

УДК 332.1

**Маслов Л.А.**

*Московский государственный областной университет*

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ  
ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ АКТИВОВ РЕГИОНОВ РОССИИ**

**L. Maslov**

*Moscow State Regional University*

**ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF GAS DISTRIBUTION  
ASSETS OF RUSSIAN REGIONS**

*Аннотация.* Дана краткая характеристика технологического комплекса газораспределительной системы природного газа России. Раскрыта позиция государства относительно управления процессом консолидации активов газораспределения России. Определены основные участники управления системой регионального газораспределения России и роль группы компаний ОАО «Газпром» в процессе интеграции активов. Дана краткая характеристика процесса консолидации региональных активов России. Сформулированы общие результаты интеграции активов регионального газораспределения России в виде схемы.

*Ключевые слова:* интеграция, газораспределительная организация, активы, результаты интеграции, регион.

*Abstract.* The article presents a brief account of the Russian technological complex of natural gas distribution system, revealing the government status in managing the consolidation of gas distribution assets, the key members of the regional gas distribution companies and the role of the Russian JSC «Gazprom» in the process of integrating assets. The paper also schematizes the results of regional gas distribution assets integration in Russia.

*Key words:* integration, gas distribution organization, assets, results of integration, region.

С того момента, как государство осознало необходимость совершенствования инфраструктуры народного хозяйства и главным рычагом стала стабильная политическая власть в стране, начались процессы интеграции активов и совершенствования механизмов управления системой газораспределения в России. Газовая отрасль, особенно снабжение природным и сжиженным углеводородным газом внутреннего рынка потребителей (население, предприятия) стало приоритетным направлением Правительства России и ОАО «Газпром», так как данный процесс напрямую влияет на экономическое развитие регионов России. ОАО «Газпром» стало существенным инструментом влияния в руках государства и, являясь по своей сути коммерческой организацией, полностью сохранило государственное управление. В частности, должности председателя и членов Совета директоров ОАО «Газпром» как правило, традиционно занимали члены Правительства РФ. Структура акционерного капитала позволяет сделать вывод о принадлежности контрольного пакета акций общества государству (38% прямая принадлежность, остальная доля через аффилированные структуры). Данное обстоятельство позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время государство в

состоянии управлять активами группы компаний ОАО «Газпром» и аффилированными к ней структурами.

В связи с этим одним из ключевых аспектов в рамках проводимой политики консолидации активов газораспределения в России стало создание ОАО «Газпром газораспределение» (образовано 1 октября 2004 г.), которое является управляющей компанией в вертикально интегрированном холдинге, осуществляющее управление деятельностью газораспределительных организаций в регионах России.

Создание ОАО «Газпром газораспределение» осуществлено в ходе второго этапа реформирования ОАО «Газпром», которым предусмотрено разделение финансовых потоков по видам деятельности. Раздельный учет позволяет добиться абсолютно понятных и прозрачных затрат на транспортировку газа. Целью этого этапа стало повышение эффективности работы группы компаний ОАО «Газпром» по следующим направлениям:

- юридическое разделение основных видов деятельности группы;
- оптимизация структуры управления основными видами деятельности на уровне дочерних и зависимых обществ;
- жесткое подчинение деятельности дочерних обществ единой стратегии, разрабатываемой головной (управляющей) компанией.

Технологический комплекс газораспределительной системы природного газа Российской Федерации насчитывает 258 газораспределительных организаций (далее по тексту – ГРО) в 78 регионах, общая протяжённость газораспределительных сетей в соответствии с паспортом газового хозяйства составляет 717 тыс. км с объемом транспортируемого газа более 313,2 млрд. куб. м. При этом 586,8 тысяч километров или 81,8% эксплуатируются дочерними и зависимыми обществами группы Газпром, в том числе по договорам на техническое обслуживание и аренды газораспределительных систем с собственниками. В состав эксплуатируемых сетей, кроме сетей группы Газпром, входят прочие сети

– это сети субъектов РФ и сети муниципальных образований, сети коммунально-бытовых потребителей, предприятий и населения. ОАО «Газпром газораспределение» в настоящее время владеет и осуществляет влияние в 199 региональных ГРО, что позволяет обеспечить природным газом население (более 20 млн. квартир), промышленность (более 15 тыс. предприятий), котельные (более 35 тыс. единиц), коммунально-бытовой сектор (более 163 тыс. предприятий), сельское хозяйство (около 3,6 тыс. объектов).

Анализ технологического комплекса газораспределения регионов и России в целом позволяет выявить тот факт, что в одном субъекте РФ может быть по несколько ГРО, находящихся в собственности, в том числе и у частных структур. С учетом того, что система газораспределения, управляемая ОАО «Газпром газораспределение», несет зачастую огромную социальную нагрузку, что не всегда соотносится с главной целью общества (получением прибыли), можно сделать заключение о том, что социальный потенциал частного газораспределения очень низок. В связи с этим, с точки зрения государственного управления, «социальная эволюция» была и всегда останется приоритетным направлением социально-экономической политики государства. Воспринимая ОАО «Газпром газораспределение» в качестве субъекта «социальной эволюции», государство делает упор в первую очередь на контролируемые им организационные механизмы, что прослеживается в рамках политики осуществляемой государством в отношении ОАО «Газпром газораспределение» и его дочерних и зависимых обществ, путем предоставления значительных привилегий в государственном масштабе в частности (лоббирование интересов общества; высокий уровень законодательной инициативы общества; участие в разработке стратегии развития системы газораспределения и т. д.).

В настоящее время прослеживается государственная политика по объединению ГРО по формуле: в 1 регионе – 1 ГРО. Данная стратегия подтверждается практикой

существования и развития ГРО в современных условиях. В настоящее время существует как минимум три основных варианта существования ГРО в регионе. В частности, в Нижегородской, Псковской и других областях действует единое ГРО, объединившее в себе ГРО области и ГРО областного центра, в то же время в иных субъектах Российской Федерации (Волгоградская область, Краснодарский край, Ставропольский край и др.) присутствуют по несколько ГРО, разделенных по принципу административного деления (область, город, район). Следующий вариант развивается с учетом социально-политической конъюнктуры, когда помимо разделения ГРО по административному признаку ставится цель законным способом захватить рынок газораспределения с целью его консолидации, в частности организуется филиал ОАО «Газпром газораспределение». Необходимо констатировать, что захват рынка осуществляется не только с целью экономического обогащения, но и в случаях, когда система газораспределения региона является убыточной, что в целом значительно увеличивает социальную нагрузку на ГРО. Сложность слияния нескольких ГРО одного региона обусловлена, в том числе, и экономическими причинами – разные собственники, создание единого тарифа на транспортировку природного газа и др.

Существующая система современного управления ГРО частично сохранила традиции, созданные еще в СССР. Прошедший процесс приватизации путем передачи большей части ГРО в частную собственность изменил основные приоритеты и цели системы газораспределения, при которой основной целью стало получение прибыли. Прибыль получают через осуществление и развитие прочих видов деятельности, не связанных с транспортировкой природного газа, что сказалось на состоянии и безопасности систем газораспределения. В период 1995–2006 гг. при передаче активов ГРО в группу компаний ОАО «Газпром» с целью их консолидации произошел значительный их вывод через различные финансовые и иные схемы.

Современное управление ГРО претерпело изменения, основанные на новых рыночных законах и правилах и подчиняется зачастую новой системе управления зарекомендовавшей себя как системы нового поколения – это холдинг со своими законами и правилами, способный организовать процесс управления ГРО в новых, современных условиях. В частности, первые шаги к созданию холдинга были сделаны в 2000 г. Управляющая компания ОАО «Регионгазхолдинг» была создана 24 апреля 2000 г. Приоритетным направлением деятельности Общества была консолидация активов газораспределительных организаций, руководство их финансово-хозяйственной деятельностью и обеспечение прибыльности.

В 2000 г. газораспределительные организации только акционировались, выйдя из жилищно-коммунального комплекса. Пакеты акций были во владении различных юридических и физических лиц, что затрудняло процесс управления и хозяйствования. ГРО, 95% которых были убыточными, накопили значительные долги из-за хронических неплатежей за поставляемый и потребляемый газ [3]. ОАО «Регионгазхолдинг» удалось в достаточно короткие сроки консолидировать и приобрести в оперативное управление пакеты акций газовых хозяйств, ликвидировать разобщенность и приступить к управлению их финансово-хозяйственной деятельностью [3]. С 2005 г. ОАО «Регионгазхолдинг» по решению ОАО «Газпром» приступает к работе по выполнению Программы газификации регионов Российской Федерации – одного из приоритетных и важных направлений деятельности, находящегося под личным контролем Президента и Правительства РФ, а имеющиеся в собственности пакеты акций ГРО передает вновь созданной имущественной компании ОАО «Газпром газораспределение» [3]. В настоящее время большая часть региональных ГРО России непосредственно управляется управляющей компанией ОАО «Газпром газораспределение». Основными направлениями деятельности которой являются [4]:

- определение тенденций развития газораспределительных организаций, совершенствование структуры управления;
- разработка стратегии по повышению эффективности деятельности ГРО;
- корпоративное управление деятельностью газораспределительных организаций, входящих в группу компаний ОАО «Газпром газораспределение»;
- представительство интересов региональных газораспределительных организаций в Правительстве России, органах государственной власти субъектов России и других организациях при принятии законодательных актов, постановлений и иных нормативных документов, касающихся деятельности ГРО;
- проведение единой финансовой, экономической и учетной политики, разработка и реализация необходимых мероприятий по реструктуризации дебиторской и кредиторской задолженностей ГРО;
- создание предпосылок для объединения активов ОАО «Газпром» и государства в сфере газораспределения с целью обеспечения безаварийного и бесперебойного газоснабжения конечных потребителей: населения и промышленности на всём пространстве страны;
- консолидация и наращивание имущественного комплекса региональных газораспределительных организаций и вовлечение приобретаемого имущества в хозяйственный оборот дочерних и зависимых газораспределительных организаций;
- координация обеспечения материально-техническими ресурсами и оптимизация издержек газораспределительных организаций;
- создание условий и формирование программ по реконструкции и модернизации основных производственных фондов;
- формирование в газораспределительных организациях единых подходов осуществления технической политики и комплексного решения вопросов, связанных с развитием и безопасной эксплуатацией газораспределительных систем;
- участие в разработке долгосрочных программ газификации регионов России;

- выполнение функций заказчика-застройщика по программам газификации регионов России;
- управление эксплуатацией собственных газовых сетей;
- обеспечение промышленной безопасности при эксплуатации опасных производственных объектов;
- создание инвестиционного механизма, определение источников финансирования, а также способов привлечения финансовых ресурсов, необходимых для развития и реконструкции газораспределительных систем.

В результате реформирования, перераспределения и интеграции активов газораспределения регионов России произошло объединение большинства ранее разрозненных компаний по единым экономическим и идеологическим (целевым) критериям в одну единую холдинговую структуру – группу компаний «Газпром межрегионгаз» (ООО «Газпром межрегионгаз» принадлежит 99% акций ОАО «Газпром газораспределение»). Газораспределительные организации, транспортируя природный газ и осуществляя сопутствующие виды деятельности, уже сегодня составляют единую целевую систему, направленную на реализацию главных задач холдинга: обеспечение надежных и бесперебойных поставок природного газа всем категориям потребителей Российской Федерации, участие в газификации регионов, упорядочение и повышение эффективности систем газораспределения, внедрение технологий энергосбережения и энергобезопасности.

Результаты анализа интеграции активов газораспределения позволяют сделать вывод о том, что вертикально интегрированный холдинг ОАО «Газпром газораспределение» развивается самостоятельно и должен иметь собственную, независимую от других направлений работы системы ОАО «Газпром», среднесрочную и долгосрочную стратегию развития с учетом их регионального расположения. Дальнейший анализ процесса интеграции активов регионального газораспределения России за последние десять лет позволяет сделать

вывод о том, что в настоящее время государственная политика направлена на поддержку консолидации активов в рамках группы компаний ОАО «Газпром». Так, Правительство России своим распоряжением от 13 ноября 2010 г. утвердило перечень компаний, состоящий из пакетов акций 72 региональных газораспределительных организаций, находящихся на балансе государственного ОАО «Роснефтегаз» в пользу группы компаний ОАО «Газпром».

С целью более тщательного анализа особенностей интеграции активов газораспределительных организаций за последние 10 лет были изучены научные взгляды на проблемы, непосредственно связанные с распределением активов в разные периоды времени. В частности, исследования по экономической целесообразности интеграции газораспределительного комплекса [1], по проблемам затрат газораспределительных организаций, непосредственно связанных с консолидацией [2], по проблемам объединения ГРО и влияние этого фактора на тарифообразование [5] и др. Их анализ позволяет сделать вывод о незавершенных преобразованиях в сфере интеграции газораспределительных активов системы регионального газораспределения и необходимости их более глубокого изучения. Констатируя факт продолжения интеграции активов регионального газорас-

пределения необходимо отметить, что дальнейшая интеграция должна проводиться только с соблюдением действующего законодательства и интересов собственников газораспределительных активов и потребителей газа. При этом в сложившейся ситуации говорить о свободной конкуренции в этой сфере деятельности уже не приходится, так как ключевым активом в системе газораспределения является газораспределительная сеть. Кто будет ее собственником тот и будет управлять всей системой газораспределения России.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Волков Д.И. Экономическая эффективность формирования газораспределительного комплекса России: автореферат дисс. канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2004. 15 с.
2. Казанцев К.А. Совершенствование системы бюджетирования газораспределительных организаций: автореферат дисс. канд. экон. наук. Екатеринбург, 2006. 17 с.
3. ОАО «Регионгазхолдинг» [Электронный ресурс] URL: <http://www.rgh.ru/> (дата обращения: 23.08.2010).
4. ОАО «Газпромрегионгаз» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazpromrg.ru/> (дата обращения: 25.12.2010).
5. Селезнев К.Г. Экономическая эффективность совершенствования управления системой газораспределения: автореферат дисс. канд. экон. наук. М., 2006. 15 с.