



# Как увеличить доход от российского газа

ВЯЧЕСЛАВ ПЕРМЯКОВ

Независимый консультант

Природный газ является в первую очередь невозобновляемым ресурсом, а уже затем низкоуглеродным топливом и источником дохода. Поэтому и отношение к такому ресурсу, который может быть исчерпан, вероятно, стоит пересмотреть с точки зрения получения дополнительных доходов на условную тонну извлекаемого из недр топлива. Транспортный проект «Северный поток-2» продвигается непросто, с многочисленными преградами. Тем важнее может стать рассмотрение альтернативной бизнес-модели – развитие направления downstream вместо продажи газа. Это может повысить экономическую эффективность не только нового транспортного коридора, но и в целом новых объемов природного газа, доставляемого напрямую в ЕС.

Российская газовая монополия, как и любая корпорация, естественно, живет не одним днем, она ставит и решает серьезные долгосрочные задачи. Ввиду сокращения объемов добычи собственного природного газа в ЕС и закрытия атомных станций в Германии потребление импортного

природного газа растет все больше и больше. Казалось бы, ситуация выглядит очень выгодной для «Газпрома». Объемы экспорта российского газа в ЕС повышаются несколько кварталов подряд, валютные доходы также растут при более медленном росте расходов монополии в рублях.

Увеличение объемов выручки происходит, даже несмотря на проблемы с транзитом через третьи страны, санкции и геополитические риски. С этой точки зрения, проект «Северный поток-2» отвечает всем долгосрочным целям и стратегиям монополии, уменьшая транзитные риски доставки российского природного газа в ЕС.

А что же происходит с российским природным газом после того, как он доставлен в ЕС по уже существующим и строящимся трубопроводам? Сырье сжигается промышленными предприятиями, домохозяйствами и объектами газовой генерации для производства электроэнергии. Эти и другие потребители газа платят в конечном итоге за российский невозобновляемый ресурс.

Сожженный газ больше ниоткуда не взять, а новые месторождения имеют более высокую себестоимость добычи. Причем доходы государства от продажи этого ресурса в разы меньше поступлений от реализации другого невозобновляемого ресурса – нефти и производимых из нее нефтепродуктов.

**С точки зрения стратегии государства и невозобновляемости его ресурса, диверсификации путей поставок природного газа не достаточно. Ситуация с прямой продажей газа европейским партнерам выглядит крайне невыгодной**

Возможно ли увеличить доходы от продажи природного газа? Например, за счет постепенного сокращения количества посредников между пунктом доставки сырья в ЕС и конечным потребителем самого газа и его продуктов, в том числе электроэнергии? Здесь же стоит задать и другой вопрос: имеет ли газовая монополия такую стратегию, задачу и возможность ее осуществления?

## **СИСТЕМНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ «ГАЗПРОМА»**

Как и любая большая структура, газовая монополия имеет системные ограничения, связанные со своими размерами и историей развития. В частности, она неспособна быстро реагировать на глобальные изменения и тенденции. Долгосрочные контракты по формуле «бери или плати» медленно, но верно подвергаются корректировке с увеличением доли продажи природного газа по спотовым ценам. Этот процесс происходит под давлением европейских партнеров при сопротивлении монополии таким изменениям.

Схожие по типу системные ограничения часто приводят к максимально длительному сохранению старого операционного принципа – то, что хорошо работает, пусть и далее работает без изменений, как есть.

Ограничением, связанным с историей развития газовой монополии, можно назвать ее многолетние деловые отношения и взаимные договоренности с европейскими партнерами. Исторически бизнес-модель была и на сегодня остается следующей: продать природный газ оптовым продавцам в ЕС, не вмешиваясь в то, как и почему данное сырье будет перепродано конечным потребителям.

Такие партнеры кровно заинтересованы в сохранении статус-кво и «продолжении банкета». Они получают миллиарды евро прибыли в год на перепродаже газа и сожалеют лишь о том, что всего 10 или 20 лет назад эти прибыли были еще выше.

На самом деле сложившаяся ситуация выгодна и газовой монополии. Европейские партнеры являются проводниками ее новых проектов (в том числе по сооружению подводных газопроводов) на уровне правительств своих стран, что помогает их реализации.

Правда, такая поддержка работает не всегда (например, не в случае с проектом «Южный поток»). Причина неспособности европейских партнеров обеспечить зеленый свет всем проектам «Газпрома» часто заключается в том, что европейцы предпочитают соблюдать закон, каким бы он ни был невыгодным для этих компаний. Суммы, вложенные в проект «Южный поток», лишь на бумаге обеспечили рост российского ВВП за счет уже произведенных работ на территории страны. Но работы выполнены, капитальные затраты понесены, а результата нет.

По сравнению с «Южным потоком» проект «Северный поток-2» имеет высокую вероятность реализации, что обеспечит диверсификацию путей поставок российского газа в ЕС.

С точки зрения стратегии государства и учитывая невозобновляемость ресурса, диверсификации путей поставок природного газа недостаточно. Ситуация с прямой продажей газа европейским партнерам выглядит крайне невыгодной. Действительно, возьмем любой эффективно построенный бизнес в секторе минеральных ресурсов. Компания, которая владеет ресурсным товаром и технологиями его переработки в конечные продукты, является и продавцом этих продуктов конечному потребителю. Именно таким образом построены многие семейные и крупные публичные корпорации по различным минеральным ресурсам во всем мире.

В случае с газовой монополией весьма вероятно, что существующие партнерские отношения и контрактные договоренности с европейскими корпорациями мешают любым инициативам по продаже российского природного газа напрямую конечным потребителям в ЕС. Неспособность «Газпрома» ра-

зоровать порочный круг устаревших бизнес-моделей прошлого века является одной из причин ограничений любой стратегии по диверсификации рынка для российского природного газа в Европе.

Принятой на сегодняшний день основной стратегией по увеличению доходов и завоеванию новых ниш на рынках газа является идея строительства новых заводов СПГ в России. По прогнозам аналитиков, мировое производство сжиженного газа может вырасти вдвое уже к 2035 году. Государством поставлена задача довести долю России на мировом рынке СПГ до 20%.

Хотя такая стратегия снижает риски возможных санкций против новых трубопроводных проектов, ничего принципиально нового в этой идее нет. Многие страны и энергетические корпорации имеют похожие планы. Кто-то идет впереди, как Катар и Австралия, другие догоняют набирающий скорость поезд. Суть идеи строительства новых заводов СПГ следующая – российского невозобновляемого ресурса, природного газа, будет производиться и продаваться в виде сырья все больше и больше.

Да, имеются новые месторождения в Арктике (Штокмановское и другие), однако себестоимость добычи там слишком высока. Именно это обстоятельство стало ключевым фактором при принятии негативного инвестиционного решения по проекту «Штокман-СПГ», Фаза 1. Почему бы не извлечь максимум дохода из существующих, работающих, более дешевых месторождений?

Мир развивается в направлении выстраивания долгосрочных прямых контактов с покупателем. Именно конечный потребитель платит за природный газ, например в виде электроэнергии. Именно в мегаваттах находится добавленная стоимость за этот невозобновляемый ресурс, и именно в данной нише газовая монополия не представлена в ЕС.

На самом деле «Газпром» предпринимал такие попытки около 13 лет назад. В то время газовая монополия пошла по пути создания совместных предприятий по формуле «50 на 50» с европейскими партнерами для генерации электроэнергии из российского газа. При политически благоприятном моменте в 2000-е годы российская компания могла бы создать 100%-ю собственную дочернюю структуру для этой задачи.

Независимо от результата той попытки, остается вопрос, зачем были нужны партнеры по старому принципу «50 на 50». Ведь, к примеру, российская частная компания ЛУКОЙЛ успешно владеет и оперирует собственной сетью заправочных станций в Бельгии и Нидерландах, полученной в результате сделки вместе с долей в НПЗ Антверпена. Это хороший пример диверсификации бизнеса за счет продажи продукта с высокой добавленной стоимостью конечному потребителю в ЕС. Причем команда брюссельского офиса этой компании состоит почти целиком из местного персонала.

**Суть идеи строительства новых заводов СПГ следующая – российского невозобновляемого ресурса, природного газа, будет производиться и продаваться в виде сырья все больше и больше**

Правда, в случае с газом имеются некоторые серьезные ограничения вертикальной модели построения бизнеса «от добычи до потребителя». Речь идет в первую очередь о так называемом Третьем энергетическом пакете ЕС, целью которого являлась борьба с монополиями как внутри ЕС, так и снаружи. Много было сказано о том, что этот пакет направлен против российской газовой монополии, однако сам по себе он, прежде всего, привел к изменениям в старых монополиях ЕС. Европейские корпорации прошли этот непростой путь реформ, в то время как «Газпром», в течение многих лет отстаивая прежние принципы, создал себе негативный имидж. В результате само название компании «Газпром» в Брюсселе стало упоминаться без прежнего восхищения его размерами и рентабельностью добычи.

## **СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

Существуют ли другие возможности для российского природного газа в ЕС? Учитывая политику Евросоюза, направленную на постепенный отказ от ископаемого топлива и сокращение выбросов углекислого газа, природный газ общепризнанно является наименьшим злом по сравнению с углем и нефтью. Другими словами, природный газ может послужить неким переходным видом энергетического сырья – до того момента в недалеком будущем, когда станет возможной выработка электроэнергии на 100% на основе ВИЭ или каких-нибудь новых экологически чистых источников. Это касается не только ЕС, но и всего мира. Сегодня более 50 стран имеют стратегию перехода к 2050 году на 100%-е потребление возобновляемой энергии.

По мнению аналитиков, потребление электроэнергии в ЕС будет только возрастать, несмотря на усилия по ее экономии (в том числе путем введения более жестких норм по энергоэффективности и внедрения новых технологий в строительстве, транспорте и инфраструктуре). Необходимо признать, что уже фактически началась революция на транспорте. Электрическими становятся не только легковые автомобили и автобусы, но и грузовые машины, самолеты, речные и морские суда. Целый сектор экономики ЕС постепенно будет переходить от потребления нефтепродуктов

к использованию электроэнергии. Как это скажется на ценах на нефть – другой вопрос. Здесь разумно рассматривать также идею снижения рисков для нефтяных компаний путем диверсификации и развития новых проектов в электроэнергетике. Для государства не так важно, какой из невозобновляемых ресурсов через 20–30 лет будет давать большой доход – нефть или природный газ. Конечно, сегодня нефть служит основным генератором экспортной выручки и ВВП страны, но при этом природный газ является более экологически чистым топливом.

**На данный момент нет никаких существенных препятствий для природного газа в ЕС как источника для производства электроэнергии**

Электроэнергетика, построенная на природном газе, технологически развита великолепно. Достигнуты очередные максимумы эффективности и КПД работы установок. Современные станции тепловой генерации на газе работают в полностью автоматическом режиме, когда на объекте находится всего по два оператора в светлой комнате с пальмами. Их задачей не является регулирование подачи газа или производимой электроэнергии, эти функции в режиме онлайн переданы компании – сетевому оператору, которая в свою очередь не входит в организационную структуру той компании, которая производит электроэнергию.

Ввиду поставленных ЕС целей по переходу на возобновляемые источники, электроэнергия из ВИЭ является приоритетной для сетевых операторов. Другими словами, пока дует ветер, сеть будет использовать сначала энергию ветра, а уже во вторую очередь энергию угля или газа. Газовая генерация служит главным образом для покрытия пиковых нагрузок и балансировки сети в отсутствие ветра. Она также очень удобна с точки зрения дистанционного включения и выключения станции сетевым оператором, что позволяет обеспечивать стабильность напряжения и частоты сети.

На данный момент нет никаких существенных препятствий для природного газа в ЕС как источника для производства электроэнергии, кроме рыночных цен на сам газ и на мегаватт продаваемой электроэнергии. Если сжигать газ дороже, чем уголь, то электроэнергия производится из угля. Такой выбор используют многие европейские энергокомпании, на балансе которых имеются мощности и угольной, и газовой генерации. При этом

как уголь, так и природный газ покупаются этими компаниями.

## **ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ ИЗ РОССИЙСКОГО ГАЗА**

Предположим, доставляемый в ЕС российский газ будет сжигаться российской же компанией на газовых электростанциях, а произведенная электроэнергия будет продаваться конечным потребителям по современным тарифам через ИТ-приложение, защищенные платежные системы и блокчейн-контракты. В этом случае весь доход от невозобновляемого ресурса достанется не европейским корпорациям, а российскому государству. Такая картина отнюдь не является фантастичной, поскольку технически и юридически все механизмы вполне осуществимы, включая защищенные блокчейн-платежи для домохозяйств за электроэнергию.

Благодаря последовательным реформам, проводимым в ЕС на протяжении 20 лет, инфраструктура и сети выделены из монополий. Любой производитель электроэнергии имеет возможность использовать одни виды сетей для доставки природного газа от пункта покупки до газовой электростанции, другие виды – для доставки электроэнергии от электростанции до конечного потребителя. Одни энергокомпании могут задействовать недоиспользованные мощности газовой генерации других компаний, сети третьих компаний и при этом успешно продавать конечный продукт, низкоуглеродную газовую электроэнергию, европейскому потребителю.

Почему конечный потребитель станет покупать электроэнергию, которая будет произведена из российского природного газа? Это он и так делает сегодня. Вот только добавленная стоимость создается без участия страны, добывающей ресурс. Электроэнергия – это товар с эластичным спросом, его основным критерием является цена. Потребитель будет покупать там, где дешевле, по аналогии с мобильными операторами связи. Конечно, существуют и неценовые факторы, регуляторы в каждой стране и т.д.

Рассмотрим плюсы и минусы диверсификации дохода от природного газа путем построения бизнеса в секторе downstream. Попробуем провести очень краткий SWOT-анализ идеи с точки зрения государственной стратегии.

Сильной стороной идеи является прямой выход на конечного потребителя ресурса – невозобновляемого природного газа. Тем самым становится возможным получение максимального дохода от продажи ресурса путем создания добавленной стоимости в виде электроэнергии. Доходы от продажи электроэнергии увеличат общие поступления от невозобновляемого ресурса.

Слабой стороной такой диверсификации является зависимость от рыночных цен на электроэнергию и необходимость нести расходы на создание добавленной стоимости. В общем и целом это сложнее, чем оптом продавать газ – трубопроводный или СПГ. Но даже заняв скромную долю от объема газа, поставляемого Россией в ЕС, такая диверсификация сможет стать источником дополнительного дохода.

Возможностями являются наличие конкурентной среды и регулирование рынков в ЕС. Это те условия, которые необходимы для реализации идеи. Положительным фактором также служит осведомленность конечного потребителя в ЕС о том, что Россия является крупнейшим производителем природного газа.

Угрозами являются санкции и геополитические факторы, которые могут заморозить или модифицировать диверсификацию на некой стадии реализации. Сланцевый газ из США и политика поддержки этого источника для импорта в ЕС – это самые сильные риски для реализации анализируемой идеи.

В случае осуществления наиболее неблагоприятного сценария – введения новых санкций и запрета проекта «Северный поток-2» – идея диверсификации станет еще более актуальной, но уже с теми объемами трубопроводного газа, которые физически возможно будет доставлять в ЕС по существующим трубопроводам.

## ЭНЕРГОДИАЛОГ РОССИЯ – ЕС 2.0

До 2010 года официальная программа «ЭнергодIALOG Россия – ЕС» играла важную роль политического моста между Москвой и Брюсселем. Диалог способствовал улучшению понимания сторонами различных подходов к управлению процессом взаимозависимости в энергетике РФ и ЕС. Однако тема взаимозависимости отодвинулась на второй план при появлении большого количества альтернативных источников природного газа (включая СПГ и поставки трубопроводного газа из третьих стран) и роста конкуренции за покупателя.

Такая площадка пригодилась бы и сегодня, как минимум в качестве механизма стратегического планирования развития энергетики на территории от Владивостока до Лиссабона на период до 2050 года и далее. К сожалению, новая версия площадки или возобновление ЭнергодIALOGа 2.0 кажутся призрачными перспективами с политической точки зрения.

В то же время у компаний с обеих сторон энергодIALOG остается на прежнем уровне взаимовыгодного партнерства. В этом можно наглядно убедиться на примере пяти евро-

пейских партнеров «Северного потока-2». Да, они не стали прямыми учредителями проекта, как планировалось изначально, а ограничили риски коммерческими кредитными линиями. Но европейские корпорации хотят продолжения практики покупки более дешевого российского трубопроводного газа для перепродажи его конечным потребителям и собственного производства электроэнергии.

Если версия 2.0 ЭнергодIALOGа Россия – ЕС и возможна в ближайшие годы, то вероятнее всего только на уровне бизнеса – таково на сегодня мнение известных экспертов в Брюсселе. И здесь встает вопрос – зачем газовой монополии еще одна площадка, если она и так имеет прямые контрактные обязательства с лидирующими европейскими партнерами?

**ЭнергодIALOG 2.0 имел бы смысл для поддержки в ЕС другой российской компании, которая поставит своей долгосрочной целью реализацию идеи диверсификации рынков природного газа в downstream**

ЭнергодIALOG 2.0 имел бы смысл для поддержки в ЕС другой российской компании, которая поставит своей долгосрочной целью реализацию идеи диверсификации рынков природного газа за счет сектора downstream. Такая компания не должна быть связана с газовой монополией по многим причинам, часть из которых перечислена выше. Она смогла бы развивать умные современные технологии как в газовой, так и в гибридной электроэнергетике, построенной на комбинации природного газа и ветряных парков. Проект, совмещающий в себе возобновляемые источники и низкоуглеродное топливо, сможет обеспечить мощность базовой нагрузки взамен выбывающей из энергодIALOGа ЕС атомной генерации. Планы Великобритании, Венгрии, Финляндии, Чехии, Болгарии по строительству новых атомных электростанций требуют не только больших ресурсов, но и долгого процесса одобрения и согласования. А природный газ имеется здесь и сейчас, и вопрос увеличения дохода от данного ресурса, как и вопрос развития энергетических взаимоотношений на едином континенте, являются тесно связанными с планами роста экономик стран Евразии. 