

## Экспортные операции

УДК 338.332

# ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ УЗЛЫ, ОПЕРИРУЮЩИЕ РОССИЙСКИМИ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОПЛИВНО- ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

**Е. Л. ЛОГИНОВ,**

*доктор экономических наук,*

*вице-президент*

*E-mail: evgenloginov@gmail.com*

*Национальный институт  
энергетической безопасности*

**А. Е. ЛОГИНОВ,**

*старший аналитик*

*E-mail: aleksloginov@gmail.com*

*ОАО «Гловерс»*

---

*В статье рассматриваются проблемы развития экспортной деятельности топливно-энергетического комплекса (ТЭК) России с учетом усложнения условий расширения энергетического бизнеса российских энергокомпаний в ряде стран Европы и Азии. Отмечается необходимость группировки возможностей и потенциалов российских компаний и их дочерних и зависимых обществ (ДЗО) за рубежом, организационно «упакованных» как энергетические узлы оперирования российскими топливно-энергетическими и иными ресурсами, для налаживания процесса сквозного трансграничного движения электроэнергии, концентрации инвестиций и расширения контроля зарубежных активов.*

**Ключевые слова:** *энергетические компании, ТЭК России, энергетический узел, инфраструктура, инвестиционный проект.*

---

Расширение внешнеэкономических операций российских энергетических компаний, интеграция

энергосистем и энергорынков разных стран, глобализация оборота российских топливно-энергетических ресурсов – все эти факторы обуславливают острую потребность в формировании новых организационно-экономических инструментов управления энергетической деятельностью как в нашей стране, так и за рубежом (рис. 1).

Участие российских компаний (персонала, технологий, оборудования, капитала и пр.) в зарубежных энергетических проектах становится все более широким:

- строительство атомных и гидроэлектростанций;
- создание газо- и нефтепроводов, подземных хранилищ газа, линий электропередачи и др.

Все это диктует необходимость формирования универсального организационно-экономического подхода к «упаковке» различных факторов, ресурсов и компетенций для повышения выживаемости

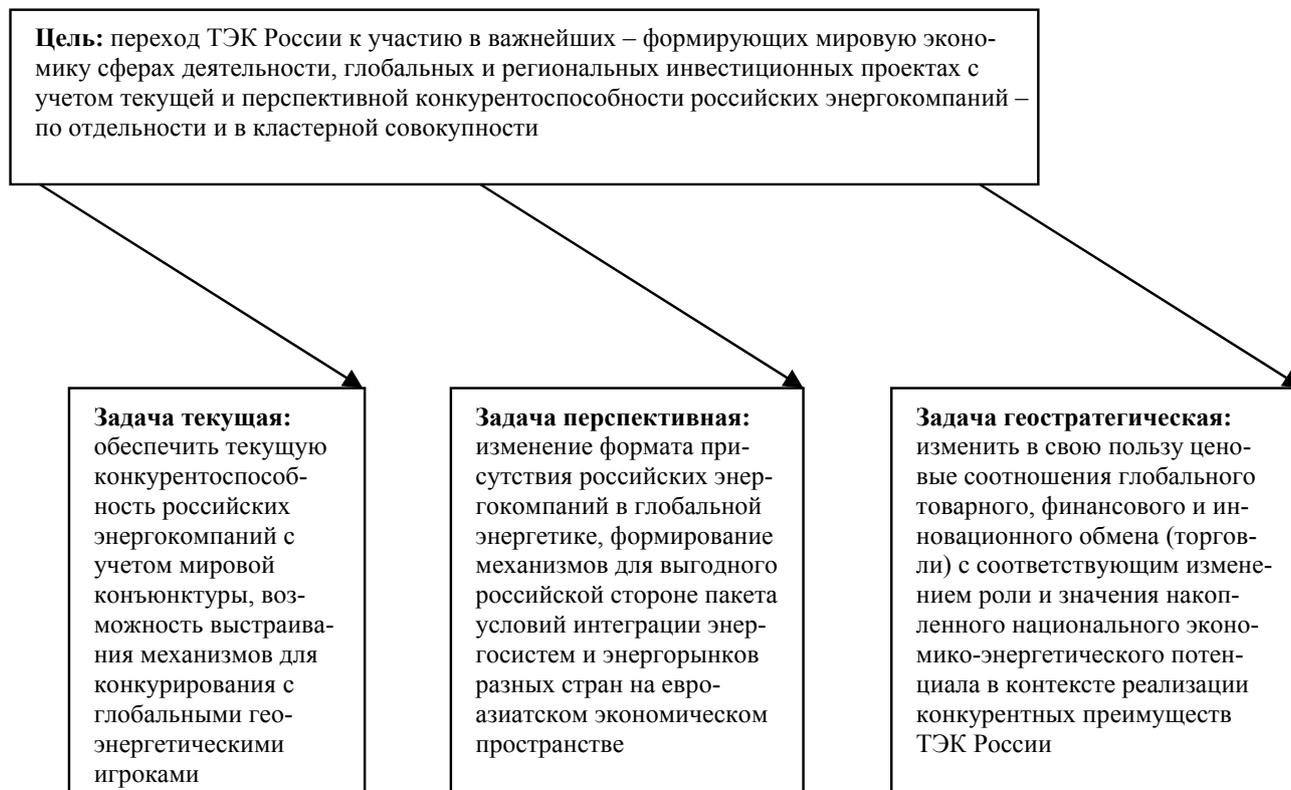


Рис. 1. Императивы формирования стратегических инструментов управления экспортной деятельностью ТЭК России

российских бизнес-структур в высококонкурентной среде мировой экономики [3].

Целесообразна группировка возможностей и потенциалов российских компаний и их дочерних и зависимых обществ (ДЗО) при реализации крупных энергетических проектов в России и за рубежом. Их выгодно «упаковать» как своего рода энергетический узел – в организационно взаимосвязанную по определенным профилям структуру предметной деятельности хозяйствующих субъектов в сфере энергетических, энергосвязанных и энергосервисных бизнесов в рамках (территориально, производственно и т. п.) структурированных бизнес-циклов (рис. 2).

Разработка и реализация стратегии формирования энергоузлов, оперирующих российскими топливно-энергетическими ресурсами, особенно актуальна в отношении экспортных проектов, ориентированных на сбыт за рубежом. Там, где национальными правительствами и экономическими союзами часто разрабатываются протекционистские меры, реализующиеся в ущерб российским (государственным и корпоративным) экономическим интересам [1].

В последние годы Европейский Союз проводит последовательную политику, направленную на ограничение возможностей реализации полноценных стратегий вхождения в европейские энергосистемы и на энергетические рынки российских энергетических компаний при экспорте энергоносителей европейским потребителям.

Основными декларируемыми целями энергетической политики ЕС являются:

- диверсификация источников получения энергии;
- снижение зависимости от нефти и газа, а также от их крупнейших корпораций-поставщиков;
- создание внутреннего рынка электроэнергии и природного газа, позволяющего свободное перемещение энергоресурсов между отдельными странами ЕС, направленное также на сокращение политического и экономического влияния государств – поставщиков энергоресурсов.

В данном русле инициировано внедрение:

- единого для всего Европейского сообщества энергетического законодательства;
- единых регуляционных механизмов;

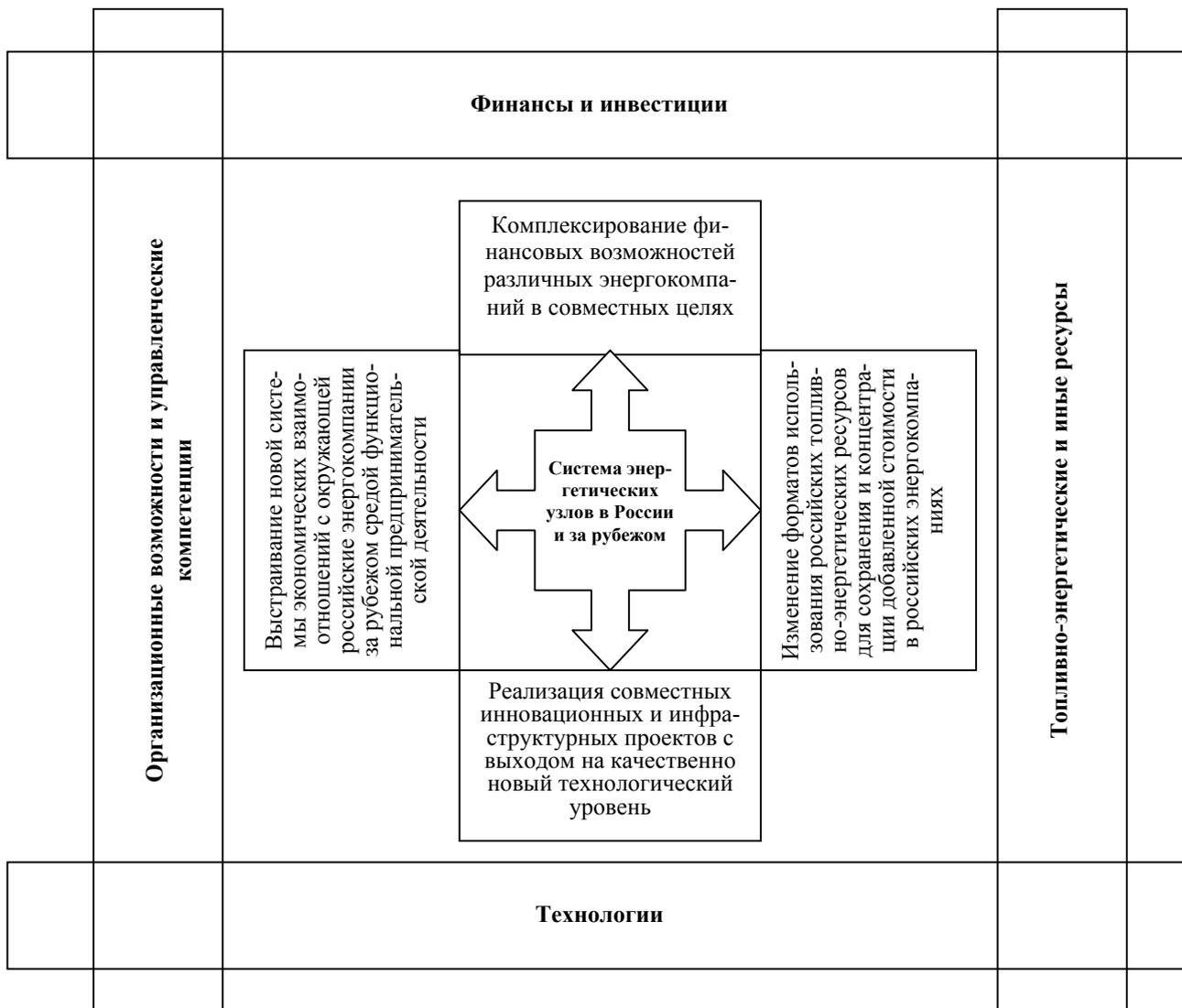


Рис. 2. Кластер конкурентных преимуществ стратегии формирования энергетических узлов в России и за рубежом

– единого подхода к функционированию внутренних энергетических рынков;

– единого энергорынка.

Для этого Еврокомиссия в последние годы упорно и настойчиво реализует пакеты мер по укреплению единого европейского энергетического пространства. Среди таких мер необходимо выделить «Третий энергетический пакет», который предполагает формирование единого рынка газа и электроэнергии в ЕС. Одним из основных этапов является выделение сетевого хозяйства из-под влияния компаний-поставщиков и передача сетей системному оператору или обеспечение полной независимости в принятии решений компаниями, управляющими энергосетевой инфраструктурой.

Важное значение имеет создание в ноябре 2010г. внутреннего рынка электроэнергии в центрально-западном регионе Европы, который объединил Германию, Францию, Бельгию, Нидерланды и Люксембург.

Европейская комиссия стремится распространить положения «Третьего энергопакета» на соседние страны, чтобы решить следующие задачи:

- ограничить влияние российских энергопоставщиков;
- стимулировать строительство мощностей по поставкам нероссийского газа (Nabucco, LNG-терминалы);
- организовать переход от долгосрочных договоров на экспорт газа, выгодных поставщику, на краткосрочные соглашения.

В этих же целях создано Энергетическое сообщество стран Юго-Восточной Европы, членом которого стала и Украина. Оно ориентировано на расширение за пределы ЕС «общей регуляторной зоны». Европейская комиссия, диктуя правила игры балканским странам, Украине и Молдове (в перспективе – и Турции), обещает им поддержку ЕС в отношении противодействия «давлению» стран – поставщиков энергоресурсов [8].

Для российских энергетических компаний (прежде всего – ОАО «Газпром»), которые активно инвестируют в строительство газопроводов в России и за рубежом, ориентированных на европейских потребителей газа, а также приобретают зарубежные газотранспортные и газораспределительные активы, это несет риск потери собственности и гарантированного доступа к транспортным мощностям.

Европейский Союз разрабатывает ряд проектов по строительству межсистемных связей общей стоимостью для передачи электроэнергии между Европой, Азией и Африкой. Для формирования единого рынка электроэнергии ЕС намерен создать трансконтинентальные электрические сети нового поколения по вектору Север–Юг. Эти инфраструктурные проекты рассчитаны на значительное повышение доли возобновляемых (альтернативных) источников энергии в общем балансе энергопотребления Евросоюза. Новые сети позволят передавать с севера энергию ветра (произведенную на строящихся в Северном море платформах), а с юга – из Средиземноморского региона – солнечную энергию. Они должны отличаться высокой управляемостью в связи с меняющимися объемами поступающей в энергосистему солнечной или ветряной энергии, так как ее выработка зависит от погодных и климатических условий.

В связи с такой ситуацией в странах ЕС, а также других регионах мира целесообразна разработка стратегии для российских энергокомпаний по формированию энергоузлов, оперирующих российскими топливно-энергетическими ресурсами в Восточной и Западной Европе, Азии и пр. Это необходимо для решения следующих задач:

- налаживание процесса сквозного трансграничного движения энергоресурсов;
- концентрация инвестиций;
- расширение контроля за зарубежными активами.

С формирующимся общеевропейским энергетическим кластером как инструментом противосто-

яния ресурсно-ценовому «диктату» энергопоставщиков должен сотрудничать (конкурировать) российский энергокластер из крупных корпоративных групп энергетических компаний с государственным участием. Еще более актуален этот подход по отношению к энергетическому сотрудничеству с Китаем с его жестким централизованным управлением государственными энергетическими корпорациями и громадными корпоративно-государственными финансовыми ресурсами, предназначенными для контроля крупных зарубежных сегментов глобальной энергетики [2].

Крайне актуальна стратегия по формированию энергоузлов для ГК «Росатом», которая на 01.01.2012 заключила контракты на строительство 21 энергоблока для АЭС за рубежом. Уже ныне при управлении многочисленными зарубежными проектами, дочерними и зависимыми структурами в России и за рубежом ГК «Росатом» реализуются элементы сетецентрического управления.

Эти организационно-экономические механизмы корпоративного управления проектами ГК «Росатом» целесообразно развивать далее в рамках концепции энергоузлов с выходом на усиление не только вертикальных, но и горизонтальных связей:

- при строительных работах;
- при эксплуатации и реализации электроэнергии;
- при участии российских энергокомпаний в энергосбыте;
- при развитии сетевой и иной энергоинфраструктуры в соответствующих странах.

Для укрепления своих позиций российским энергокомпаниям приходится предлагать заказчикам не только оборудование и энергосырье (уран) для строительства и эксплуатации АЭС, но и комплексный пакет услуг, включающий современные технологии управления проектами и финансирования, которые требуют организационного объединения российских и национальных компаний из этих стран, принимающих участие в атомно-энергетических проектах.

Ключевыми рынками сбыта российских атомных технологий являются, как правило, развивающиеся страны, не обладающие достаточной базой для самостоятельного финансирования крупномасштабных проектов сооружения АЭС и необходимыми компетенциями в атомной энергетике. Выбор поставщика технологии для атомно-энергетического

ленных проектов в таких странах в перспективе все чаще будет определяться возможностями:

– получения от поставщика финансовой поддержки сооружения АЭС (за счет государственных или частных финансовых ресурсов);

– создания элементов инфраструктуры.

Такая бизнес-модель, определяющая потребность в формировании энергетического узла за рубежом, формируется с началом реализации ГК «Росатом» проекта сооружения первой национальной АЭС в Турции (АЭС «Аккую»). При этом российское ЗАО «Атомстройэкспорт» приобрело новое конкурентное преимущество, впервые в мире применив бизнес-модель ВОО (Build – Own – Operate – «строй – владей – эксплуатируй»), по которому российская компания является владельцем АЭС, включая выработанную станцией электроэнергию. Планируется строительство четырех реакторов ВВЭР по российскому проекту «АЭС-2006».

Российско-турецкое межправительственное соглашение, подписанное в 2010 г., предусматривает обязательства турецкой энергокомпании ТЕТАШ по покупке фиксированного количества электроэнергии, планируемой к выработке на АЭС: 70 % от 1-го и 2-го блоков и 30 % от 3-го и 4-го блоков в течение 15 лет с даты начала коммерческой эксплуатации каждого энергоблока по фиксированной цене. Остальная электроэнергия будет продаваться российской компанией на свободном энергетическом рынке самостоятельно или через розничного поставщика электроэнергии [7].

Стратегия по формированию энергоузлов может быть интересна и для ОАО «Интер РАО ЕЭС», которое в одном из проектов изучает возможность обмена долга Лаоса перед Россией на долю в строительстве ГЭС. Схема, выработанная ОАО «Интер РАО ЕЭС», предполагает организацию совместного предприятия для реализации проектов по сооружению трех гидроэлектростанций в Лаосе. Компания предлагает РФ принять 51 % акций проектной организации по строительству ГЭС в оплату долга Лаоса объемом 360 млн долл.

Разрабатывается бизнес-модель, при которой 20–25 % достанется Lao Holding State Enterprise – государственной компании, участвующей в энергетических инвестиционных программах. Остальную часть получит инвестор из Вьетнама или Таиланда. Это связано с тем, что значительная часть производимой в Лаосе электроэнергии поставляется на экспорт, а вхождение инвестора означает

некие гарантии по ее сбыту. Планируется также привлечение заемных средств в размере 800 млн долл. Таким образом, общий объем необходимых для строительства ГЭС вложений будет достигать 1,51 млрд долл., или 44,8 млрд руб. по курсу Банка России. Если оценить проект исходя из средней стоимости строительства гидроэлектростанций, то сумма инвестиций должна равняться 47,7 млрд руб. Таким образом, выходит, что оценка проекта вполне справедлива.

Выигрыш ОАО «Интер РАО ЕЭС» в этом случае будет в том, что оно станет подрядчиком по строительству станции, а затем оператором по ее управлению. Лаос обладает большим гидроэнергетическим потенциалом, который оценивается в 18 ГВт мощностей. До 2020 г. планируется реализовать 32 проекта. Это должно увеличить установленную мощность гидрогенерации почти до 9 ГВт. Недостаток в потребителях страна вряд ли будет испытывать: крупными покупателями электроэнергии выступают Таиланд и Вьетнам, между которыми так удачно расположился Лаос.

Данный проект ОАО «Интер РАО ЕЭС» мог бы стать первым в дальнем зарубежье в сегменте генерирующих активов. В настоящее время у компании есть предприятия по производству электроэнергии в Молдавии, Литве, Армении, Грузии и Казахстане. Их общая установленная мощность достигает 6,3 ГВт. Если компания получит 51 % проектной мощности, она сможет увеличить установленную мощность своих зарубежных активов на 13 %, а если считать вместе с российской генерацией – на 3 % [5].

Целесообразно сформировать энергетические узлы на основе зарубежных активов ОАО «Интер РАО ЕЭС» с развитием комплекса услуг и видов деятельности в конкретных странах и на мировых энергетических и финансовых рынках. Это можно сделать, опираясь на квазиконсолидированный энерго-экономический потенциал этих зарубежных компаний, для налаживания процесса сквозного трансграничного движения электроэнергии, концентрации инвестиций и расширения контроля за зарубежными активами.

Транснационализация деятельности энергетических компаний России с возможностью строительства за рубежом АЭС, ГЭС и пр. и продажи электроэнергии на национальных и международных рынках позволит вырваться за пределы навязываемого РФ глобальными геэкономическими игро-

ками модели энергосырьевого прироста. Страна избавится от принудительного неэквивалентного обмена сравнительно дешевых российских энергоносителей и сырья (как опосредованных концентратов энергоресурсов) на дорогие иностранные инновации и инновационно емкую продукцию с «отъемом» сверхприбыли в пользу зарубежных государств и ТНК – источников инноваций [4, 6].

Использование распределенных трансграничных узлов энергоснабжения и зон энергоответственности создает возможность:

- налаживания процесса сквозного движения электроэнергии;
- концентрации инвестиций;
- расширения контроля за активами.

Причем не только в национальной экономике, но и в международном аспекте (на основании соглашений двухстороннего и многостороннего характера). Это может стать основой для экономической интеграции и перелива финансовых ресурсов, свойственных международной финансовой практике, и проведения на их основе координированных операций на глобальных финансовых рынках и биржах и т. п.

Для реализации новых стратегических возможностей необходимо:

1) формирование модели сетевидно организованных распределенных центров прибыли энергобизнесов российских энергокомпаний и их ДЗО в России и за рубежом, в том числе выстраивание отношений с предприятиями, где доля собственности российской стороны незначительна;

2) создание механизмов сетевидно организованных систем управления всеми объектами, имеющими отношение к энергетическим компаниям России, для достижения ситуационной осведомленности и выхода на единый детализированный экономико-технологический образ энергетической и связанной с ней деятельности и оборота электроэнергии с соответствующими бизнес-моделями и фиксированием реальной прибыли;

3) выстраивание организационно-хозяйственного (экономического, правового и т. п.) взаимодействия со всеми видами предприятий, имеющих отношение к энергетической деятельности в России и за рубежом, независимо от формы собственности и собственников для мониторинга и координации реальных процессов:

- формирования, концентрации и перераспределения финансовых и материальных ресурсов (активов);

– их мультипликации в плане роста прибыли, курсовой стоимости и капитализации (включая интеллектуальную собственность с опорой на российские патенты и технологии);

4) стратегическое позиционирование распределенной международной группы предприятий энергетических компаний России (в том числе научных организаций, финансовых структур и т. п.) в рамках глобальных циклов с учетом мировых и локальных финансово-экономических, энергетических (а также энергосвязанных) кризисов, глобальной макроэкономической конъюнктуры (так как кризисы затрагивают или проявляются по-разному в разных регионах мира и странах) для реверсивной переброски ресурсов (в том числе в форме ценных бумаг, на основе секьюритизации долгов и иных обязательств) в другие страны в целях упреждающего или ситуационного вывода активов энергетических компаний России из-под удара макроспекуляций или инициированных определенными глобальными игроками макроэкономических флуктуаций;

5) выход на реальную (а не на существующую – анархически сложившуюся и квазиобъективную) рыночную стоимость активов и капитализацию российских энергетических предприятий, переоценка реальной корпоративной и общей народнохозяйственной капитализации экономики России с выходом на новые показатели кредитоспособности и кредитных рейтингов российского государства и корпораций.

Решение этих задач следует обеспечить за счет использования энергетических узлов – организационного интегратора производственно-технологических и финансово-экономических возможностей предприятий как самих энергетических компаний, так и связанных с ними предприятий и организаций. При этом должно произойти превращение крупных корпоративных групп российских энергокомпаний (с государственным участием) в своего рода системное ядро организационных структур применительно к различным уровням реализации энергетических, финансовых, научно-технических взаимосвязей на основе:

- распределенных трансграничных узлов энергоснабжения и зон энергоответственности;
- сетевидно организованных распределенных центров прибыли энергобизнесов в России и за рубежом.

Потребуется стратегическая сегментация предприятий российских энергетических компаний в на-

шей стране и за рубежом. Именно она создает предпосылки перехода к качественно новой структуре управления страновым образом расщедоточенных предприятий с территориальной дифференциацией финансово-хозяйственной деятельности в зависимости от:

- различных характеристик производственной нагрузки;
- месторасположения энергопотребителей;
- выбора вариантов замещения источников финансирования для программ развития.

Это может быть сделано в виде формирования комплекса распределенных энергетических узлов ТЭК России с мультифункциональной ориентированностью на удовлетворение как энергопотребностей различных групп энергопотребителей, так и потребностей зарубежных энергетических объектов в инновационном оборудовании, энергосырье, ином оборудовании для функционирования и расширения энергетического бизнеса.

#### **Список литературы**

1. *Агеев А., Логинов Е.* Глобальное управление – ключ к новой мировой финансовой архитектуре. «Мы» и «они» в системе глобальных финансовых координат // *Экономические стратегии*. 2010. № 3.

2. *Агеев А., Логинов Е.* Реструктуризация глобального управления – ключ к борьбе с мировыми финансово-экономическими кризисами // *Экономические стратегии*. 2011. № 10.

3. *Иванов Т. В., Иванов С. Н., Логинов Е. Л., Наумов Э. Б.* Интеллектуальная электроэнергетика: стратегический тренд международной конкурентоспособности России в XXI веке. М.: Спутник+. 2012.

4. *Логинов Е. Л.* Атомный энергопромышленный комплекс в мировой энергетике: стратегические тренды в посткризисный период // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2012. № 28.

5. *Новожилов В.* «Интер РАО ЕЭС» готово строить ГЭС за долги. URL: <http://www.investcafe.ru/blogs/v-novozhilov/posts/17443>.

6. *Петров В. П.* Совершенствование управления научно-техническими проектами предприятий атомного энергопромышленного комплекса России. М. 2011.

7. *Росатом на глобальном рынке: состояние и перспективы.* URL: <http://www.powertecrussia.com>.

8. *Тарнавский В.* Как Европейская комиссия формирует внешнюю энергетическую политику для Евросоюза. URL: <http://www.uaenergy.com.ua>.