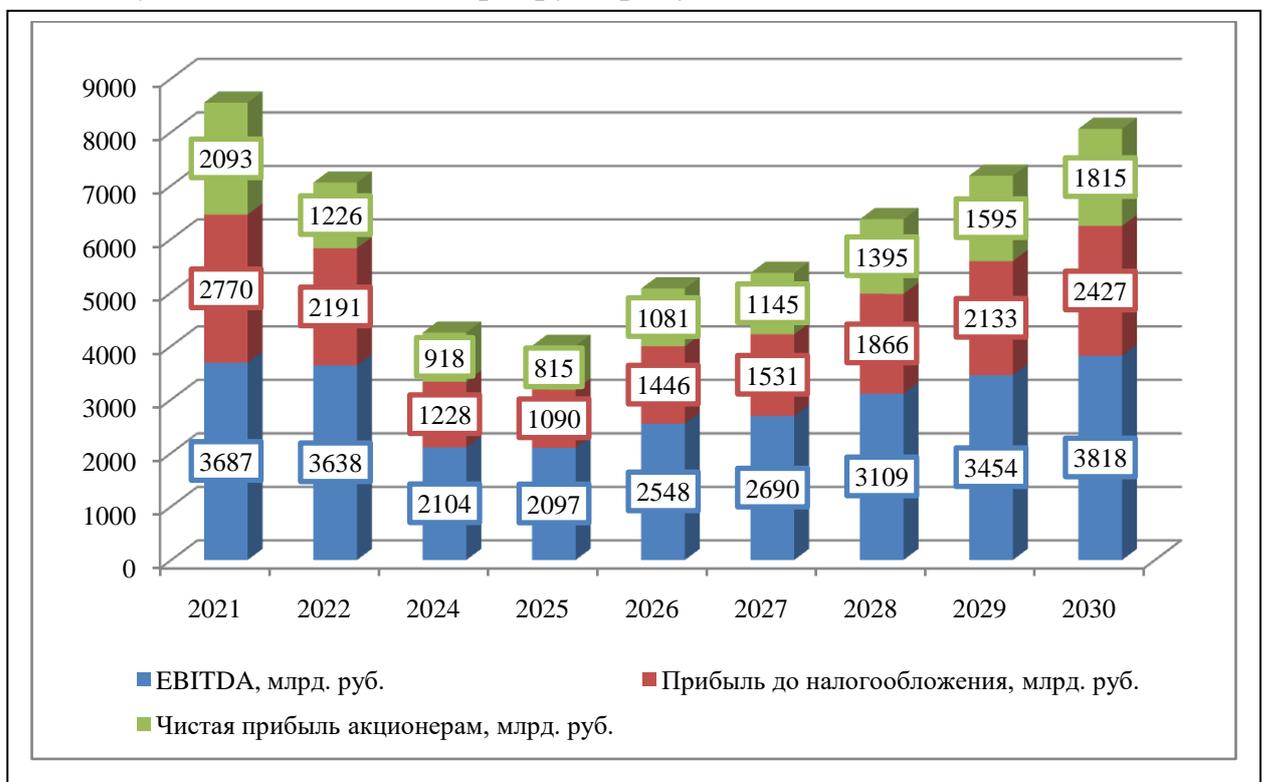


Рисунок 3.8- Прогнозные показатели прибыли компании ПАО «Газпром» до 2030 года

По показателям рентабельности 2025 год также ожидается самым худшим, рентабельность по чистой прибыли составит всего 8,0% , а рентабельность по EBITDA составит 22,0%- это самые низкие значения в анализируемой динамике, рисунок 3.9. Однако, в долгосрочной перспективе к 2030 году показатели рентабельности вырастут относительно уровня 2025 года, но так и не достигнут значения показателей начала анализируемого периода.

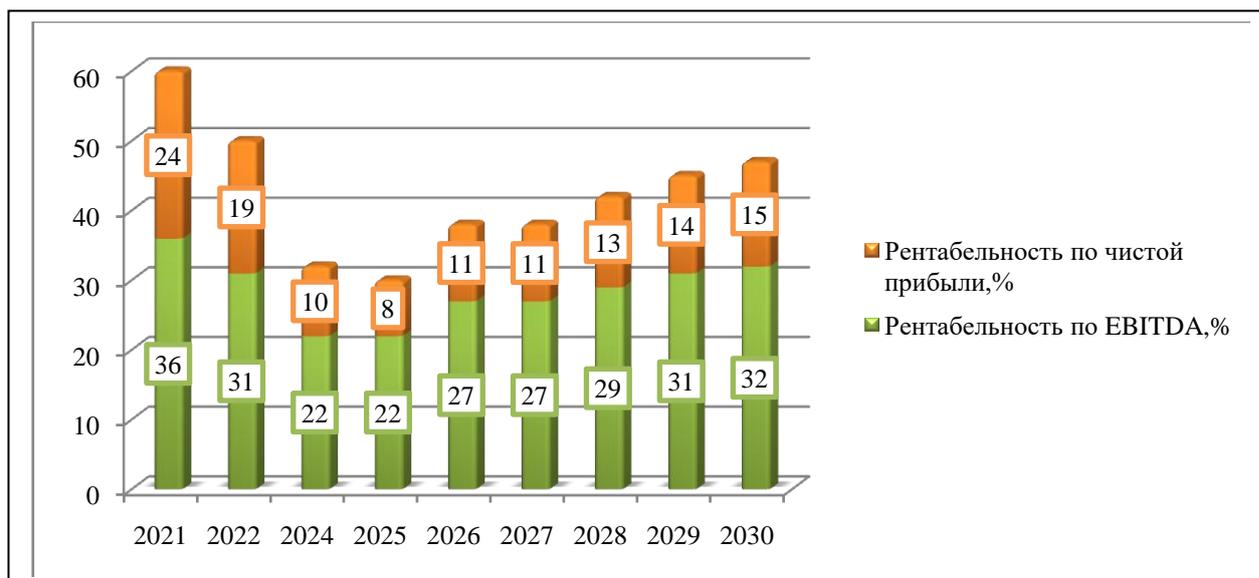


Рисунок 3.9- Прогнозные показатели рентабельности компании ПАО «Газпром» до 2030 года

Итак, перспективы развития компании ПАО «Газпром» нельзя назвать очень радужными, тем не менее у компании все же имеются точки роста бизнеса. Безусловно, что санкции негативным образом отразились на финансовых показателях компании и по прогнозам в долгосрочной перспективе ПАО «Газпром» вряд ли выйдет на самые высокие значения. Худшим годом в прогнозируемых показателях является 2025 год, однако после него, значения объемов продаж, прибыли и рентабельности пойдут в рост, хотя рост будет умеренный. К 2027-2028гг. планируется реализация большей части проектов, а следовательно, произойдет и увеличение реализации газа. Если компания ПАО «Газпром» будет постоянно контролировать ситуацию, совершенствовать существующие стратегии и искать новые рынки сбыта, она сможет добиться и большего успеха, чем в настоящее время прогнозируют эксперты. В любом случае, реализация запланированных проектов является целесообразной, так как это создаст дополнительный фундамент для развития нефтегазовой компании, а какими на самом деле будут результаты, покажет время.

Список литературы

(примерный)

Газ России и мировой рынок газа [Электронная версия][Ресурс:
<https://sectormedia.ru/news/ekonomika-i-rynki-neft-i-gaz/gaz-rossii-i-mirovoy-rynok-gaza/>;

Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2023 год

Поставки газа на внутренний рынок в 2023г составили 501 млрд. куб. м
 [Электронная версия][Ресурс: <https://www.interfax-russia.ru/moscow/news/postavki-gaza-na-vnutrenniy-rynok-v-2023g-sostavili-501-mlrd-kub-m>;

Росстат оценил добычу газа в России в 2023 г. в 638 млрд. кубометров [Электронная версия][Ресурс: <https://www.interfax.ru/business/943942>

Результаты деятельности Минэнерго России и функционирования отраслей ТЭК в 2022 году[Электронная версия][Ресурс:
<https://www.eprussia.ru/upload/medialibrary/%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8%202022%20%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D1%8D%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE.pdf?ysclid=lxueb7zh3q40041933>

Стратегия «Газпрома»: точки роста спроса на газ[Электронная версия][Ресурс: <https://www.gazprom.ru/press/news/reports/2024/gazprom-strategy/?ysclid=lxaafulm9v766143668>;

Убыток «Газпрома» возродил идею реформы внутреннего рынка газа[Электронная версия][Ресурс:
<https://www.rbc.ru/business/27/05/2024/6652fc989a7947db6ec662f8?ysclid=lxadq48yqk835249437>;

Экспорт газа из России [Электронная версия][Ресурс:
https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B0_%D0%B8%D0%B7_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8

Основные факторы риска [Электронная версия][Ресурс:
<https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/risk-factors/?ysclid=lxmc0y0f2p594529626>]

«Газпром»: вызов на два десятилетия [Электронная версия][Ресурс:
<https://monocle.ru/monocle/2023/02/gazprom-vyzov-na-dva-desyatiletija/>]

Газпром. Актуализация оценки. Трилогия: наиболее вероятные стадии развития до 2030 года. Аналитический департамент инвестиционного банка «Синара» [Электронная версия][Ресурс: <https://sinara.ru/chastnym-licam>]

Идентификация и анализ рисков функционирования
и развития производственно-технологического
комплекса ПАО «Газпром»//М.Ю. Недзвецкий, А.В. Мамаев, В.С. Сафонов,
С.И. Долгов. Научно-технический сборник. Вести газовой науки.

Достояние под ударом: сможет ли «Газпром» выжить после потери влияния и суперприбыли? [Электронная версия][Ресурс: <https://muksun.fm/news/2024-03-30/dostoyanie-pod-udarom-smozhet-li-gazprom-vyzhit-posle-poteri-vliyaniya-i-superpribyli-5041255?ysclid=lxopb5h48145704583>]

Газовый хаб в Турции - новый путь российского газа в Европу? [Электронная версия][Ресурс: <https://nprom.online/trends/gazoviyi-hab-v-turtseeee-noviyi-put-rosseeyiskogo-gaza/>]

Голубая мечта: сможет ли Китай спасти российский газовый экспорт [Электронная версия][Ресурс: <https://www.forbes.ru/biznes/491366-golubaa-mectasmozet-li-kitaj-spasti-rossijskij-gazovyj-eksport>]

