

СОВРЕМЕННЫЙ GR И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТ ПРИРОДНОГО ГАЗА: ДОСТИЖЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ. СТРАТЕГИИ «ГАЗПРОМ» - ГЛОБАЛЬНЫЙ GR

Поляков Л.В.²⁰, Алексеева Ю.Н.²¹, Белова Ю.В.²², Кривенко Г.И.²³, Кубракова Я.А.²⁴, Новгородов Е.А.²⁵, Поташев Н.А.²⁶, Рыжкин Е.Н.²⁷, Спесивцев Д.В.²⁸, Хаталах Д.А.²⁹, Яковенко В.В.³⁰

В данной статье авторы рассматривают деятельность ПАО «Газпром» в сфере экспорта трубопроводного газа на основе применения SWOT-анализа. В качестве основных магистралей авторами были выбраны «Северный поток – 1/2», «Ямал-Европа», «Турецкий поток», Украинская ГТС и «Сила Сибири», а также рассмотрена PR-деятельность компании, связанная с каждым из этих направлений. По окончании исследования авторами сформирован ряд выводов и рекомендаций руководству ПАО «Газпром» для осуществления аналогичной деятельности в будущем.

Ключевые слова:

SWOT-анализ, GR, российский экспорт трубопроводного газа, ПАО «Газпром»

²⁰ Поляков Леонид Владимирович – д.филос.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, профессор департамента политической науки факультета социальных наук НИУ ВШЭ, член совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека; lpoluyakov@hse.ru, +7 (495) 772-95-90 22828;

²¹ Алексеева Юлия Николаевна – приглашённый преподаватель Школа востоковедения, ФМЭиМП, НИУ ВШЭ; yn.alekseeva@edu.hse, +7 (968) 590-19-49;

²² Белова Юлия Владимировна – руководитель проектов АНО «Диалог»; 3.yubelova@gmail.com, 8 (995) 113-15-66;

²³ Кривенко Глеб Иванович – студент 2-го курса ОП «Мировая экономика», НИУ ВШЭ; gikrivenko@edu.hse.ru, +7 (922) 016-82-65;

²⁴ Кубракова Яна Алексеевна – студентка 2-го курса ОП «Международные отношения», НИУ ВШЭ; yaakubrakova@edu.hse.ru, 8 (987) 831-36-01;

²⁵ Новгородов Егор Алексеевич – студент 3-го курса ОП «Политология», НИУ ВШЭ; eanovgorodov@edu.hse.ru, +7 (916) 647-98-66;

²⁶ Поташев Никита Андреевич – стажёр-исследователь, Центр комплексных европейских и международных исследований, НИУ ВШЭ; napatashhev@edu.hse.ru, 8 (911) 877-55-78;

²⁷ Рыжкин Егор Николаевич – студент 2-го курса ОП «Международные отношения», НИУ ВШЭ; enryzhkin@edu.hse.ru, 8 (910) 906-61-11;

²⁸ Спесивцев Денис Валерьевич – бизнес-аналитик, Делойт Консалтинг; spesivcevdennis2020@gmail.com, 8 (906) 585-29-69;

²⁹ Хаталах Денис Алексеевич – студент 2-го курса МП «Международная торговая политика», НИУ ВШЭ; dakhatalakh@edu.hse.ru, 8 (920) 459-61-97;

³⁰ Яковенко Виктория Валерьевна – студентка 2-го курса ОП «Управление бизнесом», НИУ ВШЭ; vvyakovenko@edu.hse.ru, +7 (905) 390-74-04.

I. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ PR В ПРОЕКТАХ «ГАЗПРОМА»: ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ, СТАТУС ДЕЙСТВУЮЩИХ КОММУНИКАЦИЙ

Специфика GR-стратегии Газпрома, влияющая как на зарубежные, так и на внутрироссийские площадки, основывается на образе, если не полностью государственной, то всё же полностью контролируемой государством компании. Помимо прямых контактов с заинтересованными структурами власти стран-транзитёров и заказчиков, компании необходимо использовать коммуникационные технологии современного PR, как дополнительный способ воздействия на решения партнеров. Совокупность стратегий составляет эффективное GR направление «Газпрома».

«Газпром» – компания-монополист в области добычи и транспортировки газа в России. Знание о компании не нуждается в стимулировании, однако не все медиа-возможности компании задействованы в рамках продвижения и формирования лояльности внешних потребителей любого из газопроводов. Основные виды информационных материалов, реализованных в продвижении текущих направлений газопроводов «Газпром»:

- 1) Рекламные ролики на телевидении.
- 2) Размещение информации по отдельным проектам и общей стратегии на официальном сайте «Газпром».
- 3) Размещение новостной информации и рекламных материалов, в том числе, документальных фильмов, направленных на знакомство с

корпорацией в социальных сетях на официальных страницах «Газпром».

- 4) Отдельные публикации в иных СМИ.

Официальный сайт «Газпром» доступен на 3-х языках – русском, английском и немецком. Кроме стандартных разделов, касающихся общей информации, новостной ленты, социального и карьерного портала, здесь размещены иллюстрированные материалы по текущим проектам и техническим особенностям отрасли. Также представлены ссылки на сайты всех дочерних компаний, которые приведены к стандартному виду вне зависимости от географии и вида деятельности. Кроме сайта, «Газпром» представлен в основных социальных сетях, таких как: Instagram, Facebook, YouTube, Telegram и Twitter. Контент на большинстве платформ дублируется, что говорит об игнорировании ключевых особенностей платформ и незаинтересованности развивать персональную коммуникацию.

Этот недостаток актуален для всех газопроводов и будет подробно описан на следующих этапах анализа. При этом наиболее интересным сейчас направлением, можно назвать YouTube-канал, где публикуются, в том числе, документальные фильмы о реализации проектов.

Коммуникационные проекты газотранспортных систем

«Ямал - Европа»

Целевая аудитория презентационных материалов на данный момент: западноевропейские потребители газа, политики, общественность и крупный бизнес Белоруссии, Польши и Германии, институты управления Европейского союза. Ключевое коммуникационное сообщение: «Доставка российского газа в

Западную Европу с высоким уровнем гибкости и надежности». На официальном сайте подчеркивается стабильность и надежность поставок газа через этот трубопровод (например, обращается внимание на то, что газопровод был квалифицирован Европейским союзом в качестве приоритетного инвестиционного проекта, реализованного в рамках Трансъвропейской сети (TEN)). На официальном сайте Газпром-экспорт делается акцент на региональный аспект и готовность удовлетворить потребности энергетического рынка Западной Европы, а надежность подчеркивается с помощью указания на то, что Газпром – крупнейший экспортер природного газа. Основным материалом носит информационный характер – это выпуски новостей и экспертные оценки. Единственным примером размещения презентационных материалов о проекте являются сайты компаний: Газпром и EuRoPol GAZ.

«Сила Сибири»

Рекламная кампания проводилась на федеральных каналах РФ с 2014 г. «для информирования граждан о том, что строится важный для страны проект – газопровод «Сила Сибири» – самый масштабный инвестпроект Газпрома за всю историю компании». Большинство статей, опубликованных китайскими СМИ, являются новостными сводками, а значит передают информацию, переведенную с российских ресурсов (например, одним самых цитируемых источников является Спутник).

Украинское направление

На главном сайте Газпрома газотранспортные коридоры через Украину не представлены. Возможное объяснение этому то, что маршруты через Украину были построены ещё в советское время и сейчас уже не представляют первостепенной важности, а отношения с

Украиной, в том числе по газу, сопряжены с многочисленными проблемами. На сайте «Газпром экспорт» есть краткие упоминания об украинском транзите: история строительства газопроводов, их мощности и страны, в которые осуществляются поставки. Следовательно, понять, как Газпром позиционирует отношения в газовом вопросе с украинской стороной, представляется возможным лишь при помощи анализа российских СМИ и, прежде всего, провластных.

«Северный поток – 1/2»

Проекты имеют общие по наполнению презентационные материалы. Они подробно описаны на официальном сайте, где размещена первичная информация, посвящённая техническим данным газопроводов, истории запуска строительства, а также сделан особый акцент на соблюдении стандартов экологии. Включение вопросов охраны окружающей среды призвано доказать партиям «зелёных», которые обладают значительным политическим весом и скептически относятся к экологичности реализуемого проекта [22], отсутствие наносимого природе вреда.

Основные внешние и внутренние проблемы в коммуникациях

Проведенный анализ информационного поля вокруг газовых направлений работы «Газпром» и изучение коммуникационных усилий компании фиксируют критическую зависимость от геополитической ситуации и тактических решений конкурентов и партнеров на рынке. Подобная чувствительность негативно сказывается на уровне самостоятельности в вопросах принятий управленческих решений и на финансовых показателях. Нивелировать высокую степень внешней угрозы со стороны политиков возможно с помощью устойчивой коммуникационной

кампании, основанной на учёте культурных особенностей страны-транзитера и конечных потребителей. Наиболее характерные проблемы для всех веток рассмотрены подробнее на примере некоторых действующих проектов.

«Северный поток - 2»

Несмотря на широкое освещение различных аспектов проекта «Северный поток - 2», фиксируется недостаточный объём позитивной информации о перспективах газопровода. СП-2 стал объектом регулярных манипуляций в вопросах геополитики. Низкая информационная вовлеченность потребителей очевидна после изучения социальных сетей проекта, где аккаунты ограничиваются 3 тыс. подписчиков.

«Ямал - Европа»

В медийном пространстве отсутствуют примеры рекламных материалов совместного проекта «Ямал - Европа», ориентированных на целевую аудиторию в странах-партнерах. Газпром или EuRoPol GAZ не вели коммуникационные кампании вне официальных пресс-релизов. Присутствуют и условно локальные проблемы газопровода «Ямал - Европа»:

1. **Белоруссия.** Представители белорусского бизнес-сообщества публично отмечают, что главной проблемой газопровода «Ямал - Европа» для Белоруссии остается маленькое пространство для маневра в вопросах цены импортирования газа, а также регулирования объемов транзита. Эту позицию регулярно доносят до жителей Белоруссии. Газпром на данный момент в медиапространстве практически не работает с вероятными противоречиями в основных группах (гражданами, политиками и бизнесменами).

2. **Польша.** Повторяющиеся факты дестабилизации геополитических отношений со стороны Польши на официальном уровне оказывают давление на бизнес-сообщество и отвергают большинство аргументов о выгоды сотрудничества. Решающую роль в политике препятствия со стороны Польши, предположительно, играют США. Основной задачей которых является продвижение собственного газа на рынках Европы. В данном контексте работа с противоречиями может и должна быть сконцентрирована на «сомневаемых».

«Сила Сибири»

Позиционирование внутри страны стало ключевой проблемой для этой ветки газопровода, в том числе, и из-за слабой газификации территории РФ и недоверия граждан к крупному бизнесу. Продвигаемые рекламные материалы на российском ТВ эмоциональные, что преждевременно для относительно неизвестного проекта крупной компании. При построении первичного знания о продукте компании и формировании лояльности первой задачей должна стать реклама с акцентом на продуктовые и функциональные особенности проекта, конкретную пользовательскую выгоду для ЦА. Активнее всего протестные настроения были в 2016 г.: на тот момент глава ФАС Игорь Артемьев добился запрета на использование фразы «национальное достояние» в рекламе «Силы Сибири». После чего Газпром был вынужден перестать использовать словосочетание на некоторое время.

«Турецкий поток»

Высокая степень турбулентности в отношениях с Турцией, несмотря на демонстрируемую заинтересованность с обеих сторон, затрудняет строить активную стратегическую медиа-коммуникацию. Это обусловлено тем, что

заинтересовать необходимо не только бизнес, но и граждан, т.к. любой проект «Газпром» тесно связан с государственной политикой России и геополитикой. Нет возможности говорить об исключительной выгоде или плюсах ветки «Турецкий поток» на фоне ухудшающихся отношений или формально враждебных действий со стороны партнера.

Украинское направление

Команда газового проекта не формулирует позитивные инфоповоды и акцентирует внимание на низком приоритете газового направления через территорию Украины. Также, как и с «Турецким потоком» ситуация остро политизирована, однако в случае с Украиной пространства для маневра не осталось – внутри России высокого уровня достигла критика в адрес «Газпром» и властей из-за продолжения даже минимального контакта с Украиной по газу. При этом внешние партнеры открыто принуждают российскую сторону к компромиссу, который не станет выгодным для компании.

Общие рекомендации

1. Задействовать широкие возможности медиа-актива «Газпром-Медиа» в продвижении, ATL и VTL-реклама. Для увеличения лояльности к партнерскому проекту особое внимание стоит уделить проведению просветительских онлайн-проектов (исторических, образовательных, развлекательных) для аудитории принимающей стороны. Запуск онлайн-курса для студентов и школьников страны-партнера, где они смогут изучить свою страну и современное производство, позволит оценить важность партнерских отношений с Россией в области технологического развития.

2. При разработке рекламных материалов необходимо учитывать

культурные традиции и актуальную повестку страны-партнера, сохраняя приверженность ценностям реализуемого проекта. Недооценить процесс формирования лояльности населения принимающей страны грозит провалом рекламной кампании даже с самым широким охватом.

3. Важно обращать внимание на информативность и содержательность рекламных материалов, а не только на их эмоциональный эффект.

4. Предпринять попытку «очеловечить» корпорацию. Например, добавить репортажи или истории рядовых сотрудников с разных направлений, в том числе, и из той страны, где развиваются проекты. Акцентировать внимание на международном аспекте компании, продвигать тезис о важности проекта для всех участников. Это позволило бы сократить дистанцию между потребителями и компанией, уменьшить количество стереотипов.

5. Акцентировать внимание на экологически чистой составляющей газового топлива, что необходимо в условиях роста популярности «зеленых» партий в ЕС.

6. Выработать стратегию сдержанного комментирования ситуации вокруг «Северного потока – 2», не обострять риторику на основании тезисов о финансовом коллапсе Украины из-за работы «Северного потока – 2», отрабатывать связанные с этим риски в инфополе партнеров. Снижение в медиа зависимости Украины снимет ответственность с европейских партнеров в её опеке.

7. Продолжить работу над лоббированием интересов компании внутри страны и стейкхолдерами в странах-партнерах, особенно сосредоточиться на проработке

взвешенных публичных ответов на критику действий компании (например, со стороны польских властей или немецкой партии «Зеленые»).

II. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ «ГАЗПРОМА»

Проблема энергетической безопасности в эпоху всеобщей моторизации и цифровизации является, пожалуй, одной из наиболее важных для любого государства. Не случайно новостные ленты заполнены сообщениями по поводу того или иного трубопровода, цены на СПГ или новых концепций «Зеленой энергетики». Наиболее примечательной особенностью энергетики, как таковой, является неоднородное распределение ресурсов для ее генерации. Поэтому на данном этапе научно-технического прогресса какие-то страны испытывают сложности с энергообеспеченностью, другие же имеют избыточные ресурсы для ее генерации.

В контексте исследования состояния, проблем и перспектив российского экспорта газа ПАО «Газпром» международным партнерам, стоит сказать несколько слов о предпосылках подобного сотрудничества. К середине XX в. природный газ стал заманчивым энергоносителем, постепенно вытесняя уголь, особенно на территории Европы. К 1967 г. на территориях стран Варшавского договора был введен в строй 630-километровый газопровод «Братство», который стал своеобразным шлюзом и инфраструктурной базой для дальнейшего развития на Запад. Первыми в Западной Европе вопросами диверсификации поставок энергоресурсов обеспокоилась австрийская OMV, заключившая 1 июня 1968 г. первый в истории газовый контракт западного мира с СССР. Описание истории газового сотрудничества Европы и СССР, а

впоследствии России, выходит за рамки данного исследования. Однако стоит подчеркнуть, что оно длится непрерывно уже более полувека, несмотря на все политические разногласия.

Последние несколько десятилетий азиатский регион является наиболее привлекательным районом с точки зрения роста экономической активности, что подразумевает наращивание объемов энергопотребления. Однако, объема собственных энергетических ресурсов оказалось недостаточно для взрывного роста населения и деловой активности, что сделало этот регион энергодефицитным. Географическая близость и относительно равномерное географическое распределение ресурсов, а также наличие постоянно возрастающего спроса позволило российским властям обратить внимание на азиатский маршрут энергетического сотрудничества. Таким образом, на настоящий момент для российского газового экспорта существуют два основных маршрута – Западный и Восточный. Поскольку основная тематика нашей работы связана именно с ПАО «Газпром», ниже мы рассмотрим сильные стороны исключительно трубопроводных проектов, занимающих все еще решающую роль в структуре российского газового экспорта. Анализ сильных сторон газопроводов стоит разделить на два уровня – общие сильные стороны и в зависимости от направления.

Несмотря на разнообразную историю каждого газопровода, общая принадлежность к ПАО «Газпром» наделяет их некоторыми общими сильными сторонами:

1. *Богатая ресурсная база.* Основным источником природного газа для всех рассматриваемых проектов являются месторождения Западной и Восточной Сибири. Проектная мощность Южно-

Русского, Бованенковского и Чайнинского месторождений составляет 25 млрд., 140 млрд. и 25 млрд. кубометров в год соответственно. По международной классификации все месторождения являются уникальными с доказанными запасами более триллиона кубометров. Подобная ресурсная база – это отличный фундамент для построения долгосрочного стабильного сотрудничества с широким кругом потенциальных потребителей российского природного газа.

2. *Опыт реализации крупных проектов.* ПАО «Газпром» (ранее министерство нефтяной и газовой промышленности СССР) имеет богатейший опыт постройки и ввода в эксплуатацию крупных магистральных трубопроводов в самых различных географических условиях. Отсутствие крупных аварий и срывов поставок говорит об очень высокой надежности с технической точки зрения.

3. *Государственная поддержка.* Де-факто ПАО «Газпром» частно-государственная компания, пользующаяся прямой поддержкой государства в вопросах финансирования и международного сотрудничества. Подобная поддержка позволяет осуществлять крупные дорогостоящие проекты, гарантом реализации которых выступает правительство РФ.

4. *Относительно низкая себестоимость.* Природный газ, добываемый на сибирских месторождениях, имеет достаточно неглубокое залегание, что делает его конкурентоспособным с точки зрения цены относительно природного газа, добытого на морском шельфе. Уровень рентабельности российского газа почти вдвое меньше альтернативных СПГ вариантов. При ценах на газ в США около 70 долл. за 1 тыс. кубометров на Henry Hub стоимость американского СПГ в Европе с учетом транспортировки составляет 230–

250 долл. за 1000 м³ [23]. Только чтобы покрыть операционные издержки, европейская цена газа должна составлять около 130 долл. за 1000 м³ [8]. В то время, как стоимость поставок Газпрома находится на уровне около 100 долл. за 1000 м³ [11]. Такая ценовая диспозиция возводит газопроводы ПАО «Газпром» в ранг безальтернативных источников обеспечения природным газом, с точки зрения предложенного объема и устойчивости к ценовым колебаниям.

Далее мы рассмотрим *дополнительные сильные стороны*, каждого трубопровода, поскольку каждый имеет определенные особенности. Дополнительным фактором, отображающим сильную позицию трубопроводов Балтийского направления, является опыт управления проектом с помощью структуры совместного предприятия. Это упрощает все юридические тонкости международного сотрудничества. Также немаловажным фактом является то, что расширение Балтийского направления через постройку «Северного потока – 2», будет нести меньшую инвестиционную нагрузку, так как определенная часть инфраструктуры уже построена в рамках проекта «Северный поток – 1». Чрезвычайно важным фактором, относящимся к сильным сторонам «Турецкого потока», является сотрудничество с европейской страной, не входящей в состав ЕС. Такое сотрудничество позволяет избежать юридических ограничений, направленных на энергетический бизнес в рамках государств-членов ЕС. Географическое положение Турции открывает возможность для попадания не только на рынок Южной Европы, но и перспективы для экспорта в страны Ближнего Востока, не обладающими собственными значительными ресурсами.

Несколько иная ситуация обстоит с газопроводами – наследством СССР и

постсоветской России. Газотранспортные системы, проходящие через территории Белоруссии и Украины, выпадают из приоритетных направлений развития экспорта. Сильной стороной Украинской ГТС являлась ее разветвленность и пропускная способность, однако эта же особенность является и слабостью, поскольку такую серьезную инфраструктуру поддерживать в рабочем состоянии крайне затратно. Учитывая многолетние политические разногласия, отражающиеся на ежегодном сокращении объемов транзита, будущее ГТС Украины весьма сомнительно. Похожая ситуация складывается вокруг газопровода «Ямал – Европа». Окончание многолетнего контракта на поставку и транзит газа через Польшу в 2020 г. также означает относительно туманное будущее. Газопровод имеет преимущество в виде кратчайшего пути до покупателей Западной Европы, но политическая ситуация вокруг русско-польских отношений ограничивает функционал газопровода до поставок газа в Белоруссию и аукционного малообъемного транзита через Польшу.

Особенности сильных сторон проекта «Сила Сибири» имеют принципиально другой характер. Во-первых, основной торговый партнер – Китай – не ведёт ярко выраженную политику конфронтации, что облегчает сотрудничество. Во-вторых, китайский рынок энергопотребления чрезвычайно емкий: об этом свидетельствует тот факт, что Китай развивает сразу несколько программ по наращиванию собственной генерации, строя новые АЭС, газовые ТЭС и установки на альтернативных видах генерации. В-третьих, данный газопровод станет фундаментом для развития удаленных областей Российской Федерации. Доказательством этого является создание газоперерабатывающего кластера,

состоящего из Амурского ГПЗ и Амурского газохимического комплекса. Новые рабочие места и развитая социальная инфраструктура позволит создать ПАО «Газпром» положительный образ как для жителей данного региона, так и для всероссийских масс-медиа.

III. СЛАБЫЕ СТОРОНЫ «ГАЗПРОМА»

1. Технологический фактор

«Сила Сибири». Объемы добычи газа на Чаяндинском месторождении недостаточно, что ставит под угрозу поставку газа из России в Китай на протяжении 30 лет [18]. Основаниями для возникновения проблемы стали: отсутствие должного анализа объёма природного газа; экстремальные природно-климатические условия; систематическая халатность руководства; регулярное игнорирование технологических нарушений; отходы складируются и не вывозятся на переработку; недостаток инновационных технологий и оборудования для бурения.

«Турецкий поток». Серьезных аварий в краткосрочной перспективе ожидать не стоит, однако трубопровод – очень капиталоемкий объект, находящийся в агрессивной среде, что дает существенную прибавку в стоимости мониторинга и обслуживания. Более того, из-за открытия новых газопроводов из Азербайджана, а также значительного роста закупок американского СПГ газопровод хронически недозагружен. Кроме того, на этом рынке Газпром не является монополистом.

Украинское направление. Одной из важнейших проблем украинской ГТС является её изношенность, что требует масштабного ремонта. Газпром может лишиться возможностей по наращиванию транзита газа через Украину, планируя сократить свои транзитные

мощности до 40 млрд. м³ в год, что равно минимальному объёму газа по контракту "качай или плати" за 2021-2023 гг. Впрочем, в контексте планов по отказу от использования транзита через Украину это не будет представлять проблем для Газпрома

«Ямал – Европа». Износ технического оборудования из-за продолжительной эксплуатации (более 20 лет), что требует серьезных финансовых затрат на модернизацию, что может привести к постепенному снижению эффективности работы «Ямал – Европы».

Итого, вопрос износа оборудования в сфере использования трубопроводов таких масштабных проектов всегда связан с большими рисками, в первую очередь, финансовыми. Именно поэтому для всех рассматриваемых направлений так важно вовремя проводить техническое обслуживание, улучшать все действующие системы, а также контролировать их безопасность. Отсутствие передовых технологий бурения и добычи газа в сложных, например, климатических условиях также тормозят успешное осуществление. С другой стороны, затраты на развитие могут привести к удорожанию газа для конечного потребителя, поэтому очень важно правильно принять решение и взвесить все риски. В любом случае, систематическая халатность руководства, регулярное игнорирование технологических нарушений, а также износ технического оборудования из-за продолжительной эксплуатации наблюдаются на всех направлениях и должны стать приоритетным вопросом, если Газпром планирует успешное продолжение реализации этих проектов.

2. Экологический фактор

«Северный поток – 1/2». Не ведётся работа с НКО и политическими партиями (НКО наднационального уровня,

особенно), которая должна помочь нейтрализовать продолжающиеся попытки представить проект как экологически опасный для Европы.

«Сила Сибири». В СМИ все чаще и чаще появляются сообщения о негативных оценках проекта экологами. Более того, некоторые опасения есть у ЮНЕСКО и WWF, который заявили, что будут добиваться изменения маршрута [5]. В случае, если экологический вопрос не будет решен, то дальнейшие препирательства с природоохранительными организациями могут затруднить реализацию проекта.

Несмотря на тот факт, что при строительстве всех трубопроводов Газпром уделил особое внимание экологическому аспекту, вопрос о защите окружающей среды остаётся не проработанным до конца. В разное время на разных направлениях возникали те или иные экологические риски. Помимо очевидной угрозы окружающей среде, также присутствует и угроза имиджу компании. Активисты, привлекающие внимание к проблемам, скандальные публикации в СМИ и другие возникающие кризисы могут оттолкнуть зарубежных партнеров и заставить их усомниться в будущем каждого из проектов. Данная слабая сторона может быть устранена посредством установления контактов не с отдельными экологическими движениями, существующими в рамках отдельной страны, а с теми НПО, которые существуют на наднациональном уровне, предоставления им необходимой документации, приглашения представителей экспертного сообщества в места сооружения для проведения независимого экологического мониторинга.

3. Политический фактор

«Северный поток – 2». Зарубежные компании принимают непосредственное участие в укладке трубопровода, что даёт им возможность контроля процесса строительства. Данная проблема в текущий момент может быть усугублена неблагоприятной внешнеполитической обстановкой.

Украинское направление. Проблема заключается в давлении со стороны Польши и Словакии. Эти страны противостоят именно проекту «Северный поток – 2», а не транзиту газа в страны ЕС в целом. Транзитные газопроводы Газпрома после Украины проходят по территории этих стран, поэтому сокращение транзита через Украину вследствие открытия СП-2 может лишить их сотен миллионов евро транзитной выручки в год.

«Турецкий поток». В последние годы политика Турции заключается в обособлении от полного принятия чужого курса. Это значит, что правительство этой страны имеет достаточную политическую волю в случае возникновения спорных вопросов между партнерами в рамках проекта.

Итого, сильная зависимость от связей с партнерами, давление со стороны третьих участников или, наоборот, сложные отношения на «внутренней кухне», а также отсутствие доверия и уверенности не делают ни один из проектов более прибыльным. Поскольку данная проблема в любой момент может быть усугублена неблагоприятной внешнеполитической обстановкой, требуется найти решения, которые минимизируют неблагоприятный исход реализации проектов по любому из направлений.

4. Экономический фактор

«Сила Сибири». С учетом того, что Китай в последние годы активно работает над проектами по созданию

возобновляемых источников энергии и вопросами энергобезопасности, дальнейшие планы по развитию проекта «Силы Сибири» должны строиться с повышенным вниманием к Китаю. В случае, если позиция Китая будет слишком жесткой или спрос в стране упадет, Россия может столкнуться с серьезными проблемами [10].

«Турецкий поток». Для защиты крупных инвестиционных проектов от серьезных колебаний цен был разработан «Гронингенский принцип» - долгосрочный контракт с жесткой привязкой по цене и минимальным объемам купли-продажи для страхования вложенных средств. При отсутствии возможности смены направления поставок в регионы с более высокой ценой создается условие для потери дополнительной прибыли.

Украинское направление. Последний договор был заключён по принципу «качай или плати», заставляя Газпром фактически переплачивать за газ, который не был никуда поставлен и не куплен потребителем. Таким образом, Газпром продолжит оплачивать украинский транзит даже при планируемом отказе от этого направления.

«Ямал – Европа». Строить и обновлять инфраструктуру на Ямале - дорого. Часть инфраструктуры досталась Газпрому еще с советских времен, а строительство собственной современной требует дополнительных затрат на разработку технологий для особых климатических условий [21]. Это ведет к удорожанию цены газа для конечного потребителя.

Таким образом, основным слабым местом в этом вопросе является географическая привязка вкупе с колебаниями цен на газ. На сегодняшний день отсутствует единый мировой рынок

газа. Он разбит на региональные рынки с обособленными привязками к ценам других энергоносителей. Однако в большинстве случаев жестко регламентируется лишь некоторая часть прокачиваемого объема, другая же часть меняет свою стоимость в зависимости от региональных колебаний цен.

5. Вопрос перспектив

«Ямал - Европа». Низкая газификация регионов, находящихся близко к российскому газопроводу «Ямал - Европа», является репутационной угрозой любых инициатив компании [12]. По данным на 2021 г. в статусе разработки или эксплуатации Газпром находятся 14 газопроводов, что позитивно влияет на общее экономическое развитие компании, но при этом оказывает негативное влияние на некоторые перспективы. Отсутствие ясных приоритетов в стратегии развития становятся преградой в процессе принятия управленческих решений.

6. Человеческий фактор

«Северный поток - 2». Эффективность PR-службы остаётся на низком уровне: недостаточная активность, отсутствие выхода в социальные сети, не созданы площадки для брифинга и продвижения данного направления.

«Ямал - Европа». Из-за низкого приоритета этого трубопровода отчётливой информационной повестки со стороны Газпрома не было сформулировано, что может свидетельствовать о недостаточной подготовке кадров команды или отсутствии полноценного стратегического блока. Решения относительно потока «Ямал - Европа» могут восприниматься как остаточные и ситуативные, это подтверждает и неудачная попытка развить ветку «Ямал - Европа - 2» [6].

IV. БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ «ГАЗПРОМА»

1. Рост спроса на российский газ в Европе

Несмотря на пандемию коронавируса и сохранение в Европе избыточных запасов после теплой зимы, в прошлом году европейский спрос на российский газ был достаточно высок. Так, поставки природного газа по «Северному потоку - 1» в 2020 г. установили новый рекорд, превысив 59 млрд. м³ газа [20]. С начала 2021 г. наблюдается дальнейший рост потребления газа в Европе, чему, помимо сокращения добычи газа на европейских месторождениях и дефицита СПГ, благоприятствовали погодные условия. Увеличение потребления газа в условиях морозов существенно сократило запасы подземных хранилищ Европы: в феврале 2021 г. они были заполнены менее чем наполовину [2]. В то же время наращивание поставок сверх необходимого по контрактам не в интересах Газпрома, что стимулирует дальнейший отбор газа из хранилищ и снижение запасов. Истощение европейских ПХГ и отсутствие достойных альтернатив российскому газу неизбежно приведёт к увеличению спроса на ресурс в период закачки, а значит и повышению цен, что, безусловно, выгодно Газпрому. Кроме того, вероятно сохранение высокого спроса на газ, как минимум, в краткосрочной и среднесрочной перспективе, что помимо прочего обусловлено планами по закрытию некоторых европейских месторождений (например, Гронинген в Нидерландах), АЭС и снижению угольной генерации. Даже с учетом ввода в эксплуатацию «Северного потока - 2» для удовлетворения высокого спроса будут необходимы все существующие мощности, включая газопровод «Ямал - Европа» и транзит через Украину.

2. Зелёная энергетика

Считается, что зелёная энергетика является угрозой спросу на газ, прежде всего в странах ЕС. Однако есть несколько факторов, позволяющие укрепить позиции Газпрома на европейском рынке энергоресурсов. Прежде всего, природный газ является экологичным видом топлива, если сравнивать его с углём и мазутом, которые до сих пор занимают значительную долю в энергобалансе некоторых стран (например, Польши). Поэтому газ может быть представлен как промежуточное звено между отказом от угля, как не экологичного вида топлива, и переходом к ВИЭ, что позволяет не закрывать существующие ТЭС, а просто перевести их на газ. Несмотря на постепенное удешевление энергии, производимой с помощью ВИЭ (в некоторых странах – до уровня энергии от газовых ТЭС), её производство не является стабильным. Зависимость от количества солнечных часов для СЭС, силы ветра для ВЭС и т.п. ведёт к пере- или недопроизводству электроэнергии, так как универсального и дешёвого решения для хранения её излишков пока нет. Газ может быть подстраховкой в этих случаях, покрывая пиковое потребление, позволяя управлять количеством производимой энергии в зависимости от спроса.

Также важным направлением развития газотранспортной инфраструктуры Газпрома может стать её использование для транспортировки водорода. Есть технологии, позволяющие подмешивать водород к природному газу в определённой пропорции, доставляя до потребителей. Учитывая масштабные планы стран ЕС по использованию водородного топлива и конкурентное преимущество России на водородном рынке (дешёвая электроэнергия для энергоёмкого производства водорода и развитая газотранспортная сеть), Россия

может занять значительную часть зарождающегося рынка, не оставив при этом существующую ГТС. Впрочем, перспективы экспорта водорода уже учитываются руководством Газпрома.

3. Увеличение экспорта за счет новых маршрутов

Помимо строительства «Северного потока – 2», существуют и другие проекты по увеличению экспортных мощностей, прокладке маршрутов и подключению новых потребителей. Одним из примеров является китайское направление, где экспорт даже может быть увеличен из-за растущей потребности Китая в газе. Помимо уже действующего пути, планируется построить газопровод «Сила Сибири – 2» и транспортировать газ через Монголию и возможно задействовать Казахстан. Более того, возможен сценарий подключения новых потребителей, например, на турецком направлении. Если не учитывать политический фактор, при самом оптимистичном прогнозе европейское продолжение «Турецкого потока» создаёт географическую возможность связать 11 государств Балканского полуострова одним подключением. Российский газ станет прекрасным промежуточным вариантом в реализации планов перехода этих стран от угольной генерации на ВИЭ в условиях отсутствия значительных средств. Единственным узким местом в данном сценарии является возможное отсутствие достаточных мощностей для взрывного роста потребления, так как на Южную Европу ориентировано лишь половина мощности «Турецкого потока» или около 15 млрд. м³. Подобная проблема может решиться путем частичного реэкспорта турецкой доли.

4. Трудности строительства газопровода «Северный поток – 2»

Политически обусловленные трудности строительства газопровода «Северный поток – 2», из-за которых введение в эксплуатацию нового газопровода постоянно отодвигается, увеличивают нагрузку на не в полной мере задействованные газопроводы. В таких обстоятельствах газопровод «Ямал – Европа» или транзитные газопроводы через Украину играют важную роль в вопросе поставок российского газа на европейский рынок. И оставляют за российской стороной возможность увеличивать или снижать при необходимости объемы прокачанного газа, предоставляя гибкость в условиях изменения спроса, возможных поломок обходных газопроводов, погодных и других, в том числе, политических, факторов. Кроме того, даже если СП-2 будет достроен в ближайший год в соответствии с заявлением главы совета директоров Газпрома [7], всё равно будет некоторый переходный период. Газопровод не может быть сразу выведен на проектную мощность, возможны перебои с поставками, которые будут компенсированы вышеназванными трубопроводами.

5. Политический аспект

Смена власти в США привела к ослаблению позиций лобби американских энергоэкспортёров, а также росту давления на сланцевые компании со стороны озабоченного экологической повесткой правительства демократов. В отношении завершения строительства и дальнейшей эксплуатации «Северного потока – 2» новые санкции можно ожидать в случае значительного ухудшения политической ситуации (что, однако, и наблюдается сейчас). Поэтому можно расценивать это как улучшение относительно ситуации, когда первые лица США заявляли о желании остановить СП-2, в т. ч. для того,

чтобы помочь американским сланцевым добытчикам выйти на новый рынок.

Если рассматривать политическую ситуацию в других западных партнёрах, то здесь заметно укрепление потенциально пророссийских сил: самая известная – правые FN во Франции, менее влиятельны AfD в Германии; ОПЗЖ Виктора Медведчука – на Украине. Это будет закреплять позиции Газпрома на европейском рынке, предотвратит возможные политические решения в пользу американского газа, а в случае с Украиной – даст возможности более гибко распоряжаться транзитной ГТС и снизить издержки этого транзита.

6. «Сила Сибири»: перспективы восточного направления

Проект «Сила Сибири», ориентированный на Китай, можно расценивать как диверсификацию рынков сбыта и возможность для роста газового экспорта. В отличие от Европы, в Китае хотя и понимается важность отказа от загрязняющего воздух угля, но при этом использование ВИЭ развивается не столь активно, что создаёт идеальные перспективы для спроса на российский газ, без угроз его снижения в среднесрочной перспективе. Также проект создаёт возможности для расширения газохимического производства на территории Дальнего Востока с возможностью экспорта продукции на рынки соседних стран.

V. УГРОЗЫ ЭКСПОРТУ ПРИРОДНОГО РОССИЙСКОГО ГАЗА ЧЕРЕЗ КОМПАНИЮ «ГАЗПРОМ»

Несмотря на тот факт, что рассматриваемые газопроводы обеспечивают поставки «голубого топлива» в различные государства, все они находятся под влиянием общих угроз, ставящих под сомнение эффективность подобного экспорта.

1. Использование альтернативных энергоносителей

Комплексной проблемой для поставок российского газа посредством сети газопроводов является возможность стран-импортёров обратиться к альтернативным энергоносителям, представленным в нескольких форматах, что может подорвать энергетическое доминирование Газпрома в некоторых регионах.

Во-первых, стоит отметить возрастающее использование СПГ в Европе, где лидирующее положение занимают Катар и США [1]. Во-вторых, в современном мире всё больше стран делает выбор в пользу экологически чистой энергетики, постепенно отказываясь даже от природного газа, добыча которого угрожает окружающей среде. Например, ЕС допускает возможность полного отказа от ископаемого топлива к 2050 г. [3], а КНР активно наращивает строительство АЭС [16]. В-третьих, необходимо заметить, что существуют и иные поставки трубопроводного газа, которые реализуются странами Скандинавского полуострова и Ближнего Востока, способные снизить долю российского газа в общем соотношении.

2. Ненадежность партнеров или антироссийская позиция государств

Ненадёжность внешнеполитических партнёров вызвана как политическими, так и экономическими факторами. В случае европейского рынка мы можем говорить о наднациональном зелёном движении, которое не просто критикует строительство газопроводов [22], но и обладает достаточным политическим весом в ряде государств (Германия, Скандинавия), чтобы использовать любые меры, способные либо остановить, либо вообще прекратить поставки российского газа.

Также стоит отметить антироссийскую позицию или политическую ненадёжность ряда государств (Польша, страны Прибалтики, Украина, Белоруссия, Турция), которые начинают рассматривать любые действия российских компаний в качестве внешнеполитических акций руководства РФ, угрожающих их безопасности. Данный факт может негативно сказаться либо на поставках через существующие газопроводы, например, вследствие повышенных тарифов за транзит газа, либо на сооружении новых веток, как это происходит в случае «Северного потока – 2» [14]. В случае реализации проекта «Сила Сибири» существует риск выхода китайских партнёров из данной инициативы в том случае, если они посчитают ее экономически невыгодной, а самостоятельное сооружение данного газопровода российскими компаниями неизбежно приведёт к большим издержкам.

3. Общее противостояние России и США

Вашингтон стремится ограничить поставки, за счёт которых Россия, усиливая своё влияние в Европе и Азии, подрывает авторитет США. Они используют давно отлаженный санкционный механизм для срыва поставок через уже существующие трубопроводы и для прекращения сооружения новых веток [4]. Также руководство США может оказывать существенное влияние на страны Европейского региона, готовые сотрудничать с российскими компаниями в энергетической сфере, при этом навязывая им собственные поставки энергоресурсов в виде СПГ [9].

Несмотря на существенное количество угроз, в большей или меньшей степени общих для всех газопроводов, у каждого направления есть своя специфика

и соответствующие ей потенциальные затруднения.

«Сила Сибири». Полноценная реализация проекта под угрозой из-за чрезвычайной технической сложности осуществления (метеорологические и природные условия на участке: вечная мерзлота, тектонические разломы, река Лена и т.д.) и проблем с освоением Чаяндинского месторождения [18] вкупе с относительной новизной китайского рынка для российской отрасли. Помимо прочего, строительство сопряжено с рядом серьезных экологических рисков, вызванных особенностями геологического строения.

«Северный поток - 2». Работы по прокладке «Северного потока - 2», напротив, практически завершены на текущий момент, однако, на фоне ухудшения российско-европейских отношений, сохраняется угроза применения наднационального законодательства Евросоюза (Третий энергетический пакет) [17] в обход норм регламентирующего эту ситуацию европейского права (существует кейс применения аналогичных мер к Южному потоку). Вспомним, что из-за опасения американских санкций, обещанных Госдепом США, многие зарубежные компании, принимающие участие в осуществлении проекта или просто каким-либо образом способствующие этому, отказывались от своих обязанностей [19].

«Ямал - Европа». На этом направлении может весьма неблагоприятно сказаться дестабилизация внутривосточной ситуации в Белоруссии после прошлогодних президентских выборов и вызванных ими общественных возмущений. Существует риск смены национальных элит, что значительно осложнит экономическое сотрудничество.

«Турецкий поток». Данному проекту также угрожает политическая нестабильность в рамках балканского ответвления, поскольку сохраняются риски конфликтов, в том числе, на этнической почве. Политический курс самой Турции тоже переменчив и непредсказуем, что может обернуться проблемами для проекта. Ситуация дополнительно осложняется обнаружением богатых газовых месторождений в Черном море [13].

Украинское направление. Украинский геополитический курс последних лет, неблагоприятный для России, может стать причиной препятствий на соответствующем направлении [15]. Проблема также заключается в том, что в 2021 г. возможное увеличение объемов транзита увеличит степень зависимости компании от политики украинской стороны, а снижение, соответственно, сократит долю Газпрома на европейском рынке. Эффективность направления также связана с результатами реализации «Северного потока - 2».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рекомендации PR-службе «Газпрома»

Как было выявлено в ходе исследования, PR-служба «Газпрома» принимает недостаточные действия по освещению деятельности компании, что негативно сказывается на её образе, как в пределах Российской Федерации, так и за её границами. На наш взгляд, руководители данного департамента должны работать над расширением той сферы, в которой функционирует PR-служба, посредством активизации её деятельности на нескольких направлениях (количественный способ) и диверсификации информационного поля деятельности (качественный способ).

Подобная цель может быть достигнута следующими средствами:

1) *Увеличение взаимодействия с зарубежными СМИ.* Данный аспект позволит представлять не просто переведенную с русского языка информацию, а качественно иной контент, содержащий сведения различного характера о реализуемых «Газпромом» проектах: технические данные, вопросы защиты окружающей среды, связанные как с процессом сооружения строительства новых веток, так и экологической чистотой природного газа по сравнению с другими энергоресурсами, международное сотрудничество, преимущества по сравнению с другими энергетическими поставками и т.д. При этом стоит уделить внимание экономическому характеру деятельности «Газпрома», чтобы снизить опасения населения зарубежных стран о проектах компании как агрессивных внешнеполитических действиях Российской Федерации. При этом необходимо учитывать культурные традиции и актуальную повестку страны-партнера, сохраняя приверженность ценностям реализуемого проекта. Отдельно стоит отметить, что данная стратегия может быть использована для снижения риторики, связанной с возможным финансовым коллапсом Украины вследствие ввода эксплуатации «Северного потока – 2». Меньшее освещение данной темы не будет приводить к использованию данной проблемы европейскими странами как аргумента против строительства упомянутого трубопровода.

2) *Качественное изменение работы с социальными сетями.* Как уже было отмечено выше, освещение деятельности «Газпрома» в различных социальных сетях находится на слабом уровне, поскольку аккаунты компании обладают малым количеством подписчиков. Это не

позволяет распространить месседж компании на широкую аудиторию, а повторение публикуемой информации нивелирует эффект функционирования PR-службы на нескольких Интернет-платформах. Для решения данной проблемы стоит диверсифицировать те сведения, которые выкладываются в различных социальных сетях. Критериями использования того или иного ресурса могут быть возраст целевой аудитории (если среднестатистические пользователи Instagram и V Kontakte – молодёжь, то Twitter и Facebook используются более возрастной аудиторией) и выкладываемый контент (для кратких информативных постов – Twitter и Instagram, для интервью и официальных трансляций – Facebook и YouTube и т.д.). Публикуемая информация должна быть представлена на русском, английском и китайском языках. А также на третьем иностранном языке, использование которого будет зависеть от рассматриваемого проекта «Газпрома»: так, при публикации информации о «СП – 1/2» должен использоваться немецкий и скандинавские языки, о «Турецком потоке» – турецкий и т.д.

3) *Повышение взаимодействия «Газпрома» с отечественными и зарубежными НКО и НПО.* Помимо непосредственной работы с простым населением, PR-служба «Газпрома» должна уделить больше внимания работы с экспертным сообществом, представленным в Российской Федерации и за рубежом различными НКО и НПО. Рассматриваемая компания может проводить различные конференции и семинары, в ходе которых она может предоставить необходимую информацию для заинтересованных сторон по широкому кругу вопросов: порядок эксплуатации действующих трубопроводов, будущие проекты «Газпрома», корпоративная этика,

экологическая безопасность, работа с зарубежными компаниями и т.д. Данный инструмент также позволит «Газпрому» лоббировать свои интересы в экспертном сообществе.

4) *Более широкое использование иных медиа-методов.* Для продвижения своих интересов как за рубежом, так и на территории Российской Федерации, «Газпром» также может применять ATL и VTL-рекламу для охвата более широкой отечественной и иностранной аудитории для транслирования своих интересов и намерений. Также компания может запустить просветительские онлайн-проекты образовательного, исторического и развлекательного характера для школьников и студентов России и стран-партнёров «Газпрома». Молодёжь сможет ознакомиться с деятельностью «Газпрома» и его проектами, что может повысить степень доверия к компании на национальном и международном уровнях.

5) *Формирование «человеческого образа компании».* PR-службе «Газпрома» также стоит уделить внимание формированию образа компании, связанного с деятельностью конкретных людей, работающих на различных технических должностях. Формат видео-интервью, блиц-опросов, применяемых при работе с различным персоналом (начиная с инженеров и строителей и заканчивая проектировщиками и журналистами), позволит сократить дистанцию между крупной корпорацией и простым обывателем и повысить уровень доверия к ней.

Взаимодействие «Газпрома» и государства

Поскольку государство остаётся основным акционером рассматриваемой компании и сохранит данный статус в кратко- и среднесрочной перспективе, необходимо отдельно остановиться на

взаимоотношения этих двух субъектов. С одной стороны, государственный ресурс является благоприятным фактором для деятельности «Газпрома». Во-первых, внутри страны внешнеэкономические успехи данной компании ассоциируются с деятельностью государства и позитивно сказываются на его имидже. И, наоборот, реализация энергетической политики РФ за рубежом часто приводит к активизации деятельности «Газпрома», оцениваемого как проводника национальных интересов. Во-вторых, Правительство РФ обеспечивает нормальное функционирование компании за рубежом, обеспечивая её взаимодействие с иностранными компаниями, а также обеспечивая политическую и правовую поддержку в случае неблагоприятных условий, наступивших в результате применения санкций, начиная с 2014 г.

С другой стороны, аффилиация «Газпрома» и его дочерних структур с государством создаёт препятствия для их внешнеэкономической деятельности. Практически любая активность оценивается рядом иностранных игроков как попытка Российской Федерации навязать им свою политическую волю, поставить в энергетическую зависимость или привести к экономически неблагоприятным последствиям. К тому же санкционные меры, введённые против России, отражаются и на деятельности «Газпрома», поскольку он не может в полной мере развивать сотрудничество с иностранными компаниями и тем самым реализовывать свои проекты по сооружению новых трубопроводов и эксплуатации уже существующих.

Оптимальной стратегией для развития GR между «Газпромом» и Российской Федерацией в краткосрочной перспективе является поддержка компании государством на международном уровне, поскольку

внешнеполитическая обстановка не является благоприятной для реализации её проектов за рубежом. Поэтому корпорация нуждается в таком защитнике её интересов, который будет обладать достаточным политическим ресурсом для выполнения данной задачи. При этом сам «Газпром» должен постепенно избавляться от образа чисто государственной компании, чтобы в будущем при строительстве новых трубопроводов избежать тех проблем, что он испытывал при сооружении «Северного потока – 2». Однако стоит отметить, что достижение данной цели не может быть осуществлено в краткосрочной перспективе, а лишь с среднесрочной перспективе при активной работе PR-службы. Всё это приводит к тому, что «Газпром» должен работать над двойственным образом, который одновременно будет сочетать деятельность независимого экономического актора и проводника национальных интересов и оперировать этими сторонами в зависимости от конкретной ситуации.

Серьёзная зависимость от текущей международной ситуации и её влияние в будущем

Как возможности, так и угрозы действующим и будущим экспортным поставкам российского газа посредством трубопроводов зависят от состояния текущего диалога России с другими государствами. При этом необходимо выделять два уровня подобных отношений. Первый – взаимодействие России с непосредственными импортёрами и транзитёрами газа. Экономические и политические интересы перечисленных стран могут как способствовать российскому экспорту или строительству новых газопроводов на одних направлениях, так и создавать дополнительные препятствия, снижая рентабельность отдельных проектов. Это вынуждает руководство «Газпрома» искать

альтернативные решения и отказываться от первоначальных задумок.

Второй – диалог России с третьими странами, которые так или иначе ощущают на себе влияние от поставок российского газа, даже если они не являются конечными импортёрами или транзитёрами при использовании того или иного трубопровода. К данной группе можно отнести США, страны Прибалтики, Украину, а также часть стран Европы в зависимости от рассматриваемого проекта, которые, как правило, выступают против внешнеэкономической деятельности «Газпрома». С точки зрения данных стран, Газпром – это: а) проект внешнеполитической экспансии Москвы; б) угроза, способная подрвать конкурентоспособность своих компаний; в) средство усиления отдельных государств, которые могут стать главными дистрибьюторами российского газа.

Можно утверждать, что общая международная ситуация является в целом неблагоприятной для реализации экспортных поставок российского газа, которая заметно ухудшилась весной 2021 г. после начала дипломатической войны России и коллективного Запада. В ближайшей перспективе это может негативно отразиться при сооружении новых газовых веток (например, «Северный поток – 2») или привести к снижению поставок посредством существующих трубопроводов («Ямал-Европа», «Северный поток – 1»). Хотя и в слабой степени, но «Газпром» может принять участие в решении данной проблемы с помощью акцентирования внимания на своей коммерческой деятельности, не связанной с политической сферой. Подобные меры должны основываться на повышении эффективности PR-службы «Газпрома». Также компании может помочь и Правительство РФ и МИД РФ, в частности,

которые совместно с зарубежными органами власти будут работать над нормализацией в двусторонних отношениях. Однако данные меры могут быть реализованы только в среднесрочной перспективе, поскольку а) для создания «менее государственного» образа у «Газпрома» уйдёт несколько лет, что будет выгодно уже при сооружении новых трубопроводов в будущем; б) снижение накала дипломатического конфликта России с другими государствами в большей степени зависит от действий последних, поэтому его разрядка в отношениях России и Запада не является делом ближайших 2-3 лет.

Общие рекомендации «Газпрому»

Проведённый на примере 5-ти газопроводов анализ деятельности компании «Газпром» позволяет подготовить некоторые рекомендации её руководству для реализации новых проектов в будущем.

Во-первых, корпорация должна уделить внимание собственному техническому обеспечению (ресурсы, технологии, инфраструктура и т.д.), чтобы в случае экстренных ситуаций не зависеть от своих иностранных партнёров.

Во-вторых, при организации международного сотрудничества «Газпром» должен тщательно подбирать внешних партнёров, способных сопровождать процесс реализации проектов от начала до конца. А их решение об участии в строительстве газопроводов не зависело бы от таких внешнеполитических действий третьих стран, как, например, санкции, ограничивающие сотрудничество с российскими компаниями.

В-третьих, руководству «Газпрома» необходимо фокусироваться на тех вопросах, которые важны для стран-партнёров и их компаний и могут повлиять

на их решение об участии в проектах. В современном мире таковыми являются: реализация экологически чистого строительства и производства, соблюдение культурных, этических и моральных норм, отсутствие угроз национальной и международной безопасности.

В-четвертых, руководству ПАО Газпром следует форсировать создание мощностей по производству СПГ, особенно в акватории Балтийского моря. Это позволит диверсифицировать географию поставок, а также реагировать на резкие скачки рыночных цен, компенсируя потери от «перманентных» трубопроводных контрактов.

В-пятых, следует инвестировать в НИОКР по созданию водородных проектов, на которые явно делает ставку основной покупатель энергоресурсов Газпрома – Европа, исходя даже из названий новых энергетических стратегий. Сейчас во многих странах Азии, а особенно Европы (как наиболее перспективного рынка зелёных технологий), разрабатываются стратегии перевода ТЭС, транспорта и даже энергообеспечения домохозяйств на водородное топливо, но возможности его производства на территории самой Европы ограничены и обусловлены высокой себестоимостью.

Руководство Газпрома уже объявляет о реализации проектов по производству водорода (с последующим экспортом) из метана, что является одним из самых дешёвых способов его производства и обеспечит дополнительный спрос на российский газ. Возможность же транспортировки водорода вместе с природным газом через существующие газопроводы даст Газпрому ещё большее преимущество в цене перед возможными конкурентами. Таким образом, планы Газпрома по налаживанию производства водорода и его транзита через

действующую ГТС позволят не только создать имидж "зелёной компании", но и обезопасить себя от падения спроса на природный газ в долгосрочной перспективе. Это ещё раз подчёркивает возможности Газпрома использовать существующие преимущества, чтобы занять значительную долю энергорынка в европейской и глобальной низкоуглеродной экономике.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Алифирова Е. ЕИА: США с ноября 2019 г. опережают Россию по поставкам СПГ в Европу. Что дальше? [Электронный ресурс] URL: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/538249-eia-ssha-s-noyabrya-2019-g-operezhayut-rossiyu-po-postavkam-spg-v-evropu-chto-dalshe/> (дата обращения: 15.04.2021).
- 2) Алифирова Е. Хорошие перспективы спроса. Газпром прокомментировал падение запасов газа в европейских ПХГ [Электронный ресурс] URL: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/664252-khoroshie-perspektivy-sprosa-gazprom-prokommentiroval-padenie-zaparov-gaza-v-evropeyskikh-pkhg/> (дата обращения: 23.03.2021).
- 3) В ЕС предупредили, что к 2050 году намерены отказаться от ископаемых энергоносителей [Электронный ресурс] URL: <https://www.interfax.ru/world/716469> (дата обращения: 15.04.2021).
- 4) В Конгрессе США потребовали новых санкций против «Северного потока - 2» [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/20210309/sanktsii-1600397146.html> (дата обращения: 15.04.2021).
- 5) Всемирный фонд дикой природы намерен добиться изменения маршрута газопровода Сила Сибири-2. Если начнется его строительство [Электронный ресурс] URL: <https://neftegaz.ru/news/ecology/218288-vsemirnyy-fond-dikoy-prirody-nameren-dobitsya-izmeneniya-marshruta-gazoprovoda-sila-sibiri-2-esli-na/> (дата обращения: 24.02.2021).
- 6) Газпром отказался от строительства МГП Ямал-Европа 2. Никакой политики, только экология [Электронный ресурс] URL: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/248352-gazprom-otkazalsya-ot-stroitelstva-mgp-yamal-evropa-2-iz-zapolyakov-nikakoy-politiki-tolko-ekologiya/> (дата обращения: 25.02.2021).
- 7) «Газпром»: «Северный поток - 2» достроят до конца 2021 года [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/20210326/potok-1602931521.html> (дата обращения: 23.03.2020).
- 8) Дятел Т., Барсуков Ю. Газ заглянул в колодец: Цены на сырье идут к историческим минимумам [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4227867> (дата обращения: 25.01.2021).
- 9) Дятел Т. Германия хочет заключить сделку с США по «Северному потоку - 2» [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4493346> (дата обращения: 15.04.2021).
- 10) Капитонов С. Запуск «Силы Сибири». Что означает для России выход на газовый рынок Китая [Электронный ресурс] URL: <https://carnegie.ru/commentary/80477> (дата обращения: 26.02.2021).
- 11) Катков М., Волобуев А. «Газпром» пересмотрел прогноз экспорта в ЕС [Электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/10/26/844507-gazprom-peresmotrel> (дата обращения: 26.01.2021).
- 12) Куценко В. В., Такташева К. Р., Скороход А. Ю. Энергетический комплекс РФ в современной политической и экономической ситуации: риски, тенденции и перспективы развития // Научный журнал «Актуальные вопросы современной науки». - 2018. - Т. 7. - С. 90-97.
- 13) Не нужен им берег российский [Электронный ресурс] URL:

<https://www.kommersant.ru/doc/4465273>
(дата обращения: 16.04.2021).

14) Польша ввела санкции против собственных судов из-за «СП-2» [Электронный ресурс] URL: <https://rg.ru/2021/03/27/polsha-vvela-sankcii-protiv-sobstvennyh-sudov-iz-za-sp-2.html> (дата обращения: 26.01.2021).

15) Премьер Украины предостерегает ЕС от завершения "Северного потока - 2" [Электронный ресурс] URL: <https://www.dw.com/ru/premer-ukrainy-predosteregaet-es-ot-zavershenija-severnogo-potoka-2/a-56946611> (дата обращения: 16.04.2021).

16) Раз АЭС, два АЭС: Россия и КНР оформили рекордный пакет документов по атому [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/20180608/1522378326.html> (дата обращения: 15.04.2021).

17) ФРГ не вывела "Северный поток - 2" из-под норм ЕС: что это значит для проекта? [Электронный ресурс] URL: www.dw.com/ru/фрг-не-вывела-северный-поток-2-из-под-норм-ес-что-это-значит-для-проекта/a-53454170 (дата обращения: 16.04.2021).

18) Хасанов Т. Слабость Сибири: «Газпром» может потерять 1,5 трлн рублей [Электронный ресурс] URL: <https://www.gazeta.ru/business/2020/05/28/13099087.shtml> (дата обращения: 25.02.2021).

19) Черная метка: Госдеп угрожает участникам «Северного потока - 2» [Электронный ресурс] URL: <https://www.gazeta.ru/business/2021/01/13/13433930.shtml> (дата обращения: 16.04.2021).

20) Чижевский А. Несмотря на сложное начало года, поставки газа МПП Северный поток в 2020 г побили рекорд [Электронный ресурс] URL: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/660650-nesmotrya-na-slozhnoe-nachalo-goda-postavki-gaza-mgp-severnnyu-potok-v-2020-g-pobili-rekord/> (дата обращения: 24.03.2021).

21) Andropova T. A study on Gazprom growth strategy in North East Asian region: дис. - KDI School of Public Policy and Management, 2009.

22) Julian Röpcke Grüne: Nord Stream 2 wird zum Desaster [Электронный ресурс] URL: <https://www.bild.de/politik/ausland/politik-ausland/gegenmassnahmen-sind-nicht-geplant-gruene-nord-stream2-wird-zum-desaster-71943282.jsPageReloaded=true.bild.html#remId=1578866531184002609> (дата обращения: 20.12.2020).

23) Natural Gas Price Today [Электронный ресурс] URL: <https://markets.businessinsider.com/commodities/natural-gas-price> (дата обращения: 08.06.2021).

RUSSIAN PIPELINE GAS EXPORTS: ACHIEVEMENTS, PROBLEMS, PERSPECTIVES. STRATEGIES OF «GAZPEOM» - GLOBAL GR

Polyakov Leonid - doctor of philosophy, professor of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction, professor of the School of Political Science of the Faculty of Social Sciences of the Higher School of Economics, the Presidential Council for Civil Society and Human Rights member; lpolyakov@hse.ru, +7 (495) 772-95-90 22828;

Alekseeva Yulia - guest tutor, the School of Oriental Studies of the Faculty WE&IA of the Higher School of Economics; yn.alekseeva@edu.hse, +7 (968) 590-19-49;

Belova Yulia - project manager ANO Dialogue; 3.yubelova@gmail.com, 8 (995) 113-15-66;

Khatalakh Denis - 2nd-year student of the Master's Programme "International Trade Policy" of the Higher School of Economics; dakhatalakh@edu.hse.ru, 8 (920) 459-61-97;

Krivenko Gleb - 2nd-year student of the Bachelor's Programme "World Economy" of the Higher School of Economics; gikrivenko@edu.hse.ru, +7 (922) 016-82-65;

Kubrakova Yana - 2nd-year student of the Bachelor's Programme "International Relations" of the Higher School of Economics; yaakubrakova@edu.hse.ru, 8 (987) 831-36-01;

Novgorodov Egor - 3rd-year student of the Bachelor's Programme "Political Science Administration" of the Higher School of Economics; eanovgorodov@edu.hse.ru, +7 (916) 647-98-66;

Potashev Nikita - Studies of the Higher School of Economics; napotashev@edu.hse.ru, 8 (911) 877-55-78;

Ryzhkin Egor - 2nd-year student of the Bachelor's Programme "International Relations" of the Higher School of Economics; enryzhkin@edu.hse.ru, 8 (910) 906-61-11;

Spesivcev Denis - business analyst, Deloitte Consulting; spesivcevdennis2020@gmail.com, 8 (906) 585-29-69;

Yakovenko Viktoria - 2nd-year student of the Bachelor's Programme "Business Administration" of the Higher School of Economics; vvyakovenko@edu.hse.ru, +7 (905) 390-74-04.

In this article the activity of the public stock company “Gazprom” in the sphere of pipeline gas exports is viewed by authors on the base of SWOT-analysis. *Nord Stream -1/2, the Yamal-Europe pipeline, TurkStream, the natural gas transmission system of Ukraine, Power of Siberia* and related to them PR-actions of the Company are analyzed. At the end of the research the number of conclusions and recommendations to the senior management of the public stock company “Gazprom” for the implementation of similar activities in the future are made by authors.

Keywords:

SWOT-analysis, GR, Russian pipeline gas exports, public stock company “Gazprom”