

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОГО ХОЗЯЙСТВА ОАО «ОРЕНБУРГ ОБЛГАЗ»

В статье приведены основные финансовые показатели 15 наиболее крупных газораспределительных организаций России. На основе методики SWOT-анализа выявлены сильные, слабые стороны, угрозы и возможности ОАО «Оренбургоблгаз». Проанализированы прочие виды деятельности других газораспределительных организаций (ГРО) для внедрения практического опыта в ГРО Оренбургской области.

Ключевые слова: газораспределительная организация (ГРО), SWOT-анализ, ОАО «Оренбургоблгаз», диверсификация, прочие виды деятельности.

Газораспределительные организации (ГРО) имеют статус естественных монополий в сфере транспортировки природного газа по трубопроводам низкого и среднего давления в регионах; тарифы на услуги по транспортировке газа контролируются государством. Для стабильного положения предприятия данного сектора целесообразно развивать прочие виды деятельности и создавать новые перспективные направления.

Цель статьи – рассмотреть основные элементы маркетинговой стратегии развития прочих видов деятельности предприятия газового хозяйства ОАО «Оренбургоблгаз». Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Составить рейтинг ГРО с наибольшим объемом выручки.

2. Ввести перечень показателей, влияющих на успешное развитие предприятий данного сектора. Провести анализ показателей по компаниям, вошедшим в рейтинг.

3. Составить матрицу SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей. Разработать стратегию развития по видам деятельности для усиления слабых сторон предприятия.

4. Провести анализ по прочим видам деятельности ГРО России для внедрения передового опыта в ОАО «Оренбургоблгаз».

Наибольшие возможности для получения информации в результате анализа положения предприятия и перспектив его развития представляет использование методики SWOT-анализа. Суть методики состоит в том, чтобы определить и оценить сильные и слабые стороны организации и соотнести их с возможностями и опасностями рынка. При этом определяются и оцениваются факторы, нуждающиеся в улучшении и изменении, – слабые стороны деятельно-

сти – и те, которые представляют выигрышные позиции организации, – сильные стороны. Анализ сильных и слабых сторон, а также угроз дает возможность оценить благоприятные и неблагоприятные условия с целью приспособления к ним потенциальных возможностей организации для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли.

Составлен рейтинг 15-ти газораспределительных организаций России с наибольшим объемом выручки за 2006 год (рисунок 1). ОАО «Оренбургоблгаз» вошло в десятку ГРО России с наибольшим объемом выручки (см. рис. 1) [1]. С учетом специфики газораспределительных организаций выявлены ключевые показатели, влияющие на состояние и перспективы развития предприятий (табл. 1, 2) [2].

Наибольшая протяженность газовых сетей – у ОАО «Газ-сервис», ОАО «Оренбургоблгаз», ОАО «Брянскоблгаз», ОАО «Ростовоблгаз», ОАО «Белгородоблгаз». С одной стороны, при большем объеме реализации и прокачки газа и соответствующих тарифах на транспортировку природного газа, которые устанавливаются исходя из условия возмещения расходов и обеспечения обоснованной нормы прибыли, увеличиваются доходы организаций. С другой стороны, при сильном износе газопроводов возникают затраты на капитальный ремонт при эксплуатации. Как следует из докладов Ростехнадзора, в настоящее время в системе газораспределения и газопотребления страны наружных газопроводов более 400 тыс. км, около 10,6 тыс. км (3,7% общей протяженности) отработало нормативный срок 40 лет [3].

Среди выделенных компаний наибольший объем реализации сжиженного газа – у ОАО «Газ-сервис», ОАО «Ростовоблгаз», ОАО «Леноблгаз», ЗАО «Фирма Уралгазсер-

вис». Реализация сжиженного газа компаниями нерентабельна, низкие цены и конкуренция на рынке не позволяют вывести данный вид деятельности на рентабельный уровень (табл. 2). Компании реализуют балансовый сжиженный газ населению и коммерческий газ – предприятиям и через сеть автогазозаправочных (АГЗС) станций. Приоритетное направление развития – создание сети АГЗС с целью получения прибыли и стремление занять наилучшее положение на рынке в условиях жесткой конкуренции.

По объему транспортировки природного газа лидеры – ОАО «Газ-сервис», ЗАО «Фирма Уралгазсервис», ООО «Петербурггаз», ОАО «Оренбургоблгаз». Средняя доля доходов от транспортировки газа в выручке среди ГРО составляет 60%, средняя рентабельность – 31%. Средняя доля доходов ОАО «Оренбургоблгаз» от транспортировки газа в выручке – 67%, от прочей деятельности – 33%. ОАО «Оренбургоблгаз» вынуждено частично компенсировать недостаток доходов из-за низких тарифов на услуги по транспортировке газа за счет прочей деятельности. Выручка организации частично зависит от дальнейшего роста тарифов, так как доходы от прочей

деятельности могут снизиться после завершения газификации Оренбургской области. Тарифы на транспортировку природного газа связаны с внутренней регулируемой ценой на газ. Доля тарифа на услуги ГРО составляет 10-15% для различных регионов, данный параметр достаточно устойчив во времени. Рост тарифов на транспортировку газа ГРО ограничивается предельным уровнем и составляет 20-25%. Цена на газ, как и тарифы на транспортировку газа, в Оренбургской области ниже цен в других регионах.

Рентабельность транспортировки газа ОАО «Оренбургоблгаз» при низких тарифах немногим выше средних показателей по выборке, что говорит о достаточно эффективной деятельности организации.

В Белгородской, Оренбургской, Липецкой областях, Ставропольском крае наибольший уровень газификации в выборке, что может привести к снижению инвестиционной надбавки к тарифам ГРО, обслуживающих данные регионы, и уменьшению доходов от прочей деятельности при завершении газификации. Порядка 100 «малых» поселений Оренбургской области находятся на рассмотрении для включения в

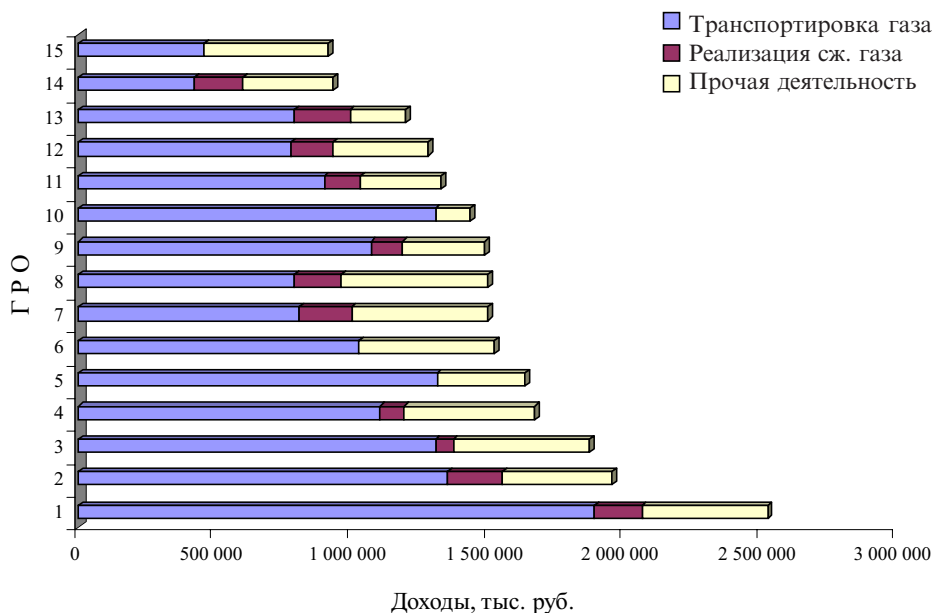


Рисунок 1. Рейтинг ГРО по объему выручки в 2006 году*

*В рисунке 1 и в таблицах 1–3 условные обозначения:

1 – ОАО «Газ-сервис», 2 – ОАО «Ростовоблгаз», 3 – ОАО «Волгоградоблгаз», 4 – ГРО Ставропольского края, 5 – ОАО «Нижегородоблгаз», 6 – ОАО «Оренбургоблгаз», 7 – ГРО Краснодарского края, 8 – ОАО «Леноблгаз», 9 – ОАО «Белгородоблгаз», 10 – ООО «Петербурггаз», 11 – ОАО «Липецкоблгаз», 12 – ОАО «Воронежоблгаз», 13 – ЗАО «Фирма Уралгазсервис», 14 – ООО «Брянскоблгаз», 15 – ОАО «Владимироблгаз»

проект «Программа газификации малых сел с 2009 года». Возможно, имеет смысл принимать участие в конкурсах, заключать контракты на газификацию пограничных с Оренбургской областью районов Казахстана (Западноказахстанская, Актюбинская, Кокчетавская и др. области).

Рассмотрим слабые стороны, риски и перспективы ОАО «Оренбургоблгаз» по матрице Swot-анализа (рисунок 2). Особое внимание уделим слабым сторонам предприятия, усиление которых зависит от предприятия.

Транспортировка газа как основной и регулируемый государством вид деятельности занимает 67% в структуре доходов предприятия. Поэтому имеет смысл развивать имеющиеся виды

прочей деятельности, рассматривать возможности для развития новых вспомогательных видов деятельности, а также проводить политику, направленную на взаимосвязанную работу нескольких филиалов предприятия. Устанавливать скидки в трестах при установке газового оборудования, если оборудование покупается в «Газнабсервисе» ОАО «Оренбургоблгаз». В последнее время имеют место кредиты на покупку оборудования.

Имеет смысл использовать опыт ГРО в России и за рубежом.

Зарубежные компании, ведущие схожую деятельность в других странах, занимаются не только транспортировкой природного газа, но и его

Таблица 1. Ключевые показатели ГРО в 2006 году

Наименование показателя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Протяженность газовых сетей, тыс. км	38	20	12	-	18	24	-	3	20	5	16	12	5	16	6
Объем реализации сжиженного газа, тонн	25560	25529	4925	15523	0	0	22216	24602	8180	0	10365	15024	19232	14698	0
Объем транспортировки природного газа, млн. м ³	15284	6678	5923	7242	7223	8245	3107	5850	3450	9852	4806	5029	9978	2776	2868
Уровень газификации региона, %	78,5	65	77,4	89	68,2	85	68,4	52,4	96,2	81	79,3	63,9	61	72,6	67,8
Доля промышленности, %	85-90	65-70	"	"	80-85	80-85	"	"	65-70	"	80-85	75-80	80-85	70-75	75-80

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания занимает монопольное положение в сфере транспортировки газа Оренбургской области 2. Достаточно стабильное финансовое положение 3. Компания является владельцем обширной сети газопроводов (протяженность почти 12 тыс. км) 4. Диверсифицированная потребительская база снижает риск существенных колебаний объемов потребления газа 5. Квалифицированный персонал 6. Наличие технологической инфраструктуры газораспределения 7. Стабильный рынок сбыта 8. Большие объемы транспортировки газа 9. Статус стратегического предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая информационная прозрачность компании 2. Невысокий текущий уровень тарифов на транспортировку газа 3. Большая доля регулируемого бизнеса в структуре доходов предприятия 4. Недостаточно развиты вспомогательные и непрофильные виды деятельности 5. Зависимость от крупных промышленных потребителей газа 6. Сезонный характер потребления газа 7. Завершение строительства межпоселковых газопроводов к 2008 г. снизит доходы от прочей деятельности
Перспективы	Риски
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост внутренних цен на газ способствует увеличению тарифов на транспортировку газа 2. Приемка газопроводов от других собственников, согласно постановлению администрации Оренбургской области от 31.07.02, №118-п 3. Строительство газопроводов на средства Газпрома и местного бюджета позволит увеличить объем услуг, предоставляемых ГРО без серьезных финансовых затрат 4. Покупка предприятием газопроводов у других владельцев. 5. Позитивный прогноз развития экономики региона - возможный рост потребления газа 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень газификации накладывает риск снижения инвестиционной надбавки к тарифам организации 2. Снижение объема транспортировки газа (температурный фактор, внедрение энергосберегающих технологий, установка современного газоиспользующего оборудования) 3. Заключение договоров транспортировки газа преимущественно с ООО «Оренбургрегионгаз», что ставит в зависимость финансовое положение компании от ООО «Оренбургрегионгаз» 4. Рост конкуренции со стороны частных компаний в смежных нерегулируемых сегментах рынка 5. Рост уровня заработной платы квалифицированных специалистов на рынке труда области 6. Уменьшение лимитов на газ в области 7. Нестабильность тарифной политики 8. Основные объекты компании - источник повышенной опасности

Рисунок 2. SWOT-анализ газораспределительной организации ОАО «Оренбургоблгаз»

Таблица 2. Финансовые показатели ГРО за 2006 год

Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Прибыль от транспортировки газа, реализации сжиженного газа, прочей деятельности, тыс. руб. , прочей														
Прибыль от транспортировки газа	425 142	321 957	207 450	181 795	564 571	255 331	-59 208	196 253	394 961	264 575	173 951	215 942	312 841	39 244	87 769
Прибыль от реализации сжиженного газа	277	-17 450	-3 788	7 320	0	-18	1152	-32 416	9 214	0	999	-13 851	-21 831	3 477	0
Прибыль от прочей деятельности	57 543	102 978	85 639	108 868	36 554	65 585	84 291	78 230	37 009	6 415	108 572	70 795	33 702	35 940	57 101
Прибыль всего, тыс. руб.	482 962	407 486	289 300	297 983	601 125	320 898	26 235	242 067	441 184	270 991	283 521	272 886	324 711	78 661	144 870
Чистая прибыль, тыс.руб	141 190	80 984	66 119	77 280	134 619	6 086	-30 080	54 742	167 072	50 764	29 790	54 902	23 632	21 994	22 539
	Себестоимость транспортировки газа, реализации сжиженного газа, прочей деятельности, тыс. руб. , прочей														
Себестоимость транспортировки газа	1 468 525	1 033 272	1 103 865	924 672	751 781	772 575	870 994	597 301	678 889	1 046 224	729 374	565 516	478 611	385 923	374 185
Себестоимость реализации сжиженного газа	182 119	220 277	68 146	79 931	0	410	192 365	217 125	104 584	0	129 479	166 893	227 963	174 418	0
Себестоимость прочей деятельности	403 450	298 761	415 066	372 660	288 137	431 782	414 427	458 043	266 202	118 849	187 541	279 091	168 284	296 900	397 656
Себестоимость всего, тыс. руб.	2 054 094	1 552 310	1 587 077	1 377 263	1 039 918	1 204 767	1 477 786	1 272 468	1 049 675	1 165 074	1 046 394	1 011 500	874 859	857 240	771 840
	Рентабельность транспортировки газа, реализации сжиженного газа, прочей деятельности, % , прочей														
Рентабельность транспортировки газа	29	31	19	20	75	33	-7	33	58	25	24	38	65	10	23
Рентабельность реализации сжиженного газа	0	-8	-6	9	-	-4	1	-15	9	-	1	-8	-10	2	-
Рентабельность прочей деятельности	14	34	21	29	13	15	20	17	14	5	58	25	20	12	14
Рентабельность, %	24	26	18	22	58	27	2	19	42	23	27	27	37	9	19

Таблица 3. Прочие виды деятельности ГРО России

Прочие виды деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Транспортировка газа	+	+	+	"	+	+	"	+	+	+	+	+	+	+	+
Строительство новых газопроводов	+	+	+	"	+	+	"	+	+	+	+	+	+	+	+
Эксплуатация и техническое обслуживание газопроводов	+	+	+	"	+	+	"	+	+	+	+	+	+	+	+
Реализация сжиженного газа	+	+	+	"	+	-	"	+	+	-	+	+	+	+	+
Выдача технических условий	+	+	+	"	+	+	"	+	+	+	+	+	+	+	+
Проектные работы на газификацию	+	+	+	"	+	+	"	+	+	-	+	+	+	+	+
Техническое обслуживание ВДГО	+	+	+	"	+	+	"	+	+	+	+	+	+	+	+
Газификация под ключ частного сектора	+	+	+	"	+	+	"	+	+	+	+	+	+	+	-
Реализация газового оборудования в сети магазинов	-	+	-	"	-	+	"	+	+	-	+	+	-	+	-
Сервис по ремонту газового оборудования	+	+	+	"	-	+	"	+	+	-	+	+	-	+	+
Консультации. Маркетинговые, бухгалтерские, правовые услуги	-	+	-	"	-	-	"	+	-	-	-	-	-	-	-
База отдыха	-	-	-	"	-	-	"	-	-	-	+	-	-	-	-
Охрана	-	-	-	"	-	-	"	-	-	-	+	-	-	-	-
Грузоперевозки, экспедиторские, автотранспортные услуги	-	-	-	"	-	-	"	-	-	-	+	-	+	-	-
Теплогенерация	-	-	-	"	-	-	"	-	-	-	-	-	+	-	-
Сдача в аренду спецтехники	-	+	+	"	+	+	"	+	+	-	+	+	-	+	+
Агропредприятие	-	-	-	"	-	-	"	-	-	-	-	-	+	-	-
Кафе, столовая, мероприятия	-	-	-	"	-	-	"	-	-	-	+	-	-	-	-
Детский центр, пансионат, спортивно-оздоровительный центр	-	-	-	"	-	-	"	-	-	-	+	-	+	-	-
Учебно-методический центр	-	-	+	"	-	-	"	+	-	-	-	-	+	-	-
Производство полиэтиленовых труб, фитингов	-	-	-	"	-	-	"	+	-	-	-	-	-	-	-

реализацией, предоставляют услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов, эксплуатируют магистральные газопроводы, имеют другие виды деятельности (электроэнергетика и др.). География деятельности данных компаний не всегда ограничена небольшим регионом, газопроводы могут проходить по значительной территории, иногда даже через разные страны. Специфика РФ не позволяет полностью ориентироваться на опыт зарубежных компаний.

Информация по прочим видам деятельности ГРО России получена из официальных данных сайтов компаний (таблица 3).

Некоторые перспективные виды деятельности, освоенные другими ГРО России, не используются в ОАО «Оренбургоблгаз».

Первоначально реализацией сжиженного газа в Оренбургской области занималось ОАО «Оренбургоблгаз». Жесткая конкуренция на рынке среди частных компаний и необходимость в больших вложениях для строительства новых АГЭС привели к проблеме вывода данного вида деятельности на рентабельный уровень. С 16 сентября 2005 года реализацией сжиженного газа в Оренбургской области занимается ООО «Оренбурггазэнергосеть».

В Оренбургской области производством фитингов, труб полиэтиленовых занимается дочернее предприятие «Оренбурггазпрома» – ООО «Полимер».

ОАО «Оренбургоблгаз» имеет смысл развивать такие виды деятельности, которые не требуют больших затрат, – водоснабжение, канализация, отопление.

Некоторые ГРО осуществляют проектирование автономных мини-котельных, их комплектацию, монтаж и пусконаладку. Поквартирное отопление многоквартирных домов – одно из современных направлений. Эффективность центрального отопления в России составляет 45-50%, в первую очередь как следствие теплопотерь на теплотрассах по пути к потребителю. При поквартирном отоплении теплопотери исключены [4].

«Газснабсервис» ОАО «Оренбургоблгаз» занимается реализацией газового оборудования. Параллельно с обеспечением трестов материалами «Газснабсервис» ОАО «Оренбургоблгаз» может оказывать экспедиторские услуги, грузоперевозки.

Возможно, имеет смысл обучить по одному слесарю внутридомового газового оборудования (ВДГО) каждой КЭС предприятия для ремонта и сервисного обслуживания газового оборудования в сельской местности и по городам области, в Оренбурге создать специализированный сервисный центр по ремонту и гарантийному обслуживанию на базе треста «Оренбургмежрайгаз». Сдача в аренду спецтехники – дополнительный источник дохода для трестов.

Согласно Постановлению Госгортехнадзора РФ №63 от 30.10.98 г. утверждены Правила аттестации сварщиков и специалистов сварочного производства, в соответствии с которыми все сварщики и специалисты сварочного производства должны проходить обучение и аттестацию в аттестационных центрах [5]. В связи с достаточно большим количеством работающих в ОАО «Оренбургоблгаз» специалистов-сварщиков и учитывая значительные финансовые затраты на их обучение и аттестацию в аттестационных центрах имеет смысл организовать аттестационный пункт на базе оренбургского треста. При организации аттестационного пункта можно оказывать услуги по профессиональному образованию при подготовке специалистов других предприятий.

Одна из слабых сторон предприятия – зависимость от крупных промышленных потребителей газа. В целом газораспределительные компании защищены от появления конкурентов и возможной потери потребителей. Потенциальный конкурент вынужден вкладывать средства на строительство газопроводов и административные барьеры, заниматься непрофильным видом деятельности и нести ответ-

ственность за своевременную и безаварийную поставку газа.

Таким образом, в результате проведенного анализа финансовых результатов газораспределительных организаций России можно сказать о достаточно стабильном финансовом положении предприятий, с одной стороны, и зависимости успешного развития организаций от государственного контроля государства за тарифами на транспортировку газа. Поэтому имеет смысл уделять внимание разработке стратегий развития ГРО на перспективу, опираясь на показатели хозяйственной деятельности предприятия, производственные планы, конъюнктуру рынка услуг региона.

Анализируя составленную матрицу SWOT-анализа, выделены сильные и слабые стороны, угрозы и возможности ОАО «Оренбургоблгаз» и разработаны основные направления стратегии развития и диверсификации предприятия. Для наиболее эффективной работы газораспределительной организации Оренбургской области проведен анализ прочих видов деятельности других ГРО России и даны рекомендации по внедрению передового опыта.

Список использованной литературы:

1. Приложение к годовому отчету ОАО «Газпромрегионгаз» за 2006 год [Электронный ресурс]. – С., 2008. – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru/upload/documents/reports/god-pr-2006.xls>.
2. Шейн М., Кравченко Е., Полищук А., Отчет «Брокеркредитсервис» «Газораспределительные компании» [Электронный ресурс]. – М., 2008. – Режим доступа: http://www2.bcs.ru/analyt/show_res_ru.asp?id=5580
3. Черкасов, Н.М. Инновационный подход к проблеме защиты от коррозии магистральных газонефтепродуктопроводов // Газовая промышленность. – 2005. - №9.
4. Чучин, В.Н. Предприятию ООО «Устюгаз» – 35 лет // Газ России. – 2007. – №2.
5. Пилюгин, Н.И. Организация и повышение квалификации сварщиков и специалистов сварочного производства в аттестационном пункте по сварке АП-9 на базе ОАО «Орелоблгаз» // Газ России. – 2007. – №1.

Chebykina M.V., Belyakova N.A. STRATEGY FOR DEVELOPMENT AND DIVERSIFICATION OF SERVICES OF GAS INDUSTRY ENTERPRISE ОАО «ORENBURGOBLGAS»

General financial indexes of 15 biggest gas-distributing organizations in Russia are given in this article. Strong and weak sides, threats and possibilities of ОАО «Orenburgoblgas» are revealed on the base of method of SWOT-analysis. Also the authors analyze other types of activity of other gas-distributing organizations (GDO) for introduction of practical experience in GDO of Orenburg region.

Key words: gas-distribution organization (GDO), SWOT-analysis, ОАО «Orenburgoblgas», diversification, other types of activity

Информация об авторах:

Чебыкина М.В. заведующая кафедрой мировой экономика
Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, доцент,
460018 г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел.: (3532) 372446, e-mail: mek@mail.osu.ru

Белякова Н.А. старший лаборант кафедры мировой экономики Оренбургского государственного университета, соискатель, 460018 г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел.: (3532) 372446