

# НЕФТЬ И ГАЗ

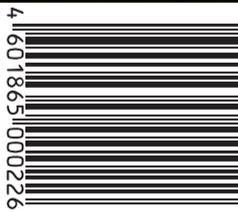
ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ПРИБЛИЗИЛИСЬ  
К \$100 ЗА БАРРЕЛЬ / 27  
КРИЗИС НА МОСКОВСКОМ  
РЫНКЕ НЕФТЕПРОДУКТОВ / 28  
ОТНОШЕНИЯ «ГАЗПРОМА»  
И ЕВРОСОЮЗА НАКАЛЯЮТСЯ / 38  
РЫНОК ОБСУЖДАЕТ ВОЗМОЖНУЮ  
ОТСТАВКУ РУКОВОДСТВА «ГАЗПРОМА» / 41  
ВЫСОКИЕ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ПРИНЕСЛИ  
УБЫТКИ НЕФТЕКОМПАНИЯМ / 45



Вторник, 20 ноября 2007 №213  
(№3789 с момента возобновления издания)  
Цветные тематические страницы №25–48  
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»  
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.  
Распространяются только в составе газеты.

**Коммерсантъ**

# BUSINESS GUIDE



[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)



АЛЕКСЕЙ ХАРНАС,  
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE  
«НЕФТЬ И ГАЗ»

## НЕФТЬ В ОБМЕН НА ПРОДОВОЛЬСТВИЕ

В снижение мировых цен на нефть не верит уже никто: ни Россия, ни группа арабских стран, ни маргинал Чавес этого не допустят. Для Европы, США, Канады и Японии, крупнейших потребителей автомобильного топлива, вновь, как и во время топливного кризиса 1970-х, стала актуальной тема энергосбережения. И не глобального — в рамках страны или континента, а самого что ни на есть прикладного: как заставить машины не сжигать в своих цилиндрах так много ассигнаций. Из-под сукна на свет извлечены некогда перспективные разработки, и выяснилось, что некоторые из них с учетом технологического роста действительно имеют шансы стать массовыми. Когда-нибудь вдоль автобанов выстроятся водородные заправки, но сейчас единственной реальной альтернативой нефти является биотопливо — спирт или биодизель на основе растительного сырья. Оказалось, что использование современных технологий позволяет довести стоимость биодизеля до цены его минерального аналога. Да и переделки двигателя (в отличие от других видов альтернативного топлива) не требуются. Дизель поколения ниже «Евро-4» можно совершенно спокойно заправить отработанным растительным маслом из фритюрницы (предварительно профильтровав).

Именно поэтому цены на нефть сейчас отражаются на цене любого другого товара так же, как в старом советском анекдоте: «Папа, если водка подорожает, ты будешь меньше пить?» — «Нет, сынок, это ты будешь меньше есть». Рост цен на продукты — это не только российское явление. Ценники в супермаркетах меняются по всей Европе. Причина — массовая переориентация сельхозпроизводителей на выращивание сырья для производства биотоплива. Сокращается производство растениеводческой продукции, снижается производство кормов, и, как следствие, падает производство мясных изделий. Понятно, что зарегулированность европейского сельского хозяйства не позволит опустеть магазинным прилавкам, но в странах с более вольной экономикой (например, в Аргентине) увлечение производством биотоплива уже привело к серьезным перекосам в пищепроме. Остается надеяться, что России эта беда обойдет стороной. Нерушимая экономическая модель «туда нефть, оттуда все остальное» не оставляет биотопливу шансов. Хотя еда и в самом деле дорожает.



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

# СПЕКУЛЯТИВНАЯ СОТКА

## МИРОВЫЕ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ВПЛОТНУЮ ПОДОБРАЛИСЬ К ОТМЕТКЕ \$100 ЗА БАРРЕЛЬ. ОДНАКО МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ВРЯД ЛИ ВЫДЕРЖИТ ТАКУЮ НАГРУЗКУ, И К ВЕСНЕ 2008 ГОДА НЕФТЬ МОЖЕТ ПОДЕШЕВЕТЬ. НЕОЖИДАННОЕ ДЛЯ ОСЕНИ ПАДЕНИЕ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ СЫРЬЯ В ЭКОНОМИЧЕСКИ РАЗВИТЫХ СТРАНАХ ПОРОДИЛО ОПАСЕНИЯ ПЕРЕБОЕВ В ПОСТАВКАХ ТОПЛИВА В ХОЛОДНОЕ ВРЕМЯ ГОДА.

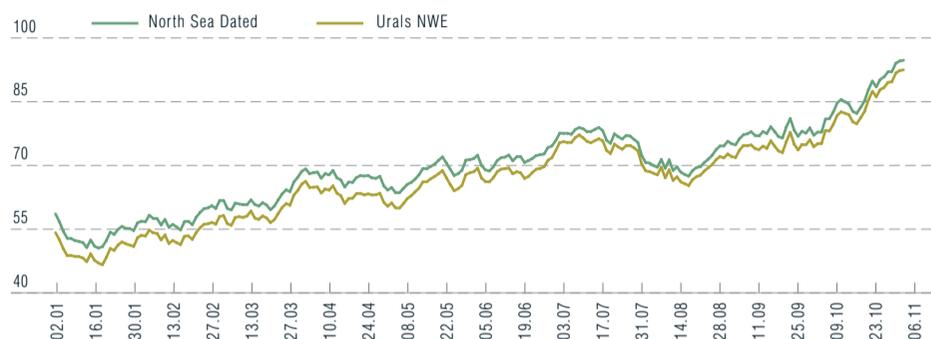
МИХАИЛ ПЕРФИЛОВ, ARGUS MEDIA

В октябре Международный валютный фонд (МВФ) радикально повысил ценовой прогноз на следующий год на \$6,25 за баррель — до \$75 за баррель. В своих расчетах фонд определяет ожидаемый уровень цен на корзину из трех сортов нефти — Brent, WTI и Dubai, которая с 2004 года стоила примерно на \$1 за баррель ниже, чем Brent. Ранее в этом месяце ведущие мировые аналитики, опрошенные Argus, предсказывали, что цена на североморский датированный Brent в 2008 году составит около \$68 за баррель.

Неожиданно прогнозы, еще недавно казавшиеся завышенными, стали выглядеть вполне обоснованными, и аналитики всерьез задумались о скором подорожании нефти до отметки \$100 за баррель и выше. «Вопрос не в том, достигнет ли нефть \$100 за баррель, а в том — когда», — пишет в еженедельном отчете инвестбанк Barclays Capital. Два года назад Goldman Sachs потряс нефтяной мир предсказанием, что рынок входит в суперликовый период и цены могут достичь \$105 за баррель. Теперь и этот уровень кажется вполне достижимым.

В последнее время ценовые прогнозы все реже учитывают вероятность экономических потрясений. МВФ первым среди экономических институтов оценил последствия финансового кризиса, вызванного проблемами на ипотечном рынке в США, и сократил ожидаемый рост мировой экономики в будущем году на 0,5%. Между тем высокие цены на нефть увеличивают инфляционные риски.

Производители и потребители спешат переложить вину за подорожание сырья друг на друга. Министр энергетики США Сэмюэл Бодман считает, что производители потеряли контроль над рынком и цены теперь определяются на торговых площадках в Нью-Йорке и Лондоне. Генеральный секретарь ОПЕК Абдулла аль-Бадри полагает, что рынок хорошо обеспечен нефтью, а в росте котировок виноваты рыночные спекулянты.



ДИНАМИКА ЦЕН НА РЫНКЕ ФИЗИЧЕСКИХ ПОСТАВОК НЕФТИ В 2007 ГОДУ (\$/БАРР.) ИСТОЧНИК: ARGUS MEDIA.

Но нефтяная торговля спекулятивна по своей природе: проданная сегодня нефть будет доставлена потребителю лишь через несколько недель. Пока никто не смог доказать причинно-следственную связь между направлением движения цены и торговыми стратегиями инвесторов на товарных рынках. Напротив, Комиссия по фьючерсной торговле США (CFTC) и биржа Nymex в ходе совместного исследования пришли к выводу, что некоммерческие участники биржевых торгов — хедж-фонды и инвестбанки — формируют цены, а следуют за ними.

«Объективные факторы не поддерживают такой уровень цен, и я не знаю никого, кто утверждал бы обратное», — сказал недавно глава Exxon Mobil Рекс Тиллерсон. — Под объективными факторами я подразумеваю спрос и предложение. Насколько я знаю, ни у кого не возникает проблем с доставкой нефти».

Однако именно объективные факторы поддерживают рост цен. Спрос превышает предложение, ограниченное политикой сдерживания добычи ОПЕК и замедлением роста добычи в странах, не входящих в организацию экс-

портеров. Складские запасы нефти в мире падают четвертый квартал подряд и почти наверняка продолжат снижаться и в этом, и в следующем кварталах. «Несмотря на дополнительные поставки ОПЕК, к концу года обеспеченность запасами сократится до 51 дня — почти минимального уровня за последние 10 лет», — пишет издание Argus Fundamentals. Нынешняя структура нефтяного рынка, при которой текущие котировки заметно превышают цены на отсроченные поставки, — еще один признак дефицитного рынка.

Политика стран ОПЕК, направленная на снижение мировых товарных запасов, ослабила способность отрасли реагировать на неожиданные сбои в поставках. Опасность дефицита заставляет трейдеров платить премию за немедленные отгрузки. Согласно прогнозам синоптиков, наступающая зима будет холодной, а на таком рынке и цена \$100 за баррель не за горами. Но нефть вряд ли сможет долго продержаться на этом уровне. Высокие цены уже подрывают спрос в ключевых странах-потребителях — Китае и США, и котировки могут растаять вместе со снегом. ■



МИНИСТР ЭНЕРГЕТИКИ США СЭМЮЭЛ БОДМАН СЧИТАЕТ, ЧТО ПРОИЗВОДИТЕЛИ НЕФТИ ПОТЕРЯЛИ КОНТРОЛЬ НАД РЫНКОМ, И ЦЕНЫ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ СПЕКУЛЯНТАМИ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

# УРОКИ ТОПЛИВНОГО КРИЗИСА

## ОКТАБРЬСКИЙ КРИЗИС НА РЫНКЕ НЕФТЕПРОДУКТОВ МОСКОВСКОГО РЕГИОНА БЫЛ СПРОВОЦИРОВАН САМОЙ СТРУКТУРОЙ РОССИЙСКОГО ТОПЛИВНОГО РЫНКА. ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ, КОНТРОЛИРУЮЩИЕ ПРОИЗВОДСТВО ТОПЛИВА, ОБЕСПЕЧИВАЛИ НУЖДЫ СВОИХ СЕТЕЙ АЗС В ДРУГИХ РЕГИОНАХ ИЛИ ОТПРАВЛЯЛИ ПРОДУКТ НА ЭКСПОРТ. ТЕМ ВРЕМЕНЕМ МОСКОВСКИЕ ЗАПАСЫ БЕНЗИНА И ДИЗЕЛЯ СТРЕМИТЕЛЬНО СОКРАЩАЛИСЬ.

ДМИТРИЙ ТЕРЕНТЬЕВ, МИХАИЛ ПЕРФИЛОВ, ARGUS MEDIA

Московский топливный рынок оправляется после октябрьского кризиса. За прошедший месяц цены на дизельное топливо на ключевой нефтебазе имени Володарского выросли на 20%, а на бензин — на 15% на фоне острого дефицита. Кризис был спровоцирован одновременной остановкой на ремонт нескольких нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) в центральной России. Ряд трейдеров, воспользовавшись ситуацией, заперли свободные объемы в хранилищах.

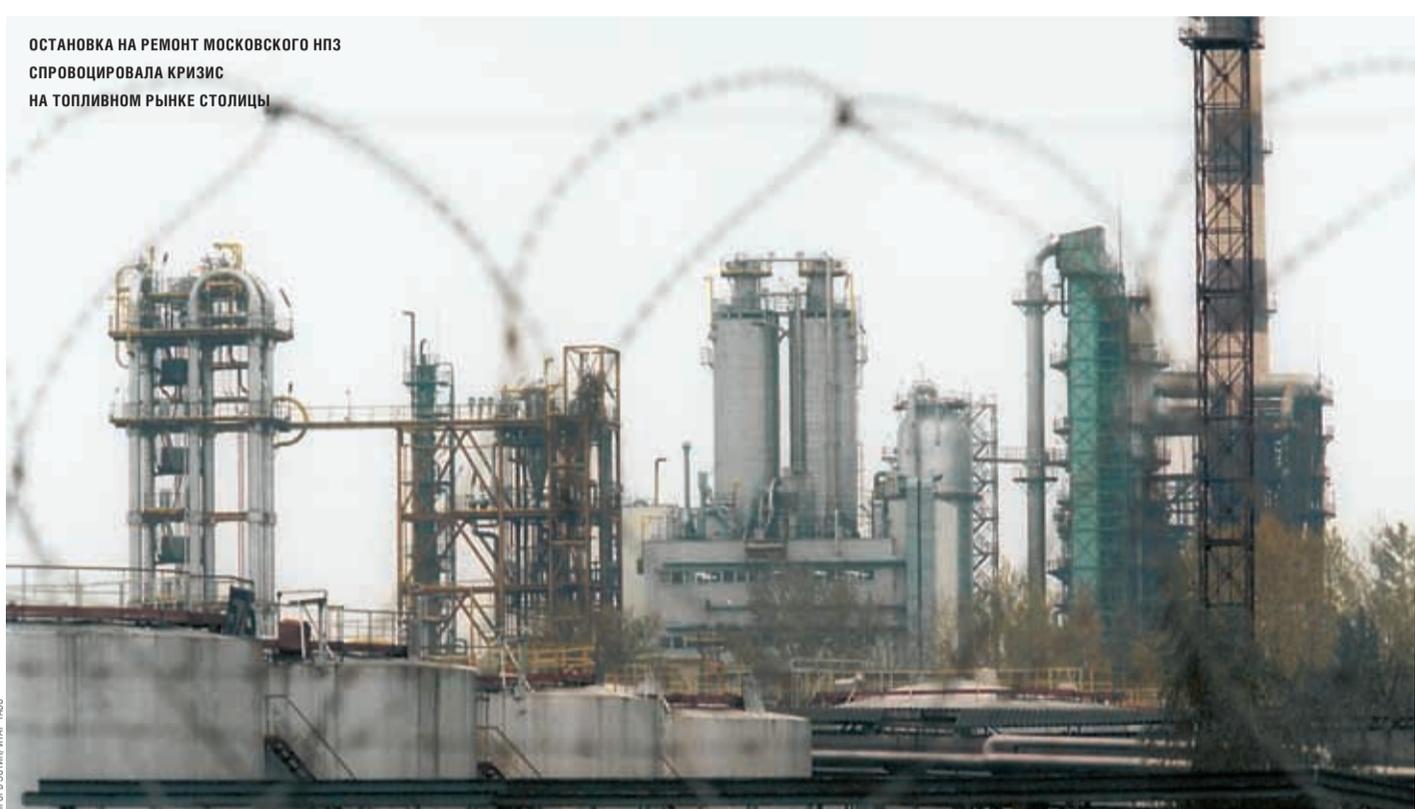
Промышленные потребители были вынуждены идти на поводу у трейдеров и платить втридорога, не имея возможностей складировать продукт. К двадцатому числу октября запасы топлива в Центральном федеральном округе окончательно истощились, и продажи прекратились. По данным Минпромэнерго РФ, в октябре отгрузки дизтоплива с Московского НПЗ на внутренний рынок сократились на 39% к аналогичному показателю сентября, а экспорт упал на 72%. Завод в Капотне обеспечивает 25% потребностей столицы в топливе.

На свободном и прозрачном рынке подобное подорожание мгновенно привлекло бы в Москву поставки из других областей России. Однако российские заводы оказались неспособны помочь столице, так как сами стояли на ремонте. В октябре профилактические работы проводились на НПЗ в Уфе, Самаре, Киришах, Ярославле, Саратове, Перми, а на Рязанском НПЗ произошла авария. Собственники НПЗ — вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) — перенаправили в эти регионы часть потоков с других заводов, чтобы обеспечить свои сети АЗС.

ТНК-ВР переориентировала нефтепродукты с Рязанского НПЗ, на долю которого приходится около 30% поставок на московский топливный рынок, на юг России из-за ремонта на саратовском заводе компании. Башкирские заводы не смогли предоставить необходимые ресурсы из-за длительных задержек с отгрузками, которые в октябре усугубились остановкой Уфимского НПЗ. Кроме того, крупные октябрьские объемы топлива ушли на экспорт — трейдеры стремились вывезти за рубеж как можно больше продукта до повышения экспортной пошлины с 1 октября. Молодой и неразвитый российский рынок не смог самостоятельно справиться с кризисом.

Регулирующие органы пытаются предотвратить возникновение подобных ситуаций в будущем. В частности, Федеральная антимонопольная служба предлагает обязать НПЗ согласовывать и публиковать графики ремонтов установок. Пристальному вниманию подверглась и система ценообразования внутри нефтяных компаний. Многие трейдеры сами призвали правительство вмешаться в рыночный процесс. «Пока Путин ногой не топнет, ничего нормально работать не будет», — убежден один из них.

**У РОССИИ СВОЙ ПУТЬ** На российском топливном рынке присутствует три типа игроков: вертикально интегрированные нефтяные компании (производители), трейдеры (посредники) и конечные потребители. Производители в основном поделили между собой региональные рынки. Приоритетным направлением для них является



ОСТАНОВКА НА РЕМОНТ МОСКОВСКОГО НПЗ СПРОВОЦИРОВАЛА КРИЗИС НА ТОПЛИВНОМ РЫНКЕ СТОЛИЦЫ

ИГОРЬ ЗОЛИН / ИТАР-ТАСС

обеспечение собственных сетей АЗС и экспортных контрактов. Мелкий и тем более крупный опт для них вторичен.

В случаях снижения производства и нехватки топлива для АЗС в отдаленных от своих заводов регионах компании договариваются о покупке или предоставлении на взаимовыгодных условиях топлива с ближайшими ресурсодержателями. Крупные партии топлива они продают в основном аффилированным компаниям, тогда как большинство трейдеров не имеют возможности купить продукт напрямую у производителя.

Государственные «Роснефть» и «Газпром нефть» продают нефтепродукты на открытых тендерах, но выставяемые на них объемы часто невелики. Близкие к ВИНК трейдеры часто получают партии в обход тендеров и стремятся продать их ограниченному кругу близких к ним структур. И те уже реализуют топливо на свободном рынке. Закрытость и ограниченность ресурсов делают российский рынок чрезвычайно уязвимым к неожиданным резким колебаниям цен. Если трейдер не может купить продукт у своего поставщика, он практически теряет возможность приобрести топливо по приемлемой цене, поскольку цены поставщиков гораздо ниже, чем на рынке, а получить доступ к чужому поставщику крайне сложно.

Октябрьский топливный кризис на московском рынке ударил по средним и мелким компаниям, и это вряд ли приведет к серьезному подорожанию топлива на заправках. «В ноябре, когда заводы возобновят работу в нор-

мальном режиме, предложение топлива увеличится, а цены снизятся», — считает трейдер ЛУКОЙЛа. Вероятнее всего, правительство не примет каких-либо специальных мер, что подтверждают высказывания чиновников в прессе, отрицающих дефицит топлива в столице. Возможен и другой вариант развития событий, при котором правительство показательно накажет виновных, что в дальнейшем станет весомым аргументом для усиления государственного контроля на топливном рынке.

Пока же дефицит топлива в Центральном округе сохраняется, и никто не может гарантировать роста предложения и снижения цен в ближайшее время.

**СПОТОВЫЙ РЫНОК** Вероятность повторения октябрьского кризиса в России достаточно высока. Сегодня на российском рынке нефтепродуктов практически не работают механизмы обеспечения долгосрочных поставок. Основная масса сделок предполагает спотовые, или разовые, отгрузки. В отсутствие надежных ценовых индексов продавцы и покупатели согласовывают цену каждой партии в момент поставки.

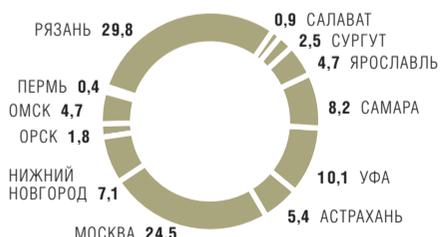
«Отсутствие долгосрочных контрактов с зафиксированными в них обязательствами сторон по поставке или приему строго оговоренных объемов топлива — это главная системная причина, которая определяет саму возможность возникновения товарного дефицита на рынке нефтепродуктов, подобного тому, что случился в сентяб-

ре-октябре», — считает Герман Чеботарев, руководитель департамента развития торговой компании «Алгоритм. Топливный интегратор».

Для развития срочного рынка необходимы надежные ценовые индексы, на основе которых продавец и покупатель могли бы определять цены на поставки топлива в будущем. Становление физической торговли даст толчок к развитию российских рынков производных финансовых инструментов — форвардных и фьючерсных контрактов, с помощью которых крупные потребители и продавцы нефтепродуктов смогут застраховаться от неблагоприятного изменения цен.

На международном рынке долгосрочные поставки топлива осуществляются с помощью ценовых формул, привязанных к индексам, которые ежедневно публикуют специализированные ценовые агентства. Ежедневные котировки могут повысить прозрачность и российского топливного рынка, а также избавить крупных промышленных потребителей и автомобилистов от возможных ценовых манипуляций со стороны поставщиков. Но для этого необходимы политическая воля и желание трейдеров сделать прозрачными свои коммерческие операции для обеспечения стабильной долгосрочной прибыли. ■

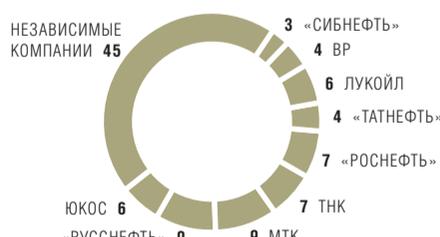
Подробные обзоры конъюнктуры российского топливного рынка читайте в новом издании «Argus Моторные топлива России» ([www.argusmediagroup.ru](http://www.argusmediagroup.ru)).



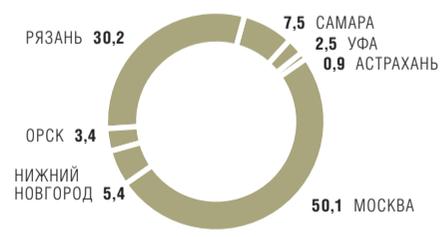
СТРУКТУРА ПОСТАВОК АВТОБЕНЗИНА В МОСКВУ И МОСКОВСКУЮ ОБЛАСТЬ С НПЗ В 2006 ГОДУ (%) ИСТОЧНИК: ARGUS MEDIA.



ДОЛИ РЕГИОНОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ МОТОРНОГО ТОПЛИВА (%) ИСТОЧНИК: ARGUS MEDIA.



ДОЛИ КОМПАНИЙ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ МОСКВЫ В 2006 ГОДУ (%) ИСТОЧНИК: ARGUS MEDIA.



СТРУКТУРА ПОСТАВОК ДИЗТОПЛИВА В МОСКВУ И МОСКОВСКУЮ ОБЛАСТЬ С НПЗ В 2006 ГОДУ (%) ИСТОЧНИК: ARGUS MEDIA.

ГРУППА КОМПАНИЙ «ИНТЕГРА», СОЗДАННАЯ В КОНЦЕ 2004 ГОДА, ЯВЛЯЕТСЯ ВЕДУЩЕЙ РОССИЙСКОЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ НЕФТЕСЕРВИСНОЙ КОМПАНИЕЙ. БИЗНЕС «ИНТЕГРЫ» ДИВЕРСИФИЦИРОВАН ПО ДВУМ ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ: ОКАЗАНИЕ НЕФТЕСЕРВИСНЫХ УСЛУГ И ПРОИЗВОДСТВО НЕФТЕГАЗОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ.

УЖЕ СЕГОДНЯ «ИНТЕГРА» ЗАНИМАЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПЕРВОЕ МЕСТО В ПРОМЫСЛОВОЙ И ПОЛЕВОЙ ГЕОФИЗИКЕ, ЛИДИРУЕТ В ПРОИЗВОДСТВЕ НЕФТЕСЕРВИСНОГО ОБОРУДОВАНИЯ, А ТАКЖЕ УСТОЙЧИВО ДЕРЖИТ ПОЗИЦИИ В ТРОЙКЕ ЛИДЕРОВ БУРЕНИЯ И РЕМОНТА СКВАЖИН.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ГРУППЫ «ИНТЕГРА» – СТАТЬ ОДНИМ ИЗ ВЕДУЩИХ ИГРОКОВ НА НЕФТЕСЕРВИСНОМ И МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ РЫНКАХ РОССИИ И СНГ.

## Блок машиностроения

- Производство бурового оборудования (тяжелые буровые установки, узлы и запасные части)
- Производство цементировочных комплексов
- Ремонт и диагностика
- НИОКР

## Блок нефтесервисов

- Бурение
- Ремонт скважин
- Интегрированное управление проектами
- Производство и сервис бурового инструмента
- Технологические сервисы:
  - пакерный
  - долотный
  - наклонно-направленный
  - колтюбинг
  - по забойным двигателям
  - по креплению скважин
- Геофизические услуги и работы
- Лизинг нефтегазового оборудования

«ИНТЕГРА» ПРОВОДИТ БУРОВЫЕ РАБОТЫ ВО ВСЕХ ТРАДИЦИОННЫХ НЕФТЯНЫХ РЕГИОНАХ РФ.

ЗАКАЗЧИКАМИ ЯВЛЯЮТСЯ ВСЕ ОСНОВНЫЕ РОССИЙСКИЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ НЕФТЕГАЗОВЫЕ КОМПАНИИ.



Реклама



ЗАО «ИНТЕГРА МЕНЕДЖМЕНТ»

119121, г. Москва, Смоленская-Сенная площадь, д. 27–29/1, стр. 6; т.: (495) 933 0621, ф.: (495) 933 0622;  
reception@integra.ru; www.integra.ru

# ПЛАНОВ ГРОМАДЬЕ

## ВГ «НЕФТЬ И ГАЗ» И «ИНТЕРФАКС-АНИ»

### ПРОДОЛЖАЮТ СОСТАВЛЯТЬ РЕЙТИНГ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ И ПУБЛИКУЮТ ЕГО ПО СОСТОЯНИЮ НА ОКТЯБРЬ В СРАВНЕНИИ С ИЮЛЕМ.

РОМАН СИМОНЕНКО, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «ИНТЕРФАКС-АНИ»

В октябре у большинства нефтяных компаний сохранилась сентябрьская тенденция — рост капитализации на фоне новых рекордов цен на нефть, которые вплотную приблизились к отметке \$100 за баррель. Заметнее других вырос ЛУКОЙЛ (+1,17 пункта), а вот «Русснефть» и «Башнефть» не смогли поддержать общую тенденцию. На итоговые результаты этих компаний при ранжировании оказывают влияние судебные тяжбы, в которые они вовлечены. Кроме того, близится конец года, и многие компании решили поделиться планами на ближайшую перспективу.

**В ОЖИДАНИИ СТРАТЕГИИ** Совет директоров «Роснефти» принял решение скорректировать бизнес-план. Согласно ему, госкомпания в 2007 году планирует добыть 100,6 млн тонн нефти. Новый бизнес-план также предусматривает увеличение объемов нефтепереработки — на 43% (до 39,9 млн тонн), объемов розничной реализации нефтепродуктов — в два раза, общей суммы налоговых выплат — на 25%. Между тем еще в сентябре президент «Роснефти» Сергей Богданчиков заявлял, что компания по итогам работы в 2007 году планирует добыть 103 млн тонн нефти.

До приобретения основных добывающих и перерабатывающих активов ЮКОСа, находящегося в последней стадии конкурсного производства, «Роснефть» планировала достичь уровня добычи 101 млн тонн только к 2010 году. В 2006 году компания добыла около 80 млн тонн.

По последним расчетам «Роснефти», чистый доход госкомпании от банкротства ЮКОСа составил \$6,02 млрд. Всего «Роснефть» потратила на покупку активов ЮКОСа \$26,6 млрд, что позволило ей выйти в лидеры отрасли по запасам, добыче и переработке нефти.

В настоящее время госкомпания завершает подготовку бизнес-плана до 2012 года, а до конца года собирается утвердить стратегию до 2020 года. Кроме того, «Роснефть» активно реструктурируется. Помимо дочерней энергетической компании «РН-Энерго» «Роснефть» создала «РН-Сервис», куда спешно выводятся находящиеся в составе добывающих предприятий бригады текущего и подземного ремонта, капремонта и транспортные активы. Как только в «РН-Сервисе» будут собраны все новые и старые активы, компания займется разработкой плана роста капитализации сервисного подразделения для его выгодной продажи.

В конце сентября президент «Роснефти» Сергей Богданчиков и губернатор Сахалинской области Александр Хорошавин подписали соглашение о сотрудничестве. По нему компания в течение пяти лет вложит в социальную и экономическую структуру области 1 млрд руб., а область предоставит дочерним предприятиям «Роснефти», работающим на Сахалине, льготы по налогу на прибыль и имущество. По словам главы «Роснефти», это будет новый вид сотрудничества компании с администрацией Сахалинской области.

Недавно «Роснефть» определилась с приоритетом своих шельфовых проектов. В первую очередь компания будет вкладывать деньги в развитие следующих фаз проекта «Сахалин-1», во вторую — направлять средства в «Сахалин-3», «Сахалин-4» и «Сахалин-5», в третью — в геолого-разведочные проекты Западно-Камчатского шельфа.

**ПОСЛЕДНИЙ БАСТИОН ЛУКОЙЛА** ЛУКОЙЛ прочно закрепился на второй позиции в рейтинге. Экспертам удалось найти единственный отраслевой сектор,

ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ В ОКТЯБРЕ (ИЗМЕНЕНИЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ИЮЛЮ)		
МЕСТО	КОМПАНИЯ	РЕЙТИНГ (БАЛЛЫ)
1	«РОСНЕФТЬ»	19,88 (+0,86)
2	ЛУКОЙЛ	16,26 (+1,17)
3	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	10,98 (+0,81)
4	ТНК-ВР	8,84 (+0,51)
5	«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	5,54 (+0,51)
6	«ТАТНЕФТЬ»	2,98 (+0,23)
7	«РУСНЕФТЬ»	1,72 (-0,03)
8	«БАШНЕФТЬ»	1,04 (-)

где компания опережает «Роснефть». Как выяснилось, на долю ЛУКОЙЛа приходится производство почти 40% всех масел в России. Госкомпания занимает второе место с долей рынка 20%. Стоит отметить, что ЛУКОЙЛ намерен активно развивать масляный бизнес. К 2010 году компания планирует расширить ассортимент и увеличить на 20% производство фирменных смазочных масел.

Согласно среднесрочному плану (на 2008–2009 годы) ЛУКОЙЛа, представленному в октябре, основной прирост добычи углеводородов компанией будет обусловлен главным образом вводом в эксплуатацию Южно-Хыльчужского месторождения в Тимано-Печоре и месторождения Хазуак-Шады в Узбекистане. В долгосрочной перспективе компания рассчитывает принять активное участие в освоении арктического и дальневосточного шельфов РФ.

Основной поток новостей от ЛУКОЙЛа пришел из-за рубежа. Компания подписала с китайской CNPC соглашение о стратегическом сотрудничестве, собралась заняться геологоразведкой в Индонезии и оказалась в списке 35 компаний, допущенных к декабрьскому аукциону на разработку 12 газоносных участков в Ливии. Кроме того, ЛУКОЙЛ обнаружил наличие коммерческих запасов углеводородов на структуре Гавахер нефтегазового блока Меллея в Египте и природный газ в Саудовской Аравии. При этом одна из двух разведочных скважин, пробуренных в Саудовской Аравии, оказалась сухой. Расходы на бурение сухой скважины составили \$53 млн.

#### ПОТЕНЦИАЛ «СУРГУТНЕФТЕГАЗА»

Третье место у «Сургутнефтегаза». Потенциал запасов компании, по словам ее генерального директора Владимира Богданова, позволяет ежегодно добывать 70 млн, 80 млн и даже 100 млн тонн нефти, но «Сургутнефтегаз» пока не считает эти объемы производства экономически эффективными. Тем не менее в ближайшее время компания планирует ежегодно вводить по три-четыре новых месторождения. А в 2010–2011 годах «Сургутнефтегаз» планирует создать нефтегазодобывающее управление в Ненецком автономном округе, где уже открыто три новых месторождения. Кроме того, компания отмечает, что имеет большой потенциал развития в Восточной Сибири и рассчитывает здесь прирастить от 800 млн до 1 млрд тонн извлекаемых запасов нефти.

Руководство «Сургутнефтегаза» в очередной раз опровергло слухи о возможной продаже компании государственным «Роснефти» или «Газпрому». По словам гендиректора Владимира Богданова, «Сургутнефтегаз» останется частной компанией и не собирается в ближайшее время делать крупные приобретения. Кроме того, глава «Сургутнефтегаза» подтвердил планы по добыче нефти на 2007 год, согласно которым производство нефти вырастет лишь на 0,9% (до 66,2 млн тонн) при среднетемповом росте 2,6–2,8%. В 2006 году добыча нефти «Сургутнефтегазом» выросла на 2,8%. Объясняя снижение темпов роста нефтедобычи, руководство компании ссылается на объективные и субъективные причины. К первым относят повышение обводненности продукции, ко вторым — сложную и длительную процедуру согласования необходимых документов для разработки месторождений.

#### ТНК-ВР СТАНОВИТСЯ ПРОЗРАЧНЕЕ

ТНК-ВР расположилась на четвертой позиции. Российско-британская компания в октябре продлила срок лицензий по ключевым участкам Самотлорской группы месторождений с 2013 до 2038 года. Самотлор является основным активом ТНК-ВР, на который приходится почти 42% добываемой нефти компании. Тройка основных добывающих подразделений у ТНК-ВР выглядит следующим образом (по релевантности): «Самотлорнефтегаз», «Оренбургнефть», «ТНК-Нижневартовск».

**РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ НЕФТЕПРОДУКТОВ «РОСНЕФТИ» В 2007 ГОДУ ОКАЖУТСЯ ВДВОЕ БОЛЬШЕ ПЛАНИРУЕМЫХ РАНЕЕ**



#### ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О МЕТОДИКЕ

Задача рейтинга, составляемого экспертами Агентства нефтяной информации (АНИ), — облегчить восприятие инвесторами и общественностью ситуации в нефтяной отрасли, определить наиболее динамично развивающиеся нефтяные компании. Рейтинг будет обновляться ежемесячно. Как известно, наиболее очевидной информацией для ана-

лиза любой компании являются ее финансовые показатели. Но по причине ограниченной доступности этих данных, а также учитывая значительные расхождения российских стандартов финансовой отчетности с международными, в основу данного рейтинга заложен метод сравнения объективных показателей, который позволяет оценить деятельность различных НК в определенный период

межутков времени. В качестве основных критериев для оценки компаний были приняты четыре показателя (три базовых и один рыночный):  
— рыночная стоимость (капитализация) НК;  
— экспорт нефти;  
— добыча нефти;  
— переработка нефти.  
Учитывая, что мы избрали для оценки компаний сразу несколько критериев, некоторые

из которых несоизмеримы, то возникает задача упорядочивания критериев путем их ранжирования, задания приоритетов или весовых коэффициентов (Кв). В нашем случае опрешенные агентством специалисты топливно-энергетического комплекса присвоили показателям деятельности компаний ряд коэффициентов. В нынешних условиях усредненные коэффициенты имеют следующие значения:

— К<sub>в</sub> (экспорт) = 0,22;  
— К<sub>в</sub> (добыча) = 0,29;  
— К<sub>в</sub> (переработка) = 0,33;  
— К<sub>в</sub> (капитализация) = 0,16.  
Анализ вышеуказанных показателей позволит сделать вывод о доходности и стабильности работы нефтяных компаний. Однако в современных условиях внутрироссийский нефтяной бизнес все же имеет некую нестабильность, связанную с политической ситуацией в стране, периодическим

изменением налогового законодательства, квотированием экспорта нефти и т. д. Кроме того, отечественная нефтяная отрасль продолжает испытывать давление со стороны внешних факторов (стоимость нефти и нефтепродуктов на мировом рынке, действия стран ОПЕК). В связи с этим в данной методике вводится коэффициент риска (Кр), который определяет зависимость деятельности нефтяной ком-

пании от внешней среды. Величина Кр определяется экспертами агентства и варьируется от 0 до 1. Итоговая оценка (П) каждой компании рассчитывается путем суммирования расчетных показателей ее деятельности с учетом двух весовых коэффициентов К<sub>в</sub> и К<sub>р</sub>. Предлагаемый рейтинг позволяет наглядно показать эффективность работы основных нефтяных компаний в дина-

мике и за определенный период времени. Агентство оставляет за собой право совершенствовать данную методику по итогам года.

© 2004 «ИНТЕРФАКС-АНИ»



Трубная  
Металлургическая  
Компания

## МАСШТАБНОСТЬ ЗАДАЧ, ГИБКОСТЬ РЕШЕНИЙ



### ТРУБЫ НЕФТЕГАЗОВОГО СОРТАМЕНТА

Трубная Metallургическая Компания, крупнейший в России производитель трубной продукции, предлагает широкий спектр труб нефтегазового сортамента, предназначенных для строительства и эксплуатации нефтяных и газовых скважин и транспортировки углеводородного сырья, в том числе: нефтегазопроводных, бурильных, обсадных, насосно-компрессорных труб и труб для ремонта скважин.

Трубы изготавливаются в основном из стали собственного производства. Технологические возможности компании, включая обработку стали в установках «печь-ковш» и вакууматорах, непрерывную разливку, позволяют производить высококачественную трубную заготовку.

Для каждого этапа производства применяется специальная система прослеживания, обеспечивающая постоянное соответствие качества и требуемых характеристик бурильных, обсадных, насосно-компрессорных и нефтепроводных труб.

Трубы сертифицированы в Системе сертификации **ГОСТ P; API; RWTUV; PIN-DVGW**.

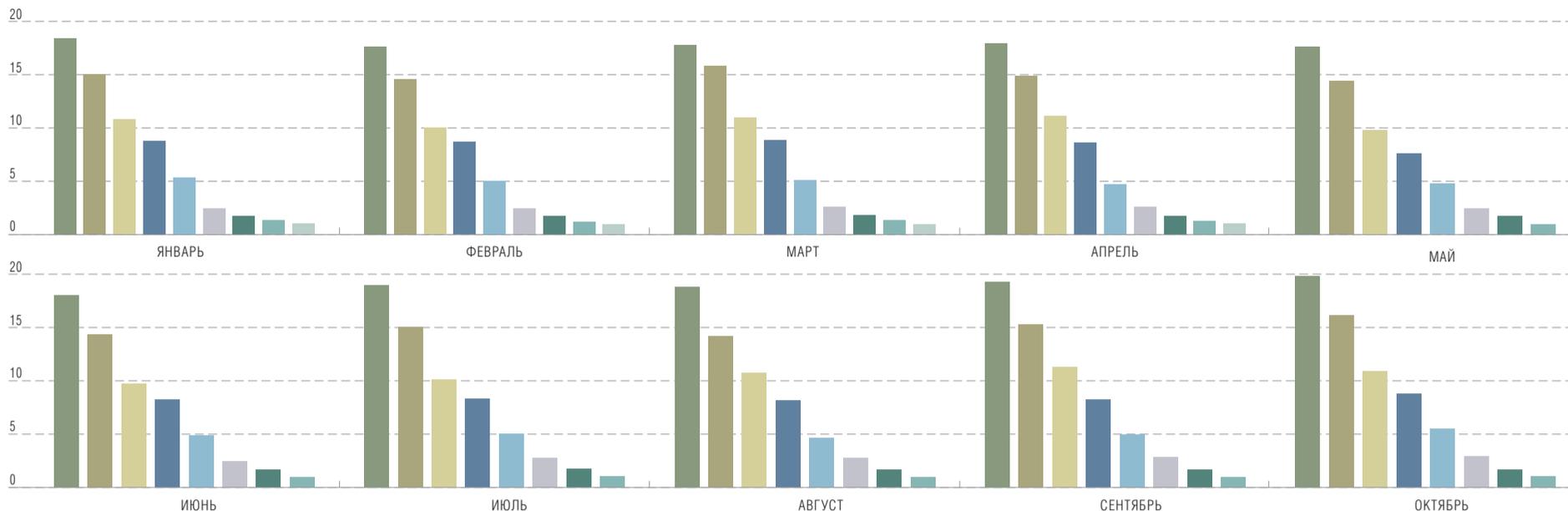
На всех заводах компании действует система менеджмента качества **(СМК) ISO 9001:2000**.



105062, Москва, Подсосенский пер., д. 5 стр. 1, тел.: +7 (495) 775 7600; +7 (495) 775 7601

ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ В ЯНВАРЕ-ОКТАБРЕ 2007 ГОДА (РЕЙТИНГ)

ИСТОЧНИК: «ИНТЕРФАКС-АНИ».



В 2007–2011 годах ТНК-ВР намерена ежегодно добывать порядка 31 млн тонн нефти. При этом ежегодные инвестиции в бизнес-единицу Самотлор составят около \$1 млрд. Такие объемы капитальных вложений необходимы из-за высокого уровня обводненности (92%) Самотлорского месторождения. Еще одним затратным проектом компании станет вторая жизнь Каменного месторождения (ХМАО), открытого еще в середине прошлого века. До 2012 года ТНК-ВР вложит в разработку данного месторождения \$800 млн.

В настоящее время Каменное месторождение возрождается благодаря применению новых технологий. В частности, здесь началась активная сейсморазведка методом 3D, тестируются новые технологии вскрытия пласта, новые способы бурения, оптимизируется инфраструктура. В итоге, по данным компании, если при первоначальных попытках разработки этого месторождения суточный дебит составлял 5–6 тонн нефти, то сейчас он приблизился к 40–50 тоннам. В результате добыча нефти на Каменном месторождении в 2011 году должна вырасти в 3–3,5 раза с нынешнего 1 млн тонн нефти в год.

Инвестиции ТНК-ВР в «Верхнечонскнефтегаз» в 2008 году останутся на уровне текущего года и составят \$400 млн. В 2009 году «Верхнечонскнефтегаз» собирается добыть 1,3 млн тонн нефти.

ТНК-ВР начала публикацию промежуточных отчетов по международным стандартам. За первое полугодие 2007 года, согласно отчетности по US GAAP, выручка холдинга составила \$15,32 млрд, чистая прибыль — \$2,146 млрд, а эффективная ставка налога на прибыль снизилась с законодательно установленных 24% до 18%. По мнению аналитиков, холдинговая структура ТНК-ВР становится все прозрачнее.

Среди других новостей ТНК-ВР стоит отметить подписание компанией соглашения с венесуэльской стороной по оценке и сертификации месторождений нефти на участке Аякучо-2 Оринокского нефтяного пояса (юг Венесуэлы) и намерение расширить сеть АЗС в Московском регионе за счет покупки независимых компаний. Помимо



БЫВШИЙ ПРЕЗИДЕНТ «РУССНЕФТИ» МИХАИЛ ГУЦЕРИЕВ ВЫНУЖДЕН ПОКИНУТЬ И НЕФТЯНУЮ ОТРАСЛЬ, И РОССИЮ

Венесуэлы ТНК-ВР интересуется новыми добывающими проектами в Казахстане, Туркмении и Киргизии.

Еще российско-британская компания и «Газпром» продлили до 1 декабря завершение сделки по приобретению у ТНК-ВР 62,8% «Русия Петролеум», владеющего лицензией на Ковыктинское газоконденсатное месторождение, и 50% акций Восточно-Сибирской газовой компании. При этом ТНК-ВР оценила стоимость активов, которые она продает «Газпрому», в \$764 млн. Однако какую сумму в итоге заплатит «Газпром», пока неясно.

НОВЫЙ ФОРМАТ «ГАЗПРОМ НЕФТИ»

Пятое место в рейтинге досталось «Газпром нефти». Компания приняла решение изменить модель управле-

ния. Управляющая компания перестанет быть оператором и станет стратегическим контролером, передав часть функций в дочерние общества. В ближайших планах «Газпром нефти» вывод части направлений downstream в отдельные бизнесы. В частности, создание «Газпромнефть-Смазочные материалы», «Газпромнефть-Авиасервис» и т. д. Компания считает, что такое разделение позволит более эффективно развивать каждый из бизнес-сегментов.

Недавно «Газпром нефть» уже создала новое предприятие — ООО «Газпромнефть-Нефтесервис» — для управления 17 сервисными активами. Теперь управляющая компания (УК) собирается разработать стратегию развития нефтесервисного бизнеса, одним из вариантов которой может стать трансформация УК в полноценное конкурентоспособное нефтесервисное предприятие.

В октябре «Газпром нефть» сообщила об открытии в Ямало-Ненецком автономном округе нового месторождения углеводородов, которое расположено на Воргенском участке. По результатам сейсмики геологические запасы нефти нового месторождения оцениваются более чем в 90 млн тонн. В целом извлекаемые ресурсы Воргенского участка оцениваются в 140 млн тонн.

Между тем основным локомотивом роста добычи для «Газпром нефти» до 2020 года по-прежнему останутся Приобское месторождение, на котором в 2011 году будет добываться 11 млн тонн сырья, и 11 нефтяных месторождений «Газпрома», где к 2020 году ожидается добыча на уровне 20–22 млн тонн нефти. По словам президента «Газпром нефти» Александра Дюкова, нефтяные месторождения «Газпрома» смогут перейти на баланс «Газпром нефти» через два-три года. В ближайших планах «Газпром нефти» участие в проектах на шельфе и за рубежом.

У «Татнефти» шестая позиция. Компания наконец-то выбрала стратегического партнера по добыче битумной нефти. Им стала англо-голландская Shell. Теперь компа-

ния совместно разработают программу освоения месторождений сверхвязкой нефти в Татарстане и в ноябре рассмотрят вопрос целесообразности строительства завода по переработке битумной нефти.

В октябре «Татнефть» потеряла оперативный контроль над Кременчугским НПЗ (Украина), у которого силовым способом сменился руководитель. «Татнефть» прекратила поставки на НПЗ и обратилась за помощью к российским властям.

ПРЕТЕНДЕНТЫ НА «РУССНЕФТЬ»

«Русснефть» — внизу рейтинга. Компания переживает очень непростые времена. Акции компании арестованы, бывший глава «Русснефти» Михаил Гучериев объявлен в международный розыск, а размер подтвержденных налоговых претензий к нефтяной компании достиг 20,5 млрд руб. Финансовые результаты первого полугодия оказались неутешительными. Эксперты выяснили, что компания плохо контролирует затраты.

«Русснефть» продолжает вести судебные тяжбы с Федеральной налоговой службой (ФНС), которая требует признать недействительными сделки с акциями компании. Ответчиками по искам ФНС выступают 11 фирм, которые были или являются акционерами «Русснефти». В качестве третьих лиц по делу привлечены Сбербанк и Росимущество. При этом Сбербанк может потребовать от «Русснефти» досрочного погашения кредита в размере \$1 млрд и 14,7 млрд руб.

При этом в Федеральной антимонопольной службе находится сразу два ходатайства о покупке акций «Русснефти». Одно — от компании Continental Group Management Ltd. (структура «Баззла» Олега Дерипаски) о приобретении акций офшоров, контролирующих «Русснефть», второе — от Glencore (швейцарский трейдер) на покупку акций «дочек» «Русснефти» — «Уральской нефти», Удмуртской национальной нефтяной компании и «Аганнефтегазгеологии». ■

ЭКСПОРТ НЕФТИ ПО «ТРАНСНЕФТИ» (МЛН ТОНН)\*

МЕСТО	КОМПАНИЯ	ЗА ОКТЯБРЬ	С НАЧАЛА ГОДА
1	«РОСНЕФТЬ»	4,3	38,6
2	ТНК-ВР	3	29,1
3	ЛУКОЙЛ	2,8	30,5
4	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	2,6	27,4
5	«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	1,4	12,6
6	«ТАТНЕФТЬ»	0,8	9,4
7	«РУССНЕФТЬ»	0,4	4,1
8	«БАШНЕФТЬ»	0,4	3,6

\* ПСТАВКИ В ДАЛЬНЕЕ ЗАРУБЕЖЬЕ.

ДОБЫЧА НЕФТИ В РОССИИ (МЛН ТОНН)

МЕСТО	КОМПАНИЯ	ЗА ОКТЯБРЬ	С НАЧАЛА ГОДА
1	«РОСНЕФТЬ»	9,6	82,7
2	ЛУКОЙЛ	7,7	76,4
3	ТНК-ВР*	6,7	66,7
4	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	5,4	53,9
5	«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»*	3,6	35,9
6	«ТАТНЕФТЬ»	2,1	21,5
7	«РУССНЕФТЬ»	1,2	11,8
8	«БАШНЕФТЬ»	1	9,6

\* С УЧЕТОМ ДОБЫЧИ «СЛАВНЕФТИ».

ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ В РОССИИ (МЛН ТОНН)

МЕСТО	КОМПАНИЯ	ЗА ОКТЯБРЬ	С НАЧАЛА ГОДА
1	«РОСНЕФТЬ»	3,9	25,6
2	ЛУКОЙЛ*	3,6	34,9
3	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	1,7	16,9
4	«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»*	1,6	17,3
5	ТНК-ВР	1,4	16,9
6	«БАШНЕФТЬ»	0,5	5,6
7	«РУССНЕФТЬ»*	0,5	4,6
8	«ТАТНЕФТЬ»*	0,1	1,5

\* С УЧЕТОМ ПОСТАВОК НА МОСКОВСКИЙ НПЗ.

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ НЕФТЕКОМПАНИЙ В ОКТЯБРЕ

МЕСТО	КОМПАНИЯ	\$ МЛРД
1	«РОСНЕФТЬ»	92,9
2	ЛУКОЙЛ	76,4
3	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	51,8
4	ТНК-ВР	36,1
5	«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	22,9
6	«ТАТНЕФТЬ»	13,5
7	«РУССНЕФТЬ»*	7
8	«БАШНЕФТЬ»	3,1

\* ПО ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ.



## **ЕСЛИ МЫ ДОБИЛИСЬ УСПЕХА ЗДЕСЬ, МЫ ДОБЬЁМСЯ ЕГО В ЛЮБОМ ДРУГОМ МЕСТЕ**

Мы успешно работаем в суровых климатических условиях, о которых россияне знают не понаслышке.

Наша штаб-квартира расположена в канадской степи. Мы разрабатываем нефтеносные песчаники в тайге.

Автоколонны с грузами для наших разведочных проектов в канадской Арктике пересекают тундру.

Petro-Canada – одна из крупнейших нефтегазовых компаний Канады, осуществляющая деятельность как в разведке и добыче, так и в переработке, и сбыте нефти и газа в Канаде и за её пределами.

Мы создаем стоимость, с ответственностью развивая энергетические ресурсы и предлагая высококлассные нефтепродукты и услуги.

[www.petro-canada.com](http://www.petro-canada.com)



# ОБРЕЧЕНЫ ДОГОВАРИВАТЬСЯ ПЕРСПЕКТИВЫ ЗАРУБЕЖНЫХ ИНВЕСТИТОРОВ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ БУДУТ СКЛАДЫВАТЬСЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ НЕ ТОЛЬКО ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ, ТАКИХ КАК ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕЖИМ И ОБЩАЯ ДЕЛОВАЯ СРЕДА В СТРАНЕ, НО И ВНЕШНИХ. В ЧАСТНОСТИ, УСЛОВИЙ ПРИСУТСТВИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ И РЕШЕНИЙ, КОТОРЫЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭТОГО БУДУТ ПРИНИМАТЬСЯ В РОССИИ.

ОЛЬГА ВИНОГРАДОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ ЖУРНАЛА «НЕФТЕГАЗОВАЯ ВЕРТИКАЛЬ»

**ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ** Инвестиционный режим в России получил оценку в ходе октябряского заседания Консультативного совета по иностранным инвестициям (КСИИ). Его итоги свидетельствуют о том, что наряду с налогами и бюрократическими барьерами основными препятствиями для развития бизнеса становятся коррупция и селективное толкование законодательства. Именно на эти причины в первую очередь указывали иностранные инвесторы, одновременно отмечая, что большинство просьб и пожеланий иностранцев, высказывавшихся на заседаниях совета из года в год, Россией попросту игнорируется.

С мнением иностранных инвесторов солидарны и отечественные бизнесмены. Так, по данным Ассоциации менеджеров России и журнала «Деньги», результаты традиционного ежеквартального исследования «Что препятствует развитию российского бизнеса?» приводят к выводу о том, что достижения чиновников на ниве создания помех отечественным бизнесменам достигли невиданных высот.

В рамках исследования были опрошены 144 представителя российского бизнеса, большинство — топ-менеджеры и собственники крупнейших компаний. По результатам рейтинга главных препятствий развитию российского бизнеса на первом месте по-прежнему остается коррупция. Более того, уровень значимости этого фактора существенно возрос. Поэтому неудивительно, что ситуацией наконец-то обеспокоились и российские власти. Новый премьер-министр Виктор Зубков недавно заявил, что России необходимо обуздать коррупцию, которая буквально пронизывает все общество.

На втором месте в рейтинге также традиционно стоят административные барьеры, и их значимость тоже увеличивается. Оба фактора, считают бизнесмены, растут благодаря крайне благоприятной питательной среде — всевластию чиновников и отсутствию в обществе эффективных механизмов влияния на их деятельность.

Впрочем, в тройке лидеров произошли изменения. На третье место вернулся фактор «нехватка квалифицированных кадров». Фактор «налогообложение» сохранил в рейтинге четвертую позицию, но при этом его уровень значимости увеличился. Налицо возрастание обеспокоенности бизнеса недостаточной прозрачностью процедуры сбора налогов, то есть опять речь идет о введении действий чиновников в четкие и понятные рамки.

Далее следуют неразвитость судебной системы, общая политическая и экономическая нестабильность, а также неразвитость и изношенность инфраструктуры.

Таковы главные негативные черты деловой среды в России, избавиться от которых в силу самой природы этих явлений, даже при условии готовности власти направить реальные усилия на их преодоление, в одночасье невозможно. В скором времени к ним добавится ограничение допуска иностранцев к стратегическим месторождениям углеводородного сырья. Этот вопрос, в отличие от проблем с бюрократией и коррупцией, как раз может быть решен одним голосованием Государственной думы, которая в ближайшее время рассмотрит законопроект «О законодатель-

**НАСКОЛЬКО ИНТЕРЕСНЫ БЫЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ TOTAL, КАКОВЫ УСЛОВИЯ СОГЛАШЕНИЯ «ГАЗПРОМА» И TOTAL, ЧТО ПООБЕЩАЛ ПРЕЗИДЕНТ ФРАНЦИИ В ТЕЛЕФОННОМ РАЗГОВОРЕ С ВЛАДИМИРОМ ПУТИНЫМ, ПРЕДШЕСТВОВАВШЕМ ПОДПИСАНИЮ СОГЛАШЕНИЯ ОБ УЧАСТИИ TOTAL В ОСВОЕНИИ ШТОКМАНА, НЕИЗВЕСТНО**



МИХАИЛ ПОЛУЧЕВ

**НОРВЕЖСКАЯ STATOILHYDRO, КРУПНЕЙШАЯ В МИРЕ КОМПАНИЯ ПО ДОБЫЧЕ УГЛЕВОДОРОДОВ НА ШЕЛЬФЕ.— САМЫЙ ЛОГИЧНЫЙ ПАРТНЕР «ГАЗПРОМА» ПО ШТОКМАНУ**

ном регулировании участия иностранных инвесторов в стратегических отраслях промышленности России» во втором чтении. Каким будет окончательный вид документа и какое место в нем займет сфера недропользования, в деталях предсказать пока трудно, но в целом западным инвесторам хороших новостей ожидать не приходится.

Почти одновременно, до конца ноября, Минприроды планирует представить на заседании правительства проект поправок в закон «О недрах», устанавливающих порядок допуска иностранных компаний к недрам и лицензирования недропользователей. Каким образом корреспондируют друг с другом эти два документа, пока неясно. Например, на состоявшихся 15 октября парламентских слушаниях председатель профильного комитета по науке и технологиям Мартин Шакум предложил в список 39 стратегических видов деятельности добавить разработку ископаемых.

В свое время против этого выступал министр природы Юрий Трутнев, который считал, что допуск иностранцев к недрам должен регулироваться законом «О недрах». Однако, судя по выступлению замминистра природных ресурсов Анатолия Темкина на заседании КСИИ, поправки в закон «О недрах» не коснутся блока вопросов, связанных

с допуском иностранных компаний к освоению российских недр. Теперь МПР предлагает учесть их в законопроекте по доступу иностранных инвесторов в стратегические отрасли экономики, подготовленном Минпромэнерго РФ.

Работа над обоими документами ведется в непубличном режиме, и представление о них, складывающееся по разрозненным высказываниям чиновников, отрывочно и часто противоречиво. Непубличность готовящихся решений, серьезно влияющих на инвестиционную обстановку в стране, тоже можно рассматривать как постоянно действующий фактор российской деловой среды, который сохранится в ближайшей перспективе. На заседании КСИИ на это посетовал президент Exxon Mobil Нил Даффин, сказав, что иностранные инвесторы находятся в неведении о том, какая версия законопроекта об участии иностранных инвесторов в стратегических отраслях России обсуждается сейчас и когда документы будут представлены в Госдуму.

Пока очевидно одно: сфера выбора инвестиционных объектов для иностранных инвесторов будет неизбежно сокращена.

**ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ** Немаловажным фактором в выстраивании дальнейших отношений с иностранными инвесторами в сфере недропользования станет реакция России на энергетический занавес, который намерен опустить перед ней Евросоюз своей новой энергетической доктриной. Как известно, 19 сентября Еврокомиссия (ЕК) опубликовала инициативы по либерализации энергорынка ЕС и разделению бизнесов по транспортировке и дистрибуции газа и электроэнергии в Евросоюзе. В первую очередь ограничения могут коснуться планов «Газпрома», а также компаний Саудовской Аравии, Ирана, ОАЭ, против экспансии которых на рынке ЕС высказались глава Европейской комиссии Жозе Мануэл Баррозу и комиссар по энергетике Андриис Пиелбалгс. Инициативы ЕК получили поддержку Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), опубликовавшей недавно анализ экономической ситуации в ЕС.

Тот факт, что «Газпром» сначала выбрал именно Total в качестве партнера по разработке Штокмановского месторождения и долгое время тормозил включение в проект самой очевидной по всем показателям StatoilHydro, может служить примером того, как в дальнейшем будут решаться подобные вопросы. «Мы хотим, чтобы другие претенденты улучшили свои предложения, чтобы они стали настолько же интересными, как у Total», — говорил по этому поводу зампред правления «Газпрома» Александр Ананенков.

Насколько же интересны были предложения Total, каковы конкретные условия соглашения «Газпрома» и Total,

что именно пообещал лично президент Франции в телефонном разговоре с Владимиром Путиным, предшествовавшем подписанию соглашения, неизвестно. Зато известно, что именно Франция заявила свой резкий протест после опубликования Еврокомиссией плана реформирования европейского энергорынка. Против разделения сфер деятельности энергоконцернов недавно выступила и Gaz de France, главный партнер «Газпрома» на газовом рынке Франции.

Известно и то, что в ходе недавнего визита в Россию президент Франции Никола Саркози пообещал президенту Путину не препятствовать российским компаниям в приобретении акций французских компаний, но на условиях полной взаимности. Такая позиция Франции обеспечивает шансы французских компаний на приобретение акций «Газпрома».

Это уже подтвердилось сообщением, что Total подписала с НОВАТЭКом протокол о сотрудничестве. На этот раз в отличие от первой попытки французской компании войти в бизнес российского независимого газового производителя три года назад сделку полностью поддерживает «Газпром», который с того времени стал блокирующим акционером НОВАТЭКа.

Норвежская же StatoilHydro, после объединения ставшая крупнейшей в мире компанией по добыче на шельфе, имеет и самый большой опыт работы в Арктике. Если бы «Газпром» руководствовался только деловыми соображениями, эта компания с самого начала стала бы партнером «Газпрома» на Штокмане. Однако переговоры об этом продолжались долго и трудно. По видимому, дело в том, что Норвегия — самый сильный конкурент России на европейском газовом рынке, и поэтому ставки «Газпрома» за Штокман, вхождение StatoilHydro в который дополнительно усилит норвежскую позицию в Европе, были очень высокими. Впрочем, какие конкретно — опять же не раскрывается. Какую цену заплатит StatoilHydro за допуск к Штокману, «Газпром» не сообщает.

Жестко складываются в последнее время и отношения с Германией. Партия «Христианско-демократический союз» подготовила законопроект о защите немецких компаний от нежелательных инвесторов, который готов к рассмотрению в правительстве. Его основное положение — введение барьера в 25% на участие иностранных структур в немецких компаниях. При этом документ предусматривает предоставление правительству права пересмотреть все соглашения, заключенные за последние три года.

В случае принятия законопроекта «Газпром», имеющий разветвленный бизнес в Германии, станет его главной жертвой. Вряд ли понравится руководству России и намерение Германии диверсифицировать маршруты поставок энергоресурсов в страну, минуя Россию. В этом случае можно ждать ответного удара, который затронет интересы немецких компаний, в частности E.ON, который активно входит в энергетику России.

ДОБЫЧА НЕФТИ В РОССИИ ЗА СЧЕТ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА В 2006 ГОДУ (МЛН ТОНН)	
ПРОЕКТЫ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИТОРОВ	11,0
«САХАЛИН-2»	1,6
«САХАЛИН-1»	2,6
ХАРЬЯГИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ	0,9
САЛЫМ	2,1
СП «ПОЛЯРНОЕ СИЯНИЕ» (ДОЛЯ SONOCORPHILLIPS)	0,6
СП «НАРЬЯНМАРНЕФТЕГАЗ» (ДОЛЯ SONOCORPHILLIPS)	0,2
«ВАРЬЕГАННЕФТЬ» (ДОЛЯ КАПИТАЛА OCCIDENTAL PETROLEUM И BP)	1,7
ПРОЧИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ	1,3 (ОЦЕНКА)
ВИНК (РАСЧЕТ ИСХОДЯ ИЗ ДОЛИ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИТОРОВ В КАПИТАЛЕ КОМПАНИИ)	50,5
ТНК-ВР	34,2
ЛУКОЙЛ	10,5
«СЛАВНЕФТЬ»	5,8
ВСЕГО	61,5
ДОЛЯ В СУММАРНОЙ ДОБЫЧЕ РОССИИ	12,8%

**МОЖЕТ БЫТЬ И ХУЖЕ** Итак, из чего будет складываться политико-экономический фон, который ожидает иностранного инвестора с весны 2008 года? Базовым фактором следует считать преемственность нынешней президентской власти. Сохранение нынешнего режима при любом должностном варианте действующего президента после выборов 2008 года (вплоть до восстановления Владимиром Путиным через некоторое время своих президентских полномочий через ряд вполне легитимных процедур) обеспечит сохранение сложившихся тенденций на предстоящую перспективу. К ним относятся все имеющиеся административные барьеры и другие упомянутые выше факторы, которые усилятся грядущим ограничением допуска иностранцев к стратегическим месторождениям углеводородного сырья.

Следующее обстоятельство связано с блокированием соглашений о разделе продукции (СРП) и необходимостью иностранных инвесторов приспосабливаться к национальному налоговому режиму. Впрочем, поскольку иностранцы не будут иметь самостоятельных проектов, вопрос о СРП может идти только в применении к шельфовым проектам и по отношению к российским госкомпаниям, которые будут их осуществлять. По аналогии со штокмановским проектом участие иностранных компаний в них может быть сведено лишь к роли подрядчика — с возможностью в качестве бонуса включать часть запасов в собственный баланс.

И, наконец, немаловажным фактором станет реакция России на выдвинутое Европейской комиссией предложение об ограничениях распространения деятельности иностранных компаний в газовом и энергетическом бизнесе. Эта инициатива, формально касающаяся любых иностранных компаний, явно направлена в первую очередь против «Газпрома», и ее принятие скажется на энергетической политике России. Вне зависимости от смены личности президента от власти следует ждать адекватного ответа: не пускаете вы — не пустим и мы.

Это означает, что политические соображения в решении вопросов о допуске иностранных компаний к российским недрам будут и впредь превалировать над деловыми. Более того, если европейский занавес действительно будет опущен, следует ожидать ужесточения политики России по отношению к уже имеющимся проектам с иностранным участием вплоть до вытеснения их с россий-



**ОБЪЕМ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИЮ (\$ МЛРД)**

ИСТОЧНИК: А. КОРЖУБАЕВ, И. ФИЛИМОНОВА, Л. ЭДЕР, «ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ», НГВ №3'07.

ского отраслевого рынка. Для этого Россия располагает большим запасом и свободных финансовых средств, которые позволят выкупать контроль над проектами, и наработанных механизмов принуждения иностранных инвесторов уступить свою долю — через «невыполняемые условия лицензионных соглашений и экологического законодательства».

Значение фактора резкого похолодания во взаимоотношениях России и Европы для обеих сторон было повергнуто анализу, проведенному Кембриджской ассоциацией по энергетическим исследованиям (CERA).

### CERA: АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Нарастающий кризис доверия угрожает российско-европейским газовым отношениям, которые на протяжении многих десятилетий были фундаментальной частью экономики обеих сторон. Таков вывод исследования «Безопасность будущего — в сохранении газового взаимодоверия», проведенного Кембриджской ассоциацией по энергетическим исследованиям (CERA) в связи с публикацией 19 сентября 2007 года Еврокомиссией инициатив по либерализации энергорынка ЕС и разделению бизнесов по транспортировке и дистрибуции газа и электроэнергии в Евросоюзе.

В исследовании подчеркивается, что кризис доверия ни в коей мере не должен пониматься как кризис поставок газа в будущем. Фундаментальные причины аналитики CERA видят в комбинации структурных изменений в России, Европе и в самом газовом бизнесе.

Изменения в России состоят, во-первых, в том, что впервые после советской эры страна нуждается в крупномасштабных инвестициях в добычные и транспортные проекты нового поколения. Во-вторых, по мере восстановления экономики внутренний спрос на энергоносители становится все большим конкурентом для поставок на внешние рынки.

Наконец, в-третьих, укрепление российской экономики обеспечило формирование сильно централизованной политической власти в стране, которая использует энергетические ресурсы как ключевой элемент внешней политики.

Изменения в Европе связаны с расширением Европейского союза до сверхмногонационального объединения, вобравшего в себя за последние годы 13 новых государств (с увеличением общего количества членов с 15 до 27). Новая структура вызвала к жизни необходимость либерализации в газовом и электроэнергетическом секторах. Новое звучание приобрела экологическая безопасность, которая востребовала обращение к возобновляемым энергоносителям, снижению выбросов парниковых газов и сохранению энергии.

Газовая индустрия в силу расширения географических векторов торговли, развития рынка сжиженного газа и эволюции финансовых моделей транспортного бизнеса приобрела более глобальный, нежели региональный характер. В дополнение к уже состоявшимся изменениям впереди ожидаются дополнительные, включая введение новых правовых нормативов в Европе,

которые трансформируют европейские газовые рынки, а также предстоящую смену руководства в России.

### КАКИЕ РИСКИ НЕСУТ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ

Главная опасность состоит не в перебоях или прекращении поставок газа, а в деградации отношений, на которых базируются экономики России и Европы.

Опасения Европы связаны с транзитными рисками, сверхзависимостью от российского и центральноазиатского газа и экспортной монополии.

Озабоченность России фокусируется на рисках, с которыми придется столкнуться в результате набирающих силу процессов либерализации европейских рынков, опасениях дискриминации своих интересов в Европе и дальнейшем распространении политики и правил Европейского союза за пределы территории нынешнего ЕС.

По мере того как отношения России и Европы становятся более сложными и неоднозначными, каждая из сторон ищет пути ослабить напряжение. Для Европы, где собственная газодобыча вышла на крутую кривую падения, наиболее привлекательной и реальной альтернативой становится сжиженный газ. Для России выходом из положения представляется переориентация поставок газа на Восточную Азию, увеличение цен на внутреннем рынке до паритета с зарубежными поставками или сдерживание добычи и сохранение газа в недрах.

Однако очевидно, что СПГ для Европы и внутренний рынок для России еще долгое время будут оставаться лишь альтернативными вариантами, в то время как для Европы поставками по умолчанию остается российский трубопроводный газ, а для России Европа по-прежнему основной рынок сбыта газа собственных производителей.

Конструктивным движением вперед, рекомендует CERA, должно стать признание значения происходящих перемен и выработка механизма совместного управления стрессовыми ситуациями. Адекватное реагирование на новую ситуацию состоит в осознании, что газовая взаимозависимость двух регионов способна обеспечить экономические и экологические преимущества обеим сторонам на десятилетия вперед. ■

Полная версия обзора опубликована в №21 журнала «Нефтегазовая вертикаль».

**ГРУППА ЧТПЗ**

**новые реки России**

[www.chtpz-group.ru](http://www.chtpz-group.ru)

Челябинский трубопрокатный завод

Первоуральский новотрубный завод

Официальный дистрибьютор ЗАО ТД «Уралтрубогаль»

Реклама



## Audi A8

Он знает, каким должно быть будущее и предпочитает создавать его сам. Он не зависит от изменчивых обстоятельств. Все подчиняется его воле. Обновленный Audi A8. Широкая гамма современных двигателей. Модифицированная многоуровневая пневмоподвеска. Система помощи при перестроении Side Assist. Покорив настоящее, он приближает будущее.

**Официальные дилеры Audi в России:** Москва: Audi Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Варшавка (495) 755 8811; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Север (495) 785 2727; Audi Центр Сити (495) 730 9988; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Audi Центр Витебский (812) 334 3500; Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск:** Audi Сервис Ижевск (3412) 91 2812; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397; **Казань:** АЦ Казань (843) 519 4884; **Калининград:** Audi Сервис Калининград (4012) 71 9354; ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Он создает будущее таким,  
каким хочет его видеть



# ДАШЬ НА ДАШЬ «ГАЗПРОМ» БОЛЬШЕ НЕ СМОЖЕТ РАСШИРЯТЬ СВОЕ ПРИСУТСТВИЕ В ЕВРОПЕ. ЕМУ ОТКАЗЫВАЮТСЯ ПРОДАВАТЬ КОМПАНИИ, ТРЕБУЮТ РАСЧЛЕНЕНИЯ МОНОПОЛИИ И ПЫТАЮТСЯ ВЫНУДИТЬ ПОДЕЛИТЬСЯ АКТИВАМИ. ВПРОЧЕМ, ВСЕ ЭТО МОЖНО НАЗВАТЬ ЛИШЬ ОТВЕТНЫМИ ШАГАМИ. ВЕДЬ ИМЕННО АГРЕССИВНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА «ГАЗПРОМА» В ОТНОШЕНИИ СТРАН БЫВШЕГО СССР, НАЗVANНАЯ НА ЗАПАДЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ ШАНТАЖОМ, ПРИВЕЛА К НЫНЕШНЕЙ ГАЗПРОМОФОБИИ.

ОЛЕГ НИКОЛАЕВ

**ШОК И ТРЕПЕТ В БРЮССЕЛЕ** 19 сентября в Брюсселе глава Еврокомиссии Жозе Мануэл Баррозу, еврокомиссар по конкуренции Нелли Кроес и еврокомиссар по энергетике Андрис Пиебалгс представили пакет проектов директив Еврокомиссии по реформе энергетического рынка ЕС. Еврокомиссия предлагает расчленить энергетические компании. Владеть транспортными сетями и добывать газ или генерировать электроэнергию в рамках одного предприятия будет запрещено. Компании, которые владеют сетями и добычей сейчас, должны будут продать сети или передать их в управление.

Ограничений на инвестиции в сетевые компании не предусмотрено. Но компании из третьих стран, желающие приобрести европейские сети, должны будут соответствовать требованиям ЕС, то есть не иметь в своем составе добывающих и транспортных активов одновременно. Кроме того, предлагается ввести принцип взаимности инвестиций: чтобы купить компанию в Европе, необходимо пустить европейцев в аналогичный актив в собственной стране.

Эксперты не сомневаются, что новые директивы Еврокомиссии направлены в основном против одной-единственной компании — российского «Газпрома». В случае введения в действие этих норм газовому монополисту будет закрыт доступ к сетевым активам Старого Света, покупки которых, в частности британской Centrica, он так страстно добивается в последние годы. Закрыт, потому что представить себе, что российские власти пойдут на расчленение «Газпрома», невозможно. Дискуссия об этом в правительстве шла не один год, но была окончательно закрыта еще до завершения первого президентского срока Владимира Путина.

Представители «Газпрома» и официальных российских властей не скрывают недовольства планами Евросоюза. «Мы ее (инициативу Еврокомиссии. — BG) проанализировали и сигнализировали нашим коллегам, что в случае ее реализации могут появиться новые негативные факторы в отношениях между Россией и ЕС, на которые мы не сможем влиять», — сказал, в частности, спецпредставитель президента России по вопросам развития отношений с ЕС Сергей Ястржембский.

**АГРЕССИВНЫЙ ИМИДЖ** А ведь причина обеспокоенности европейских властей проста и очевидна: «Газпром» слишком часто пользовался положением монопольного поставщика на территории бывшего СССР в своих целях, которые к тому же часто были вообще политическими целями российских властей.

Москва в ответ на обвинения в энергетическом шантаже всегда отвечает, что просто вводит рыночные принципы в работе со странами бывшего СССР и не собирается поставлять им газ намного дешевле, чем в ту же Европу. В общем-то с этим трудно спорить. Но действия «Газпрома» во время подобных конфликтов всегда носили крайне жесткий и ультимативный характер, компания шла на ограничение поставок, чего не было даже во времена хо-

**ЕВРОПА НЕ СТАНЕТ ОГРАНИЧИВАТЬ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ФОРМАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «ГАЗПРОМА», ТО ЕСТЬ ПОСТАВКУ ГАЗА ПО ДОЛГОСРОЧНЫМ ДОГОВОРАМ. КОНФЛИКТ МОЖЕТ ДОРОГО ОБОЙТИСЬ — РОССИЙСКИЙ МОНОПОЛИСТ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЧЕТВЕРТЬ ЕВРОПЕЙСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ИМПОРТНОМ ГАЗЕ**



УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ОПЕРАТОРА МОРСКОЙ ЧАСТИ КОМПАНИИ NORD STREAM A.G. МАТИАС ВАРНИГ ЗАЯВИЛ О ПЕРЕНОСЕ НА ПОЛГОДА НАЧАЛА РАБОТ ПО УКЛАДКЕ ТРУБ НА ДНЕ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ

лодной войны. Очередные витки газовых конфликтов зачастую совпадали с какими-либо политическими событиями в соответствующих странах.

Так, последняя напряженность в отношениях с Украиной возникла после создания «оранжевой коалиции» во вновь избранном парламенте этой страны. «Газпром» в ультимативной форме потребовал погасить долг за газ, пообещав в противном случае ограничить его поставки. Долг был погашен — в основном газом из украинских подземных хранилищ. Дошло до того, что Россия предложила механизм быстрого оповещения европейских стран о сокращении поставок в периоды кризисов. Систе-

ма предупреждения будет включать специальную телефонную горячую линию между Брюсселем и Москвой.

Еврокомиссия, очевидно, с волнением наблюдала за газовыми конфликтами на Украине и в Белоруссии и сделала выводы. Еврокомиссар по энергетике Андрис Пиебалгс уверен: «Впереди нас также ждут тяжелые времена. В частности, переговоры (с Украиной и Белоруссией. — BG) по ценам на следующий год». Проекты директив, представленные им и его коллегами в сентябре, можно считать прямым следствием агрессивного поведения «Газпрома» на территории бывшего СССР.

Конечно, европейцы не станут ограничивать существующий формат деятельности «Газпрома», то есть поставку газа по долгосрочным договорам. Открытый конфликт может дорого обойтись, ведь российский монополист обеспечивает примерно четверть потребностей Европы в импортном газе. Пока неясно, как новые инициативы Еврокомиссии по регулированию энергетического рынка отразятся на реализации одного из самых амбициозных проектов «Газпрома» — газопровода Nord Stream (панее Северно-Европейский газопровод). Можно предположить, что реализации этого проекта Европа мешать не станет: слишком он для нее важен. Однако поведение самого «Газпрома» в переговорах о строительстве Nord Stream лишний раз показывает европейцам, что влияние газового монополиста необходимо ограничивать.

**НЕПРОХОДИМАЯ БАЛТИКА** Строительство Nord Stream начнется позже запланированного срока. Вместо начала 2009 года к работам по укладке труб на дне Балтийского моря, скорее всего, удастся приступить не ран-

ше лета того же года. Об этом заявил управляющий директор оператора морской части компании Nord Stream A.G. Матиас Варниг.

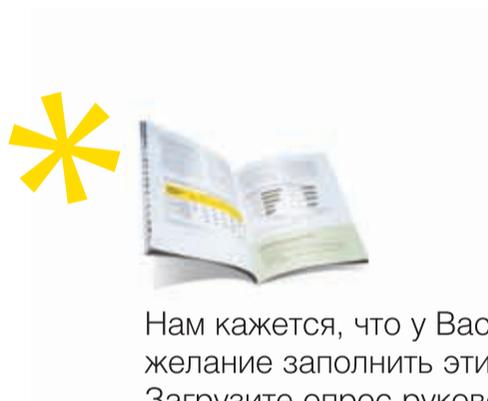
Впрочем, компания-оператор, пополнившаяся недавно четвертым акционером — голландским Gasunie (получила 9% акций), рассчитывает сдать проект в намеченные сроки, то есть до конца 2010 года. Для этого прокладка трубы по дну Балтийского моря будет вестись ударными темпами — в буквальном смысле 24 часа в сутки.

Проблема в том, что маршрут газопровода и экологические риски в рамках проекта пока не удается согласовать со странами, имеющими выход к Балтийскому морю, — Швецией, Данией, Финляндией, Литвой, Латвией и Эстонией. К протестам этих стран присоединяется и Польша, которая пытается выставить претензии на финскую часть Балтики. Швеция недавно заявила, что просит Nord Stream изучить все варианты возможного маршрута газопровода.

«Чтобы правительство Швеции смогло составить собственное мнение об экологическом аспекте проекта, требуется полная информация, в которой бы основной маршрут сравнивался с другими — возможными и предпочтительными с экологической точки зрения. Поэтому в оценке воздействия газопровода на окружающую среду Балтийского моря стоит указать такие альтернативные маршруты, — цитирует «РИА Новости» представителя шведского правительства Андреаса Карлгрена. — Из информации Nord Stream следует, что более восточный путь газопровода позволил бы в большей степени избежать экологических проблем и рисков. Какие это другие маршруты, возможные с

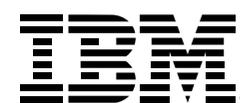


Две трети опрошенных нами руководителей считают, что в ближайшие два года их предприятия накроет лавина \_\_\_\_\_. Ряд публицистов и аналитиков, таких, как Том Фридман, видят мир \_\_\_\_\_. Другие, например Ричард Флорида, утверждают, что он \_\_\_\_\_. Но практически все единодушны в том, что фундаментальное \_\_\_\_\_ имеет топография. Среди множества разнообразных факторов, способных взорвать сложившуюся ситуацию, на первое место руководители ставят рыночные силы, такие, как \_\_\_\_\_, и неожиданные сдвиги на рынке. Но это далеко не все. По словам руководителей, их предприятиям предстоит решать проблемы, связанные с подготовкой персонала, \_\_\_\_\_, правовым регулированием и \_\_\_\_\_, что, несомненно, приведет к значительным переменам. И эти опасения вполне оправданны.\*



Нам кажется, что у Вас возникнет желание заполнить эти пробелы. Загрузите опрос руководителей Global CEO Study 2006 на [ibm.com/special/ru/ceo](http://ibm.com/special/ru/ceo)

Что делает Вас особенным?



точки зрения окружающей среды, а также почему выбран данный маршрут — ответ остается за Nord Stream».

Российские аналитики уверены, что эти затруднения в конечном счете будут преодолены. «Мы считаем, что проект Nord Stream будет реализован и попытки балтийских стран сорвать процесс строительства различного рода уловками по территориальным притязаниям и нарушениям экологической безопасности акватории Балтийского моря ни к чему не приведут. Просто по той простой причине, что выгодополучателями проекта будут Германия, Великобритания и Голландия, которые имеют много больший вес в политике Евросоюза», — считают аналитики ИК «Велес Капитал». А управляющий партнер НКГ «2К Аудит» — Деловые консультации» Иван Андриевский и аналитик ИК «Прспект» Александр Кузнецов отмечают, что привлечение к проекту голландского Gasunie также поможет реализации проекта.

Возможно, в итоге сопротивление недовольных прибалтов будет преодолено, и Nord Stream действительно удастся построить в срок. Но «Газпром» опять усложнил себе переговоры. Возможно, в ответ на жесткую критику Nord Stream он объявил о намерении повысить цены на газ для Прибалтики в среднем на 40%. Может быть, ему и удастся повлиять таким образом на эту конкретную ситуацию. Но такая политика лишь укрепит Евросоюз во мнении, что «Газпром» использует свое доминирующее положение на рынках как рычаг в деловых переговорах, а значит, его деятельность надо ограничивать.

**ПРИДЕТСЯ ДЕЛИТЬСЯ** 11 октября правление «Газпрома» рассмотрело информацию «об общих принципах участия иностранных партнеров в нефтегазовых проектах» компании. В традиционно скупом пресс-релизе «Газпром» указал основные цели, которые он ставит перед собой, привлекая иностранцев: получение стра-



тегически значимых активов за рубежом, снижение рисков и улучшение экономики проектов за счет технологичных партнеров, увеличение добычи углеводородов при минимальных рисках и капитальных затратах. Некоторые аналитики расценили это как ответ российской компании на планы ЕС.

Однако, скорее всего, «Газпром» на такие ультиматумы не пойдет. Ему нужны и активы, и технологии, и деньги иностранцев. Несмотря на агрессивную риторику, ему приходится пускать их в свои проекты.

Три европейские компании участвуют в проекте Nord Stream. Gasunie в обмен на 9% в проекте предоставил «Газпрому» опцион на 9% в газопроводе BBL, соединяющем Европу с Британскими островами. Немецкий акционер Nord Stream — Wintershall (входит в концерн BASF) — уже участвует в разработке газовых месторождений в России («Газпром» в обмен на это увеличил свою долю в совместной с Wintershall сбытовой компании Wintgas), а второй акционер из Германии E.ON вот-вот получит такую возможность. Штокмановское месторождение

## NO COMMENT

**THE FINANCIAL TIMES** Один лишь намек на то, что «Газпром» поглядывает на компанию Centrica, вызвал активную деятельность британского правительства, тут же бросившегося возводить баррикады вокруг своей приватизированной газовой компании. Можно поэтому понять беспокойство венгерского правительства, старающегося уберечь свою приватизированную энергетическую компанию Mol от нескрываемых аппетитов российской государственной газовой монополии. Венгерское правительство приняло неоднозначный закон, позволяющий блокировать любые враждебные притязания на Mol. Это вызвало гнев их австрийского конкурента OMV, который пытается поглотить венгерскую компанию... У этого венгерского поглощения гораздо более широкие геополитические рамки, которые следует учитывать. Не секрет, что эта австрийская компания и правительство в Вене поддерживают хорошие отношения и с «Газпромом», и с Москвой... Хотя «Газпром» пока и не приобрел напрямую долю в OMV, но, как полагают, связанные с «Газпромом» интересы контролируют значительные пакеты котированных на бирже акций OMV.

У «Газпрома» глубокие и разнообразные связи с OMV. И это ввергает венгров в еще большее беспокойство, особенно ввиду того, что Mol уже приходилось отражать попытку приобретения со стороны «Газпрома». Вполне возможно, что OMV пытается приобрести Mol для самой себя, но венгры опасаются, что за кулисами в это время стоят интересы «Газпрома» и России.

Россия не скрывает своих амбициозных планов расширения в Европе и усиления своего влияния в регионе за счет предложения российского газа как единственного источника энергии в Европе. Проблема Венгрии в том, что она должна по-прежнему поддерживать баланс между риском открытой провокации в адрес России, которая обеспечивает 80% потребностей страны в природном газе, и желанием многих венгров сохранить независимость от российского влияния. До сих пор Венгрии удавалось уберечь Mol от когтей «Газпрома». Однако русские — непревзойденные шахматисты, и их недавние шаги в Австрии показывают, что они пока не вышли из игры.

**THE FINANCIAL TIMES** Весь бизнес в нынешней России остро пахнет политикой. Четкого водораздела между первым и вторым не существует, и самый яркий тому пример — гигантская государственная газовая монополия под названием «Газпром». Особенно наглядно эта российская особенность проявилась во вторник, когда «Газпром» предупредил потребителей газа в странах ЕС о том, что неоплата долга Украиной может заставить его сократить поставки газа в эту страну, которая выполняет функцию главного транзитного маршрута на пути российского газа в Центральную и Западную Европу. Заметим, что это заявление было сделано как раз в тот момент, когда подсчет голосов украинских избирателей показал, что следующее правительство Украины будет сформировано прозападной коалицией, сменяющей у власти пророссийский режим... Если бы «Газ-

пром» действительно играл по честным правилам, считает аналитик из издания Trusted Sources Кристофер Грэнвилл, то он должен был бы заявить, что Украина должна ему за поставленный газ более \$1 млрд, не позже конца июля, когда было объявлено, что соседняя Беларусь тоже должна ему \$456 млн... Как бы там ни было, даже сейчас довольно сложно понять, какую конкретно политическую задачу поставил перед собой «Газпром», вручая в качестве подарка новому киевскому правительству столь горькую пилюлю. Если он этим чего и добьется, так только дальнейшей консолидации антимосковских сил... Представим на минуту, что «Газпром» в своей деятельности и вправду руководствуется исключительно коммерческими соображениями. Действительно, какая компания откажется от возможности выбить у должника сумму, по подсчетам «Газпрома» — доходящую до \$1,3 млрд. Но кто и почему довел ситуацию до того, что долг вырос до такой огромной цифры? Российский поставщик по своим повадкам напоминает ростовщика из колониальной Ирландии, который дожидается, пока его клиенты влезут в долги из-за грабительских процентов и смогут выплатить свой долг, только продав землю.

«Газпром» уже не первый год старается получить контроль над трубопроводами, идущими через Беларусь и Украину в Западную Европу. Он добился успеха в Беларуси, где сейчас ему принадлежит 50% газотранспортной компании, но на Украине у него ничего не вышло. Может быть, именно поэтому он предпочитает выжидать, пока у нее не набегит побольше долгов?

**THE INDEPENDENT** Московская штаб-квартира компании «Газпром», которую многие на Западе считают центром империи зла, создает впечатление силы и власти. Она буквально излучает эту силу. Самая крупная в мире газовая компания, заставляющая Европу дрожать от страха, когда посреди зимы вдруг прекращается подача газа странам-транзитерам, обладает такой системой безопасности, которой было бы не стыдно похвастаться и Кремлю. И она этого не скрывает. Потому что «Газпром» и есть Кремль. «Газпром» часто называют государством в государстве. Но это еще и отец, мать и в буквальном смысле нянька для своих 430 тыс. сотрудников. В своих городах, таких как расположенный возле полярного круга Новый Уренгой, «Газпром» не только предоставляет работникам квартиры советского образца, но и содержит школы, магазины, библиотеки и даже детские сады и ясли... «Газпром» на корню скупает телевизионные станции, крупные газеты, футбольные команды и банки (недавно он купил третий в России банк). Ему принадлежат страховая компания и авиапредприятие. Он строит дороги, содержит курорты на черноморском побережье. Он вынашивает вызывающие массу споров планы строительства еще одной высотной башни в историческом центре Санкт-Петербурга. И кроме всего прочего, у него есть собственная частная армия.

«Газпром» запустил свои щупальца далеко за границы России благодаря покупке стратегических энергетических активов в самых разных странах — от Белоруссии до Германии, где получающая спонсорскую по-

в Баренцевом море «Газпром» будет осваивать вместе с французской Total и норвежской StatoilHydro, которые получат право поставить часть гигантских запасов Штокмана на свой баланс.

Группа голландских компаний во главе с Shell может получить право на участие в разработке запасов углеводородов на Ямале и шельфе Карского моря. Соответствующие переговоры компания вела в начале ноября с российским правительством. Глава Минпромэнерго Виктор Христенко считает, что для освоения Ямала потребуются \$162 млрд, а объем добычи газа может составить 250 млрд куб. м в год.

Как и в случае с Nord Stream и Штокманом, «Газпром» фактически расписывается в том, что не может в одиночку поднять проект. Как всегда, официально представители «Газпрома» утверждают, что компания в состоянии осуществить проект сама и будет единственным недропользователем. Однако потом газовый монополист вынужден приглашать иностранцев: слишком сложны и дороги проекты, которые он пытается реализовать. Причем «Газпрому» сегодня даже выгоднее с помощью зарубежных партнеров осваивать новые месторождения, чем получать активы в Европе. Добыча на старых площадях стремительно падает, надо вводить новые мощности по добыче и транспортировке, иначе компания рискует не выполнить свои обязательства по долгосрочным контрактам на поставку газа. На новые проекты нужны технологии и деньги, которыми и помогут Total, Shell и другие.

Поэтому, что бы ни говорили представители «Газпрома» по поводу директив Еврокомиссии, часть их требовавший газовый монополист уже выполняет — вольно или невольно. А это дает надежду на то, что компромисс все же будет достигнут. Например, европейские власти согласятся не расчленять энергетические компании, которые хотят работать на их территории. ■

«Газпрома» футбольная команда Schalke носит голубые газпромовские футболки. А сейчас этот гигант пытается через Тринидад проложить себе дорогу на рынок США... Эта компания, которой принадлежит 17% общемировых доказанных запасов газа, тесно связана с государственной властью президента Владимира Путина. Государству принадлежит чуть больше 50% акций «Газпрома», а председатель его совета директоров Дмитрий Медведев является заместителем премьер-министра... Сейчас на очереди стоит вопрос о том, как заставить мир считаться с Россией в международных делах. И кремлевским инструментом в достижении этой цели стал «Газпром». В январе 2006 года, всего через месяц после украинской «оранжевой революции», изгнавшей пророссийское руководство страны и приведшей к власти прозападных реформаторов во главе с президентом Виктором Ющенко, эта бывшая советская республика внезапно обнаружила, что Москва отключила ей газ. Буквально за день цены на газ подскочили в четыре раза.

Эти безжалостные действия посреди зимы вызвали шок в европейских странах, которые осознали, насколько они уязвимы из-за собственной зависимости от российского поставок газа. Кремль пообещал, что «Газпром» будет выполнять свои контрактные обязательства по отношению к другим странам и что прекращение поставок на Украину не вызовет цепную реакцию в Западной Европе. Франция, Италия, Польша, Австрия, Венгрия, Словакия и Румыния пережили период снижения объемов поставок из-за прекращения подачи газа на Украину. Но что удивительно, Германия, которая 40% потребляемого ею газа получает из России, никак не пострадала... Так следует ли нам опасаться и остерегаться постоянно расширяющего свою деятельность «Газпрома»? Нет, говорят эксперты, потому что «Газпром» вязнет в своем собственном болоте. В определенном смысле его руководство олицетворяет собой общую проблему всей российской экономики, где компании все больше попадают под влияние политики с момента прихода к власти в 2000 году Владимира Путина. Как говорит пражский аналитик Петр Крадохвил, в конечном итоге «это приведет к ослаблению экономики из-за смешения бизнеса и политики». Ведь руководители компаний всегда будут соглашаться с политиками.

**CORRIERE DELLA SERA** При поддержке своего правительства-акционера «Газпром» за два года вырос на бирже с \$70 млрд до \$280 млрд. Он поглотил другие составные части бывшей советской нефтяной промышленности, поставил Западную Европу в зависимость от своего газа и завязал отношения с другими странами — от Алжира до Венесуэлы. Находившаяся до 2005 года на позициях аутсайдера «Роснефть» воспользовалась ликвидацией ЮКОСа и теперь соперничает с ENI по капитализации. И ближайшее повышение цены на нефть на \$10 или \$20 приведет, вероятно, к новому эффеку: авторитарные акулы нового поколения обретут достаточно мощные челюсти, чтобы проглотить соперников средних размеров. Приобретение акций на \$30 млрд или \$40 млрд — это «новым сестрам» на один зубок.

# ЛЮДИ БЕЗ ЛИЦА ФОРМАЛЬНО РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЫНЕШНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА «ГАЗПРОМА» НАЛИЦО — ЗА ПЯТЬ ЛЕТ КОМПАНИЯ УВЕЛИЧИЛА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И СТАЛА ГЛОБАЛЬНЫМ ИГРОКОМ МИРОВОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО РЫНКА. ОДНАКО ЗАСЛУГИ СОБСТВЕННО АЛЕКСЕЯ МИЛЛЕРА И ЕГО КОМАНДЫ В ЭТОМ НЕМНОГО — БЕЗ СООТВЕТСТВУЮЩИХ РЕШЕНИЙ КРЕМЛЯ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ ДАВНО ОСТАНОВИЛОСЬ БЫ. НИКИТА СЕМЕНОВ

Вес предвыборный 2007 год эксперты нефтегазовой отрасли и политологи обсуждают возможную смену руководства «Газпрома». Летом заболел председатель правления компании Алексей Миллер. Он пропустил годовое собрание акционеров в конце июня, и многие важные для монополиста события (в частности, достижение с ТНК-ВР договоренности о покупке контроля над Ковыктинским газоконденсатным месторождением) произошли в его отсутствие. Это породило массу слухов о том, что Алексей Миллер не вернется на рабочее место — по крайней мере, в прежнем статусе. Однако в начале осени он выздоровел и вернулся.

Затем сменилось правительство — осенью на смену техническому премьер-министру Михаилу Фрадкову пришел возможный преемник президента Виктор Зубков. Эксперты со дня на день ожидали объявления о смене руководства «Газпрома», однако этого снова не произошло. Затем у нескольких топ-менеджеров подошел срок окончания контрактов, и им тоже прочили отставку. В том, что уволят зампреда правления «Газпрома» Александра Ананенкова, курирующего производственные вопросы, мало кто сомневался. Господина Ананенкова, заменявшего Алексея Миллера во время его болезни, подготавливали в желании занять место председателя правления «Газпрома», поэтому после возвращения Миллера он вполне мог быть за это «наказан». Но и Ананенков остался на своем месте — ему и всем остальным предполагаемым отставникам продлили контракты.

Вероятно, в Кремле решили повременить с серьезными перестановками в топ-менеджменте «Газпрома» до президентских выборов. По сути, такое же решение было принято и в отношении правительства — все изменения коснулись лишь премьера и пары министров. При этом остается очевидным, что после парламентских и президентских выборов перестановки будут. Суть их будет зависеть от того, кто все-таки формально станет верховным главнокомандующим — президентом, национальным лидером или премьер-министром с широкими полномочиями. Ведь если это будет не Владимир Путин (на чем он настаивает, постоянно повторяя, что в Кремле появится новый человек), то преемник наверняка захочет поставить своих людей на ключевые посты или просто провести ротацию кадров.

Впрочем, возможно, преемник решит, что нынешние топ-менеджеры «Газпрома» настолько эффективны, что их надо оставить как минимум до истечения сроков контрактов, то есть до 2011 года. Но сегодня уже неважно, кто будет руководить «Газпромом» — Алексей Миллер, нынешний председатель совета директоров «Газпрома» Дмитрий Медведев или, к примеру, президент «Транснефти» Николай Токарев. В нынешней вертикали власти — а «Газпром» в нее полностью встроен — есть место лишь техническим менеджерам.

**ЗА ЛИЧНУЮ ПРЕДАННОСТЬ** В начале XXI века позиции Рема Вяхирева в качестве главы «Газпрома» уже не казались незыблемыми, хотя все еще мало кто ве-

рил, что этого мастодонта можно свалить и отодвинуть от газовой трубы. Если бы Рему Ивановичу сказали, что через пару лет он запрется на своей даче и не будет давать интервью, он вряд ли в это поверил бы.

Всю свою жизнь он, специалист по разработке нефтяных и газовых месторождений, проработал в нефтегазовой отрасли. В 1970 году, когда Алексей Миллер пошел во второй класс, Рем Вяхирев получил первую руководящую должность, став начальником газопромыслового управления в Куйбышевской области. В 1983 году Рем Иванович был назначен заместителем министра газовой промышленности СССР, в 1986 году стал первым заместителем министра газовой промышленности. В 1992 году господин Вяхирев стал главой «Газпрома», сменив на этом посту своего друга и начальника Виктора Черномырдина, получившего пост премьер-министра. В это время Алексей Миллер, покинув аспирантуру Ленинградского финансово-экономического института, второй год работал в комитете по внешним связям (КВС) мэрии Санкт-Петербурга. Впрочем, именно этот факт — работа в КВС — и стал определяющим в карьере господина Миллера, ведь его начальником был Владимир Владимирович Путин.

В 1990-х годах власть Рема Вяхирева в «Газпроме» была незыблемой. Он даже управлял государственным пакетом акций газовой монополии. Трастовый договор с ним пытались корректировать, разрывать, но ничего из этого не выходило. Даже когда Виктор Черномырдин перестал быть главой правительства, Рем Вяхирев не потерял своих позиций и управлял компанией так, как считал нужным. Многочисленные жалобы миноритарных акционеров зачастую просто игнорировались. Кресло под ним зашаталось только тогда, когда сменилась власть в Кремле. Владимир Путин очень быстро показал, что не будет марионеткой в руках «семьи» бывшего президента Бориса Ельцина. В Москву поехали «питерские» — сослуживцы и друзья нового президента. Те, кто был предан, в ком Путин был уверен, получили большие посты и должности.

30 мая 2001 года Рем Вяхирев был отправлен в отставку. На его место пришел Алексей Миллер, который до этого успел год поработать заместителем министра энергетики в российском правительстве, а еще раньше гендиректором Балтийской трубопроводной системы и морского порта Санкт-Петербург. Мэрию он покинул тогда же, когда и Владимир Путин, — в 1996 году, после того как Анатолий Собчак проиграл выборы мэра Владимиру Яковлеву.

Кто такой Алексей Миллер и чего от него ждать, было в тот момент совершенно непонятно. Человек непубличный, неяркий, нехаризматичный, немногословный. Практически полная противоположность Вяхиреву, чьи цитаты по витеватости уступали, пожалуй, только другу Черномырдину. Рем Иванович выглядел как типичный советский хозяйственник, а Алексей Миллер полностью соответствовал словосочетанию «технический менеджер».

Придя в компанию, Алексей Миллер обещал, что не будет устраивать кадровых чисток. Он их и не устроил. Просто некоторые соратники Вяхирева ушли сами, с другими

не были продлены контракты. Так естественным путем сменилась основная часть топ-менеджеров компании. На освободившиеся места приходили в основном люди из Санкт-Петербурга. Сегодня в правлении «Газпрома» их 10 человек из 17.

Они не имели никакого опыта работы в газовом бизнесе, но от них этого и не требовалось. На первых порах они решали в основном юридические и финансовые задачи, консолидировали финансовые потоки и возвращали активы. Алексей Миллер пригласил в компанию Александра Рязанова и сделал Александра Ананенкова членом правления, отвечающим за производственные вопросы, а также сохранил часть старых кадров, таких как нынешние члены правления газовой монополии Богдан Будзуляк и Василий Подюк.

Инвестиционные компании и биржевые игроки, партнеры и многие акционеры «Газпрома» были рады перестановкам. На российском фондовом рынке в первый день после отставки Рема Вяхирева акции «Газпрома» подорожали на 6%, а в Лондоне ADS «Газпрома» выросли более чем на 10%. Аналитики отмечали, что сопротивление старой команды реструктуризации «Газпрома» и либерализации рынка акций компании, а также сам стиль корпоративного управления понижали привлекательность компании для инвесторов. Появление новых молодых менеджеров, пусть и малоизвестных, было воспринято с воодушевлением.

И надо сказать, что Алексей Миллер во многом оправдал надежды биржевых игроков. Провел либерализацию

рынка акций, вернул утраченные при старом руководстве активы, вернул государству контроль над компанией, улучшил финансовые показатели. Капитализация «Газпрома» выросла с \$12,756 млрд в 2001 году до нынешних \$300 млрд. Чистая прибыль компании выросла примерно в пять раз — с 71,928 млрд руб. в 2001 году до 343,68 млрд в 2006-м.

**НЕ ПОВЫШАЯ ГОЛОСА** Перед новой командой менеджеров «Газпрома» стояло несколько задач. Они должны были увеличить добычу газа, чтобы обеспечить растущий спрос, и выйти на новые рынки. Надо было также привести в порядок корпоративную структуру, вернуть активы, провести либерализацию рынка акций компании. Почти все это им удалось.

Активы возвращали быстро, решительно и при полномасштабной поддержке властей всех уровней и ветвей. За несколько лет под контроль компании вернулись «Пургаз», «Запсибгазпром», «Востокгазпром», СИБУР, «Нортгаз».

Добычу газа удалось увеличить с 512 млрд куб. м в 2001 году до 556 млрд куб. м в 2006-м. Почти все новые кубометры газа, которые добывал «Газпром», уходили и уходят на экспорт в Европу. Этот рынок самый рентабельный для монополии, от продажи газа внутри страны она получает убытки (по крайней мере, так утверждают представители «Газпрома»). В то же время на российском рынке «Газпром» поставки не наращивал — в 2006 году он отгрузил внутренним потребителям меньше газа, чем в 2001 году.




**Вторая Международная конференция  
ТОРГОВЛЯ НЕФТЕПРОДУКТАМИ:  
ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКСПОРТА  
И ВНУТРЕННЕГО РЫНКА РОССИИ**  
Москва, отель «Балчуг Kempinski»  
6-7 декабря 2007 г.

На конференции будут обсуждаться следующие темы:

- Реализация послания президента РФ в области нефтепереработки
- Стратегия России в области переработки нефти и торговли нефтепродуктами
- Экономика переработки нефти, проблемы повышения качества нефтепродуктов
- Новые котировки Argus на российском рынке нефтепродуктов
- Проблемы перевалки и хранения нефтепродуктов в морских портах
- Перспективы развития глобального рынка нефтепродуктов.

С докладами выступят представители Министерства промышленности и энергетики РФ, Федеральной антимонопольной службы РФ, Министерства финансов РФ, Московской топливной ассоциации, компаний «Лукойл», «Газпром нефть», ТНК-ВР, «Тангра Ойл», «Транснефтепродукт», «Синтез Петролеум», «Альянс-Ойл», УОР, «Алгоритм. Топливный интегратор», АКБ «Пробизнесбанк», Петербургского нефтяного терминала, Riverlake Shipping, а также других организаций и компаний.

Регистрация на сайтах:  
www.products.oil-tr.ru, www.argusmediagroup.ru (в разделе Конференции Argus).

По вопросам участия, пожалуйста, обращайтесь к Павлу Чеканихину и Елене Суриковой  
по тел. +7 (495) 933 7571, факс +7 (495) 933 7572  
или к Ирине Барановой (infor-media) по тел. +7 (495) 514 1374, доб. 1126.







Страны бывшего СССР также стали получать больше газа, но увеличить объем продаж более чем в два раза «Газпром» смог только за счет перепродажи среднеазиатского газа. Последние годы «Газпром» активно прессингует государства СНГ и Балтии, заставляя их платить по рыночной цене, в результате его выручка от продаж на этих рынках выросла почти в четыре раза.

Все это время Алексей Миллер и его команда вели себя весьма сдержанно. Господин Миллер не стал более эмоциональным, даже когда «Газпром» начал поглощать другие компании и объявил о желании стать глобальной корпорацией. Даже когда из-за конфликтов с Украиной и Белоруссией ограничивались поставки в Европу, Алексей Борисович хранил спокойствие. Возможно, единственным человеком, который несколько выбивался из этого ряда, был Александр Рязанов, но с ним компания в итоге рассталась.

Кажется, что нынешние менеджеры «Газпрома» очень эффективны. Консолидированная выручка «Газпрома» за 2006 год превышает показатель 2001 года на 1,44 трлн руб., то есть выручка выросла примерно в три раза. Но стоит посмотреть, за счет чего и в каких условиях менеджмент добился этих успехов.

Внешние условия были самые благоприятные. Цены на газ в Европе росли очень быстро — сегодня они превышают уровень 2001 года более чем в два раза. Внутренняя ситуация также была целиком в пользу «Газпрома». Такой свободы действий не было даже у Рема Вяхирева. Вопрос раздела компании был очень быстро снят с повестки дня. Если при Вяхиреве газовая отрасль дефакто приватизировалась, то при Миллере она консолидировалась в руках государства. Сегодня в России практически нет независимых газодобывающих компаний. В НОВАТЭКе «Газпрому» принадлежит блокпакет, ему же отошли самые интересные активы «Итеры». «Газпром» по-прежнему диктует правила доступа к трубе, сумел добиться введения в России европейских контрактов с условием «бери или плати» и поэтапного повышения цен на газ до мирового уровня к 2011 году. Сейчас «Газпром» абсолютно беспрепятственно скупает энергоактивы.

Единственная осечка произошла, когда «Газпром» захотел поглотить «Роснефть». Часть путинской команды, стоящая за этой компанией, не позволила сделать это, превратив «Роснефть» за счет активов ЮКОСа в самое большое нефтепредприятие страны. Впрочем, «Газпром» отыгрался, купив «Сибнефть» (нынешняя «Газпром нефть»).

Из указанных 1,44 трлн руб. прироста выручки в 2006 году к 2001 году 28,6% — это выручка «Газпром нефти», 29,6% — рост от экспорта газа по выросшим ценам в Европу, 16,3% — рост выручки от продажи газа в России, 11,4% — рост выручки от продажи газа в страны бывшего СССР, 8,4% — рост выручки от продажи продуктов нефтегазопереработки. Какие пункты этого списка можно безоговорочно отнести к заслугам менеджмента?

Покупку «Сибнефти»? Может быть, но однозначно утверждать, что это решение менеджеров, а не Кремля, нельзя. Повышение регулируемых цен на газ в России? Это, конечно, плод усилий менеджеров, но этого успешно добивался и Рем Вяхирев, и руководители других естественных монополий. Повышение цен на газ для стран бывшего СССР? Но в данном случае возникает вопрос о том, что первично — желание «Газпрома» получить больше денег или геополитические интересы Кремля. Пожалуй, только выручка от переработки выросла из-за действий менеджеров. Но не «Газпрома», а СИБУРа.

**НОВЫЕ СТАРЫЕ ПРОБЛЕМЫ** В 2001 году перед «Газпромом» остро стоял вопрос увеличения добычи газа. Ему надо было увеличивать капвложения и вво-

**ОДНИМ ИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЙСТВИЙ НЫНЕШНЕЙ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ «ГАЗПРОМА» СТАЛО ПРЕВРАЩЕНИЕ КОМПАНИИ В ЕВРОПЕЙСКОЕ ПУГАЛО. НА ЗАПАДЕ УВЕРЕНЫ, ЧТО МОНОПОЛИСТ ДЕЙСТВУЕТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ПО ВОЛЕ КРЕМЛЯ И ЗАНИМАЕТСЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ ШАНТАЖОМ БЫВШИХ СОЮЗНЫХ РЕСПУБЛИК**



ДИМИТРИЙ ПЕЩЕВ

**ЗА ПЯТЬ ЛЕТ РАБОТЫ В «ГАЗПРОМЕ» АЛЕКСЕЙ МИЛЛЕР СТАЛ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ИМИДЖА ГАЗОВОЙ МОНОПОЛИИ**

дить новые месторождения. Все эти годы компания занималась этим, но уже в прошлом году выяснилось, что существует угроза возникновения дефицита газа на рынке. В компании, впрочем, это отрицают.

Однако многое говорит в пользу версии о грядущем дефиците. Во-первых, рост добычи газа во многом происходил благодаря возврату активов. Так, в комментариях к консолидированной отчетности «Газпрома» за 2001–2003 годы указывается, что «после консолидации ЗАО „Пургаз“ в апреле 2002 года его доля в нашем общем объеме добычи газа в 2002 и 2003 годах составила 11,2 млрд куб. м и 15,2 млрд куб. м соответственно». Это 82,3 и 69,1% прироста добычи газа «Газпромом» в 2002 и 2003 годах. «Востокгазпром» и «Нортгаз» добавили еще примерно 3,5 млрд куб. м к годовой добычке.

В те годы, когда возвращались активы, увеличение добычи шло очень быстро. Так, с 2001 по 2003 год прирост составил 35,6 млрд куб. м, а за следующие три года всего 8,4 млрд куб. м. Это при том, что было введено в эксплуатацию гигантское Заполярное месторождение с объе-

мом добычи 100 млрд куб. м газа в год. Падение добычи газа на старых месторождениях идет очень быстро — минимум на 25 млрд куб. м в год.

Между тем компания предпочитает концентрироваться не на производственной деятельности, а на покупке активов в самых разных секторах экономики. Чтобы решить проблему нехватки газа, «Газпром» добился признания на официальном уровне необходимости резкого снижения объемов потребления газа внутри страны (особенно в электроэнергетике) и перехода на уголь.

Отношение менеджеров «Газпрома» к проблемам добычи хорошо иллюстрирует пример Ямала, который считается главной газовой кладовой России: в год оттуда можно получать до 250 млрд куб. м газа. Ямал определен «Газпромом» как приоритетное направление. Однако ввод месторождений этого полуострова в разработку постоянно переносится, объем финансирования явно не соответствует заявленным потребностям. В 2007 году на обустройство Бованенковского и Харасавэйского месторождений выделено 25,4 млрд руб., а на стро-

ительство новых газопроводов с Ямала выделено 1,4 млрд руб. При этом, по ранее существовавшим оценкам, только на первый этап освоения полуострова необходимо направить \$30 млрд. По словам министра промышленности и энергетики Виктора Христенко, освоение Ямала стоит более \$162 млрд.

Прошедшие зима и весна были теплыми, это позволило «Газпрому» говорить, что наращивать добычу нет необходимости. Но кто знает, какими будут следующие отопительные сезоны.

Собственного газа «Газпрому» давно не хватает даже для обеспечения экспортных поставок. Чтобы выполнить все обязательства, он покупает среднеазиатский газ. Расходы на его покупку растут каждый год и перекрывают прирост выручки от продаж в страны СНГ и Балтии (именно туда идет туркменский, казахский и узбекский газ). В 2006 году «Газпром» получил от продаж на этом рынке на 163,355 млрд руб. больше, чем в 2001 году. Но при этом расходы на покупку газа выросли на 206,273 млрд руб. Отказаться же от покупки дорогого среднеазиатского газа «Газпром» не может. Ему нечем будет заместить выбывшие объемы, а кроме того, он панически боится, что этот газ пойдет в Европу мимо него. Вот и приходится платить.

Стоит также подчеркнуть, что одним из результатов действий нынешней команды стало и превращение «Газпрома» в европейское пугало. На Западе уверены, что компания действует исключительно по воле Кремля и занимается энергетическим шантажом бывших союзных республик.

Итак, спустя пять лет правления Алексея Миллера и его команды «Газпром» превратился в дорогую и агрессивную госкомпанию, стремящуюся доминировать не только в России, но и в других странах мира, но часто наталкивающуюся на сопротивление местных властей из-за своего негативного имиджа. Технические менеджеры хорошо поработали над формальными показателями, но так до конца и не решили фундаментальных проблем добычи и транспортировки газа. Что может произойти, если они уйдут из компаний?

Если власть в стране сохранит нынешняя политическая группировка — а пока других вариантов не просматривается, — ничего серьезного не произойдет. Если политика компании изменится, то незначительно. Возможно, производственным вопросам будет уделено больше внимания и новые менеджеры попытаются исправить пошатнувшийся имидж за рубежом. А может быть, поведение «Газпрома» станет еще более агрессивным. Все будет зависеть от целей, которые поставит перед газовым монстром Кремль. ■

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «ГАЗПРОМА» В 2001 И 2006 ГОДАХ			
	2001 ГОД	2006 ГОД	2006 К 2001 (%)
ДОБЫЧА ГАЗА (МЛРД КУБ. М)*	512	556	108,6
ПРОДАЖА ГАЗА (МЛРД КУБ. М)*	484	578,8	119,6
В ТОМ ЧИСЛЕ:			
ПРОДАЖА В ЕВРОПЕ	126,9	161,5	127,3
ПРОДАЖА В СТРАНАХ СНГ И БАЛТИИ	39,6	101	255,1
ПРОДАЖА В РОССИИ	317,5	316,3	99,6
ПРОДАЖА СРЕДНЕАЗИАТСКОГО ГАЗА	—	56,8	—
ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ (МЛРД РУБ.)**	710,055	2152,111	347,5
В ТОМ ЧИСЛЕ:			
ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ ГАЗА В ЕВРОПУ	419,612***	845,867	201,6
ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ ГАЗА В СТРАНЫ СНГ И БАЛТИИ	46,364***	209,719	452,3
ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ ГАЗА В РОССИИ	120,866***	356,033	294,6
ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ НЕФТИ, ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТА, ПРОДУКТОВ НЕФТЕ- И ГАЗОПЕРЕРАБОТКИ	74,640	606,694	812,8
ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ УСЛУГ ПО ТРАНСПОРТИРОВКЕ ГАЗА	18,226	34,5	189,3
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (МЛРД РУБ.)	201,294	856,065	425,3
КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (ЗАЙМЫ, КРЕДИТЫ, ВЕКСЕЛЯ) (МЛРД РУБ.)	452,346	1079,915	238,7
РАСХОДЫ НА ПОКУПКУ ГАЗА (МЛРД РУБ.)	7,466	213,261	3295,9
ДИВИДЕНДЫ НА ОДНУ ОБЫКНОВЕННУЮ АКЦИЮ (РУБ.)	0,44	2,54	577,3
КАПИТАЛИЗАЦИЯ (\$ МЛРД)	11,35	239,33	2108,6
КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ (МЛРД РУБ.):	180,815	485,640	268,6
ТРАНСПОРТИРОВКА ГАЗА	81,631	242,305	296,8
ДОБЫЧА ГАЗА	74,890	130,751	174,6
ДОБЫЧА НЕФТИ И ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТА	—	56,261	—
ПОСТАВКИ	0,378	22,546	5964,6
ПЕРЕРАБОТКА	5,371	20,646	384,4
ПРОЧЕЕ	18,545	13,131	70,8
НАЛОГОВЫЕ ВЫПЛАТЫ (МЛРД РУБ.)****	270,5	494,5	182,8
РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ВЫПЛАЧЕННОГО ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЧЛЕНАМ ПРАВЛЕНИЯ (МЛН РУБ.)	1,175	632,48	53828,1

\*ЦИФРЫ ИЗ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ «ГАЗПРОМА».  
 \*\*ЗДЕСЬ И ДАЛЕЕ ЧИСТАЯ ВЫРУЧКА — НЕ ВКЛЮЧАЕТ АКЦИЗЫ, НДС И ТАМОЖЕННЫЕ ПОШЛИНЫ.  
 \*\*\*ЦИФРЫ ЯВЛЯЮТСЯ РАСЧЕТНЫМИ, ТАК КАК «ГАЗПРОМ» В ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2001 ГОД НЕ ДАЕТ ПОКАЗАТЕЛИ ЧИСТОЙ ВЫРУЧКИ ПО РЫНКАМ СБЫТА.  
 \*\*\*\*ЦИФРЫ ВЗЯТЫ ИЗ СБОРНИКА «ГАЗПРОМ» В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ.  
 ИСТОЧНИК: КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ОАО «ГАЗПРОМ».



# ВОЗВРАЩЕНИЕ РЕЗИДЕНТА

## УЖЕ ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ РАБОТЫ В «ТРАНСНЕФТИ» ЕЕ НОВЫЙ ПРЕЗИДЕНТ НИКОЛАЙ ТОКАРЕВ ПРЕДУПРЕДИЛ О ВОЗМОЖНОМ ПЕРЕНОСЕ СРОКОВ СДАЧИ НЕФТЕПРОВОДА ВОСТОЧНАЯ СИБИРЬ—ТИХИЙ ОКЕАН И ИЗМЕНЕНИИ УСЛОВИЙ ПОГЛОЩЕНИЯ «ТРАНСНЕФТЕПРОДУКТА» «ТРАНСНЕФТЬЮ». ОЧЕВИДНО, ЧТО, КАКОЙ БЫ НИ БЫЛА ПОЛИТИКА НОВОГО МЕНЕДЖЕРА-ГОСУДАРСТВЕННИКА, ОНА БУДЕТ КОРЕННЫМ ОБРАЗОМ ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ЭКС-ПРЕЗИДЕНТА ТРУБОПРОВОДНОЙ КОМПАНИИ СЕМЕНА ВАЙНШТОКА. КИРИЛЛ МАРТЫНОВ

В октябре в нефтепроводной монополии «Транснефть» официально сменился президент. Им стал бывший президент «Зарубежнефти» Николай Токарев. Он оказался единственным из четырех президентов «Транснефти», чье появление в компании не сопровождалось скандалом. Его предшественник Семен Вайншток спокойно доработал положенный по контракту срок и ушел строить олимпийские объекты в Сочи. Биржевые игроки смену власти в трубопроводной монополии почти не заметили — котировки ее акций продолжают расти или падать вместе с рынком. Аналитики в один голос говорят, что не ждут больших изменений в работе компании. Это и неудивительно. Господин Токарев — человек не публичный, за все свои почти семь лет руководства «Зарубежнефтью» интервью дал лишь пару раз. При этом его позиция в отношении бизнеса известна и в каждом выступлении выражается предельно четко: на первом месте стоят интересы государства. Впрочем, ждать от него можно чего угодно — от предоставления преференций госкомпаниям до проведения IPO «Транснефти».

**БОЕВОЕ ПРОШЛОЕ** Главный факт биографии Николая Токарева, привлекающий внимание и российских, и особенно иностранных СМИ, — служба в КГБ СССР. Особо отмечается, что он служил в разведуправлении и работал в ГДР, соответственно, лично знает президента Владимира Путина (говорят даже об их дружбе). Впрочем, официально эту информацию никто не подтверждает. Между тем Николай Токарев имеет практически профильное для нефтяной отрасли образование — он окончил Карагандинский политехнический институт по специальности «электрификация и автоматизация горных работ».

Сам господин Токарев о своих отношениях с президентом не распространяется. Тем не менее гражданская карьера разведчика складывается весьма успешно. Он успел по-



РАСШИРЕНИЕ БАЛТИЙСКОЙ ТРУБОПРОВОДНОЙ СИСТЕМЫ СТАЛО ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ БЫВШЕГО ПРЕЗИДЕНТА «ТРАНСНЕФТИ» СЕМЕНА ВАЙНШТОКА

### КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «ТРАНСНЕФТИ» В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2007 ГОДА

	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2007 ГОДА	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2006 ГОДА
ОБЪЕМ ТРАНСПОРТИРОВАННОЙ НЕФТИ (МЛН Т)	230,5	227,1
ВЫРУЧКА (МЛРД. РУБ.)	109,497	101,327
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ (МЛРД. РУБ.)	63,064	53,047
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД. РУБ.)	35,977	35,885
ПРИБОРЕТЕНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ (МЛРД. РУБ.)	98,911	50,634

ИСТОЧНИК: КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОАО «ТРАНСНЕФТЬ» ПО МСФО.

### ВСЕ ПРЕЗИДЕНТЫ «ТРАНСНЕФТИ»



**Валерий Черняев**  
Первый президент АО «Транснефть». Должность ему досталась естественным путем — в СССР он возглавлял Главтранснефть.

Родился в 1937 году. Окончил в 1959 году Уфимский нефтяной институт по специальности «инженер-механик по сооружению и эксплуатации нефтегазопроводов и нефтебаз», работал в системе нефтепроводного транспорта, занимал должности от инженера до начальника управления магистральных нефтепроводов Западной и Северо-Западной Сибири. В 1980–1991 годах был начальником Главтранснефти Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР. В 1991 году заместитель министра, а в 1991–1993 годах вице-президент российской государственной нефтегазовой корпорации «Роснефтегаз». С 1993 года президент компании «Транснефть». В июне 1998 года распоряжением правительства отправлен в отставку.

В том же году против него и его заместителя Сергея Землянского возбуждено уголовное дело о злоупотреблении должностными полномочиями. Топ-менедже-

ров подозревали в махинациях с привилегированными акциями «Транснефти». Торги «префами» «Транснефти» неоднократно приостанавливались, акции арестовывались. Окончательно торги акциями были возобновлены осенью 2006 года, тогда же уголовное дело было закрыто за истечением срока давности.



**Дмитрий Савельев**  
Сменил на посту президента «Транснефти» Валерия Черняева в 1998 году.

Родился 3 августа 1968 года в Нижнем Новгороде. Имеет два высших образования. Окончил Академию народного хозяйства при правительстве РФ по специальности «экономика и управление производством» и юридический факультет Нижегородского государственного университета имени Лобачевского. Служил в Афганистане. С 1994 года работал в нефтяной отрасли. Возглавил предприятие «ЛУКОЙЛ-Уфа», позднее стал генеральным директором компании «ЛУКОЙЛ-Нижний Новгород». В 1996 году становится вице-президентом ОАО «Нефтяная компания „НОРСИ-ойл“», че-

рез год возглавляет предприятие. В 1998 году Дмитрий Савельев избран президентом акционерной компании «Транснефть». На этом посту проработал около года.

В 1999 году его решили убрать из компании и назначить президентом Семена Вайнштока. Дмитрий Савельев увольняться отказался и забаррикадировался в офисе, откуда его выгнали только с помощью бойцов спецназа, которые вскрывали двери циркулярными пилами. Дмитрий Савельев подал иск в суд, который признал незаконность его увольнения, но вернуться в компанию так и не смог. В 1999 году он стал депутатом Госдумы, каковым и является поныне. Член партии «Единая Россия», идет в новую Думу.



**Семен Вайншток**  
Прорвавшись в кабинет Дмитрия Савельева в 1999 году, задержался в нем надолго.

Родился в 1947 году. Окончил Житомирский техникум механической обработки древесины, Киевский инженерно-строительный институт, Германскую академию менеджмента. Академик горных на-

ук. Трудовую карьеру начинал рабочим Балтского мебельного комбината (Молдавская ССР). В нефтяной отрасли с 1982 года, когда был назначен заместителем начальника НГДУ «Повхнефть». В 1986–1988 годах заместитель генерального директора по кадрам и быту ПО «Башнефть» по Западной Сибири. В 1988–1993 годах заместитель генерального директора по социальным вопросам ПО «Когалымнефтегаз». 1993–1995 годы — генеральный директор АОТ «ЛУКОЙЛ-Когалымнефтегаз». С 1995 года вице-президент НК ЛУКОЙЛ, генеральный директор ОАО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Член совета директоров НК ЛУКОЙЛ, акционер. В сентябре 1999 года занял пост президента ОАО «АК „Транснефть“».

Общественность не одобрила приход Семена Вайнштока в «Транснефть». Говорили, что он человек ельцинской «семьи», приближенный Вагита Алекперова, что он пришел с целью приватизировать «Транснефть» и похоронить проект Балтийской трубопроводной системы. Господин Вайншток посрамил всех. Он построил БТС в рекордно короткие сроки, сумел дистанцироваться от всех нефтяных компаний, «расширить» узкие места трубопроводной системы и ликвидировать дефицит

ее мощностей. Начал строить ВСТО, но был переброшен на олимпийские объекты.



**Николай Токарев**  
Николай Петрович Токарев родился в 1950 году в Караганде (Казахская ССР). В 1973 году окончил Карагандинский политехнический институт по специальности «электрификация и автоматизация горных работ». С 1973 года занимал различные, в том числе руководящие, должности в геолого-разведывательных партиях горнорудной промышленности СССР, затем в управлении делами президента РФ.

Служил в Первом главном управлении КГБ СССР (ПГУ, внешняя разведка) и ФСБ. В 1999–2000 годах вице-президент ОАО «АК „Транснефть“», курировал внешнеэкономический блок, зарубежные проекты и информационно-аналитическую работу.

С сентября 2000 года генеральный директор государственного предприятия «Российское внешнеэкономическое объединение „Зарубежнефть“». С октября 2007 года президент российской нефтепроводной госмонополии «Транснефть».

работать в управлении делами президента, вице-президентом «Транснефти» в 1999–2000 годах, а затем возглавил «Зарубежнефть». Теперь он снова вернулся в трубопроводную компанию — на этот раз ее руководителем.

Заметим, что Николай Токарев всегда работал в госкомпаниях, где существует необходимость решать не только и не столько коммерческие задачи, но и проводить в жизнь государственную политику. Государство для Николая Токарева и есть главный ориентир. В одном из своих немногочисленных интервью он сказал, что если компания работает на совесть, а ее интересы совпадают с интересами государства, то «все будет нормально»; если же интересы государства и бизнеса расходятся, то наверняка будут проблемы.

При этом он уверен, что на сегодняшний день российская нефтяная отрасль находится не в самом лучшем состоянии, нефть добывается хищническими методами, геологоразведкой никто не занимается. Ему также категорически не нравится массовый приход иностранных сервисных компаний на российский рынок и поведение отечественных предприятий этого сектора. В итоге, считает господин Токарев, нефтесервисом в России будут заниматься американцы, которые резко поднимут цены на услуги для нефтяников. Существующее положение дел, говорит Николай Токарев, может исправить только государство, поэтому усиление госконтроля за нефтянкой — единственно возможный путь.

В общем, на первый взгляд новый президент «Транснефти» — типичный государственный, аполлет гетрегулируемому и административным рычагам. Однако не все так однозначно, достаточно вспомнить историю «Зарубежнефти». До прихода Николая Токарева нефтяная компания была государственным унитарным предприятием, малейшее действие и решение которо-

## СМЕЖНИКИ

го необходимо было согласовывать с множеством ведомств и чиновников. Господин Токарев провел акционирование «Зарубежнефти» и начал перестройку системы управления компанией. Он сумел отстоять «Зарубежнефть» от попыток поглощения со стороны более крупных холдингов.

При нем предприятие, которое ранее было оператором всего одного проекта, — СП «Вьетсовпетро» — стало развивать и другие виды бизнеса, в частности сервисные услуги в России и за рубежом. У «Зарубежнефти» появились самостоятельные проекты по разведке на шельфах Вьетнама, Нигерии, Каспия. Была куплена пара небольших нефтедобывающих компаний в России, начал строиться нефтеналивной терминал в порту Усть-Луга с инвестициями около \$200 млн.

Существует и еще один важный момент. Николай Токарев, как это следует из его прежних высказываний, совсем не против режима соглашений о разделе продукции. Что для нынешних чиновников и глав госкомпаний весьма необычно.

**НОВОЕ ЗАДАНИЕ** Некоторые СМИ подчеркивают близость нового президента «Транснефти» к всемогущим замглавы администрации президента, председателю совета директоров «Роснефти» Игорю Сечину и президенту «Роснефти» Сергею Богданчикову. Впрочем, можно вспомнить, что Семен Вайншток в 1999 году пришел в «Транснефть» из ЛУКОЙЛа, и тогда никто не сомневался в том, что он человек Вагита Алекперова. На деле господин Вайншток проводил одинаковую политику по отношению ко всем компаниям. Будет ли его сменщик предоставлять какие-то преференции госкомпаниям, пока неизвестно.

Набор вышеперечисленных качеств и убеждений делает Николая Токарева практически идеальным кандидатом на любые посты в путинской России. Пока ему доверили «Транснефть». В наследство от Семена Вайнштока ему досталась не только крепкая и богатая компания, но и еще немало начатых масштабных проектов. Главным и самым сложным из них является строительство нефтепровода Восточная Сибирь—Тихий океан (ВСТО).

Сегодня у ВСТО есть несколько узких мест. Во-первых, нужно выдержать темпы строительства первого участка Тайшет—Сковородино (около 2,7 тыс. км) и уложиться в намеченные сроки — конец 2008 года. Семен Вайншток ни в одном своем выступлении не допускал и тени сомнения, что планы будут выполнены. Николай Токарев в первых числах ноября признал, что график может быть сорван. По его словам, это происходит из-за того, что некоторые подрядчики проявили несостоятельность. Несколько сместится срок ввода ВСТО в эксплуатацию и пострадают ли из-за этого нефтяные компании, которые вынуждены будут сдвигать даты ввода месторождений, пока неизвестно.

Вторая проблема ВСТО в том, что он очень дорого стоит. Цена первого этапа выросла по сравнению с первоначальными цифрами примерно в два раза и продолжает увеличиваться. Последняя оценка — \$12,5 млрд. Ростом расходов уже недовольны в правительстве, и Николаю Токареву придется наводить здесь порядок.

В-третьих, еще предстоит определить тариф за прокачку нефти по ВСТО. Здесь жестко пересекаются интересы нефтяных компаний и самой «Транснефти»: первые заинтересованы, чтобы расходы на транспортировку были как можно меньше, а трубопроводной монополии необходимо возвращать свои вложения. Кроме того, основным поставщиком нефти в ВСТО станет «Роснефть», что придает дополнительную интригу происходящему.

Пока решения Федеральной службы по тарифам (ФСТ), которая в итоге и установит стоимость прокачки

**ИЗ ПЕРВЫХ ЗАЯВЛЕНИЙ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА «ТРАНСНЕФТИ» ПОНЯТНО ОДНО: ОН НЕ БУДЕТ СЛЕПО ПРЕТВОРЯТЬ В ЖИЗНЬ ПОЛИТИКУ ПРЕДЫДУЩЕГО РУКОВОДСТВА, А НАМЕРЕН ВНИКНУТЬ В ДЕЛА КОМПАНИИ И ПЕРЕСМОТРЕТЬ ВСЕ РАНЕЕ ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ С УЧЕТОМ СВОЕГО МНЕНИЯ**



## СМЕЖНИКИ



нефти по ВСТО, нет. Минпромэнерго РФ обещало согласовать схему грузопотоков по нефтепроводу до середины ноября. Это значит, что расчеты ФСТ появятся в лучшем случае в конце года.

Еще одна непростая задача для Николая Токарева — строительство БТС-2 в обход Белоруссии. Проект по многим параметрам политический, с неясной экономической выгодой. Будет ли государственный Токарев выполнять постав-

ленные задачи или же, как это было в «Зарубежнефти», сможет их скорректировать, сказать сложно. Что касается объединения «Транснефти» и «Транснефтепродукта», то, несмотря на технические сложности этого процесса, больших проблем возникнуть не должно, поскольку все принципиальные решения уже приняты. Впрочем, ранее предполагалось полностью интегрировать «Транснефтепродукт» в «Транснефть», теперь же Николай Токарев заявляет, что пер-

вый будет работать как самостоятельная компания с прежним менеджментом. Причин этого решения он не пояснил.

**ШИФРОВКА ДЛЯ МИНОРИТАРИЕВ** Стоит также отметить, что многие аналитики задавались вопросом, изменится ли что-нибудь в политике «Транснефти» по отношению к миноритарным акционерам компании (они владеют привилегированными акциями, которые составляют 25% уставного капитала, остальные 75% уставного капитала в виде обыкновенных акций принадлежат государству). Но к единому мнению эксперты так и не пришли.

Наталья Мильчакова, начальник аналитического отдела ФК «Открытие», говорит: «Нас смущают некоторые факты биографии нового главы „Транснефти“». В частности, он занимал пост вице-президента «Транснефти» еще в 1999 году, а «Транснефть» в прошлом «была известна своей непрозрачностью и неуважением к правам миноритариев». «Если новый глава „Транснефти“ расстанется с прошлым и сможет осуществить позитивные перемены в компании, рынок отреагирует на это положительно», — отмечает госпожа Мильчакова.

«Корпоративное управление в компании слабо развито, а интересы миноритарных акционеров практически не учитываются», — считает аналитик по нефтегазовому сектору Собинбанка Михаил Занозин. — Ввиду этого можно уверенно сказать, что надо трижды подумать, прежде чем входить в позицию по данной бумаге». Аналитик компании «Антанта Капитал» Тимур Хайруллин напоминает, что ранее Семен Вайншток неоднократно заявлял, что повышение капитализации «Транснефти» не является первоочередной задачей. Но он надеется, что мнение преемника Вайнштока будет несколько иным, что позитивно отразится на стоимости акций компании.

Дмитрий Лютягин из компании «Велес Капитал» надеется на возможное повышение открытости «Транснефти» и говорит, что новое назначение должно будет немного встряхнуть компанию, результатом чего будет интенсификация всех процессов внутри нее.

Николаю Токареву по силам оправдать и надежды, и худшие опасения. Как он себя поведет на посту главы одной из ключевых государственных монополий, пока неизвестно. Из его первых заявлений понятно лишь одно: он не будет слепо претворять в жизнь политику предыдущего руководства, а намерен всерьез вникнуть в дела компании и пересмотреть все ранее принятые решения с учетом своего мнения. Миноритарным акционером «Транснефти» на первых порах придется разгадывать шифровки нового президента и самим решать, оставаться в капитале компании или продавать все, пока не поздно. ■



# ЧЕРНЫЕ ПЯТНА БУДУЩЕГО

чтобы избежать существенного падения производственных и финансовых показателей в будущем, российским нефтяным компаниям уже сейчас приходится увеличивать капвложения. Это также ведет к снижению доходов в краткосрочной перспективе, но только так можно обеспечить бесперебойную работу по добыче углеводородов в будущем.

КИРИЛЛ МАРТЫНОВ

Российские нефтяные компании ждут тяжелое будущее. По оценкам некоторых экспертов, уже через несколько лет их прибыль упадет на десятки процентов. Эти пессимистичные прогнозы звучат, даже несмотря на почти апокалипсические предсказания о скором наступлении дефицита нефти на мировом рынке, что будет способствовать дальнейшему росту цен на нее. Но аналитики уверяют, что российским нефтяникам это не поможет. Все дело в больших капвложениях, росте себестоимости добычи и переработки нефти, а также инфляции и укреплении рубля. Впрочем, в компаниях все это прекрасно понимают и стараются не допустить резкого снижения производственных и финансовых показателей. Вероятно, им это удастся, но стоить это будет сотни миллиардов долларов.

**МИР БЕЗ НЕФТИ** В конце октября немецкая Energy Watch Group представила доклад, в котором утверждается, что добыча нефти в мире достигла своего максимума в 2006 году и далее будет сокращаться на 7% в год. В результате к 2030 году добыча нефти сократится с нынешних примерно 81 млн баррелей нефти в сутки до 39 млн баррелей. Если это произойдет, мир без преувеличения окажется на грани катастрофы, ведь других источников энергии, способных в кратчайшие сроки заменить углеводороды, у человечества нет.

При этом эксперты EWG считают, что запасы нефти в мире также намного ниже, чем это принято считать. По их оценке, в недрах находится не 1,255 трлн баррелей, а 854 млрд баррелей. В том числе запасы углеводородов на Ближнем Востоке, который является главным поставщиком в мире, завышены почти вдвое (по оценке EWG, они составляют всего 356 млрд баррелей, а не 677 млрд).

При этом, согласно опубликованному в тот же период исследованию Platts, в 2006 году в нефтегазовый сектор надо было вложить около \$350 млрд. Тогда можно было бы спокойно удовлетворить спрос на нефть в 2010–2012 годах. Но реальные инвестиции оказались на \$120 млрд ниже.

В итоге из-за недоинвестирования в нефтегазовый сектор уже в 2010 году мировой рынок лишится необходимого производственного резерва, и производители нефти не смогут удовлетворить растущий спрос. Причем даже массовое использование биотоплива в США и Европе не изменит общемировую тенденцию — растущие экономики Китая и других азиатских стран требуют все больше энерго-ресурсов. США, по плану одного из кандидатов на пост президента этой страны, должны вложить в альтернативную энергетику \$150 млрд в течение десяти лет, но потребление нефти при этом снизится в лучшем случае лишь на треть.

«Скоро мир не сможет производить нефть в необходимых количествах, поскольку спрос растет, а предложение уменьшается. Это гигантская проблема для мировой экономики», — цитирует The Guardian (перевод на сайте www.inopressa.ru) основателя EWG Ханса-Йозефа Фесса.

Стоит отметить, что прогноз EWG противоречит всем другим оценкам, которые предполагают рост добычи нефти в ближайшие десятилетия. Что касается расчетов Platts, то проверить их правильность можно будет только временем, ведь никакого мирового норматива по объемам инвестиций нет и быть не может.

**СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ PLATTS, В 2006 ГОДУ В НЕФТЕГАЗОВЫЙ СЕКТОР НЕОБХОДИМО БЫЛО ВЛОЖИТЬ ОКОЛО \$350 МЛРД. ТОГДА МОЖНО БЫЛО БЫ СПОКОЙНО УДОВЛЕТВОРИТЬ СПРОС НА НЕФТЬ В 2010–2012 ГОДАХ. НО РЕАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ОКАЗАЛИСЬ НА \$120 МЛРД НИЖЕ**



ПРЕЗИДЕНТ ВЕНЕСУЭЛЫ УГО ЧАВЕС ФАКТИЧЕСКИ НАЦИОНАЛИЗИРОВАЛ НЕФТЯНУЮ ОТРАСЛЬ, ЧЕМ НАНЕС СУЩЕСТВЕННЫЙ УЩЕРБ МИРОВЫМ НЕФТЕГАЗОВЫМ ГИГАНТАМ

Тем не менее, если эти предсказания сбываются даже отчасти, итог их будет один — цена на нефть в обозримой перспективе не только не будет снижаться, а, наоборот, закрепится на исторических максимумах в районе \$100 за баррель. В начале ноября цены на нефть вплотную приблизились к этому показателю. Однако страны ОПЕК отказались увеличивать квоты на добычу нефти, даже несмотря на сокращение ее запасов в развитых странах. Представители картеля считают, что рост цен на нефть спровоцирован резким притоком спекулянтов на рынок, а также ослаблением доллара на валютном рынке. Они отмечают, что ситуация с ценами дестабилизируют напряженная обстановка в Персидском заливе, намерение Турции ввести войска на се-

вер Ирака, сокращение добычи в Мексиканском заливе и национализация нефтяной отрасли в Латинской Америке.

Однако, как ни странно это на первый взгляд, сверхвысокие цены на нефть не могут спасти нефтяные компании от снижения доходов.

**НАЧАЛО ПАДЕНИЯ** Мировые нефтегазовые гиганты уже демонстрируют падение финансовых результатов. По итогам девяти месяцев 2007 года выручка британской BP по сравнению с аналогичным периодом прошлого года снизилась на 0,7% — до \$209,95 млрд, операционная прибыль упала почти на 20%, чистая прибыль снизилась на 14% — до \$16,45 млрд. Причем чистая прибыль

в третьем квартале, когда цены на нефть были самыми высокими в этом году, упала на 29,3% по сравнению с третьим кварталом прошлого года, хотя выручка сократилась всего на 0,2%.

Британцы объясняют это падением цен на газ в США и торможением ряда своих проектов в сфере добычи. Кроме того, BP испытывает проблемы на своих нефтеперерабатывающих заводах в США, где постоянно растут затраты на обслуживание и ремонт и часто происходят остановки из-за разного рода ЧП. Также необходимо отметить, что в США падает маржа нефтепереработки из-за роста цен на сырую нефть и отсутствия повышения стоимости нефтепродуктов.

Чистая прибыль американской ConocoPhillips за девять месяцев 2007 года снизилась на 39% и составила \$7,5 млрд. Выручка за январь–сентябрь 2007 года сократилась на 5,1% — до \$134,8 млрд. ConocoPhillips объясняет свои проблемы низкими ценами на газ, снижением объемов нефтедобычи и ростом издержек на эксплуатацию месторождений.

Растущие издержки на добычу и нефтепереработку становятся фактом, который с течением времени будет лишь усиливаться. Ситуация для мировых нефтегазовых гигантов усугубляется тем, что в Южной Америке они столкнулись с национализацией нефтегазовой отрасли. В Венесуэле президент Уго Чавес обязал иностранные компании передать не менее 60% в нефтяных проектах госкомпаниям Petroleos de Venezuela. Exxon Mobil и ConocoPhillips не пошли на это и потеряли объемы добычи в десятки тысяч баррелей в сутки. Примеру венесуэльского президента последовали также Боливия и Эквадор.

Похоже, мировым нефтегазовым гигантам все же придется раскошелиться и резко увеличить объемы инвестиций, иначе даже высокие цены им не помогут. В краткосрочной и среднесрочной перспективе это приведет к сокращению прибылей, зато позволит удержать добычу нефти на приемлемом уровне и не обанкротиться самим.

**МРАЧНЫЕ ПРЕДСКАЗАНИЯ** Российские компании также в полной мере столкнулись с проблемой необходимости резкого увеличения капитальных вложений в разведку, добычу и переработку нефти и газа. Практически все они резко увеличили свои инвестиционные программы на текущий год.

Согласно консолидированной отчетности по международным стандартам за первое полугодие текущего года, капитальные затраты у ЛУКОЙЛа выросли на 60%, у «Роснефти» — на 63%, у «Газпром нефти» — на 53%. Только эти компании направили на капвложения за шесть месяцев 2007 года свыше \$7 млрд. У «Сургутнефтегаза» и ТНК-ВР также значительно выросли инвестиции. При этом ни одна компания не смогла серьезно нарастить выручку или чистую прибыль. ЛУКОЙЛ в третьем квартале, по предварительной оценке, сделанной на основе отчетности ConocoPhillips, вообще сократил чистую прибыль. С чем это связано, пока непонятно, тем более что цены на нефть в третьем квартале были выше, чем во втором, и «ножницы Кудрина» (когда экспортная пошлина рассчитывается на основе более высоких цен, чем текущие) сработать не могли.

	ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОТОРЫХ РОССИЙСКИХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2007 ГОДА*							
	ДОБЫЧА НЕФТИ		ВЫРУЧКА		ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ		КАПВЛОЖЕНИЯ	
	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2007	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2006	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2007	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2006	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2007	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2006	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2007	1-Е ПОЛУГОДИЕ 2006
ЛУКОЙЛ	48,5	46,688	35,932	33,42	3,816	4,01	4,023	2,528
«РОСНЕФТЬ»	42,7	37,12	19,005	15,929	8,013	1,879	2,288	1,403
«ТНК-ВР ХОЛДИНГ»**	35	38	15,321		2,146		1,357	
«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	16,35***	16,12***	9,243	10,123	1,862	1,793	0,898	0,587

\* ТОЛЬКО ПО КОМПАНИЯМ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИМ КОНСОЛИДИРОВАННУЮ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ.  
 \*\* В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2006 ГОДА «ТНК-ВР ХОЛДИНГ» КОНСОЛИДИРОВАННУЮ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЛ.  
 \*\*\* БЕЗ УЧЕТА ДОЛИ В ОАО «СЛАВНЕФТЬ».

ИСТОЧНИК: КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КОМПАНИЙ ПО US GAAP.



Чистая прибыль «Сургутнефтегаза», по РСБУ, за девять месяцев 2007 года снизилась по сравнению с аналогичным периодом 2006 года на 23,69% — до 56,684 млрд руб. Как говорится в сообщении компании, в третьем квартале 2007 года по сравнению со вторым ее прибыль упала на 44,22% — до 17,402 млрд руб. с 31,198 млрд руб., и это при том, что в третьем квартале цены на нефть были выше, чем во втором.

Хорошие результаты показала лишь «Роснефть», но это обусловлено поступлением в адрес госкомпании значительных средств в рамках банкротства ЮКОСа. Вообще, финансовые показатели «Роснефти» пока не вполне адекватны. Какой доход она будет получать, сколько будет тратить, сколько вкладывать в развитие, станет ясно лишь в следующем году, когда купленные у ЮКОСа активы будут окончательно интегрированы в структуру госкомпании.

Российские и иностранные аналитики в своих прогнозах рисуют не слишком радостную картину будущего отечественных нефтяников. Так, аналитики Альфа-банка регулярно публикуют мрачные прогнозы и неутешительные результаты исследований. Последний обзор принадлежит директору аналитического отдела, главному стратегу Рональду Смиту. По его оценке, из-за инфляции, укрепления рубля, роста расходов на добычу и переработку, а также из-за существующего в России налогового режима операционная прибыль компаний снизится от 50% до нескольких раз к 2010 году. Меньшего всего потеряют компании с диверсифицированным по продуктам и странам бизнесом.

Напомним, что ранее аналитики Альфа-банка неоднократно выступали с подобными предупреждениями, особенно указывая на то, что налоговый режим в России не стимулирует компании к инвестициям и что в случае падения цен на нефть разрабатывать новые месторождения будет не-

выгодно. Кроме того, они указывали на проблему с поддержанием российскими компаниями текущих уровней добычи. Эксперты считают, что нефтяникам придется направлять все больше и больше средств и усилий на то, чтобы просто не допустить обвального падения производственных показателей. «Компаниям едва ли удастся избежать стагнации добычи на фоне резкого роста капвложений», — отметили они в июле этого года.

Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's (S&P) недавно также выступило с докладом, в котором указывало на возможное ухудшение финансовых показателей российских компаний из-за роста издержек и укрепления рубля. Впрочем, S&P указывает, что высокая маржа в нефтепереработке, высокие цены на нефть и запланированное повышение тарифов на газ внутри России позволяют отечественным компаниям сохранять потенциал роста. Рейтинги нефтяников пока не пересматривались.

**В НАДЕЖДЕ НА ЛУЧШЕЕ** Очевидно, что в компаниях обо всех этих сложностях знают не хуже аналитиков и принимают соответствующие меры. Прежде всего растут инвестиции в поддержание добычи на старых месторождениях, разведку и освоение новых. По всем оценкам, разведанной нефти в России хватит на 25 лет, а с вероятными ресурсами — на 50.

«Газпром нефть» купила лицензии на два участка в Иркутской области, что позволит ей поставлять нефть в нефтепровод Восточная Сибирь–Тихий океан. Компания также открыла на Ямале новое месторождение с рабочим названием Воргенское. Оно обнаружено в сентябре на одноименном лицензионном участке, ресурсы которого оцениваются в 140 млн тонн нефти, а месторождения — свыше 90 млн тонн. ТНК-ВР планирует освоение Уватской группы месторождений на юге Тюменской области, суммарные запасы нефтегазовой провинции составляют 200–250 млн тонн нефти. Ежегодная добыча нефти прогнозируется на уровне 10 млн тонн. В ближайшие три года в проект будет вложено \$2,5 млрд.

Кроме того, практически все компании увеличивают объем нефтепереработки и модернизируют нефтеперерабатывающие мощности. Так, «Газпром нефть» модернизирует Омский НПЗ и собирается через несколько лет производить на нем продукцию стандартов «Евро-4» и «Евро-5», а «Сургутнефтегаз» не только реконструирует НПЗ в Киришах, но и планирует построить рядом еще один НПЗ.

Почти все компании активно ищут проекты за рубежом и иностранных партнеров для их реализации. ЛУКОЙЛ в октябре завершил сделку по покупке трех проектов по геологоразведке в Гвинейском заливе (Западная Африка) у американской нефтегазовой компании Venco Energy. НОВАТЭК договорился с Total о сотрудничестве. Аналитик ИК «Проспект» Александр Кузнецов считает, что французы могут предложить НОВАТЭКу зарубежные проекты в обмен на неконтрольные доли в российских проектах. «Роснефть» может расширить сотрудничество с китайской компанией CNPC. Даже ТНК-ВР заявила о намерении расширить географию деятельности за счет Туркмении, Венесуэлы и некоторых других стран.

Безусловно, все это требует колоссальных инвестиций, которые вызовут снижение чистой прибыли нефтяных компаний. При этом реализация самых негативных сценариев возможна лишь в ситуации резкого снижения цен на нефть на мировых рынках. Если это произойдет быстро, то приведет к убыткам отечественных нефтяников, так как налоговая система не сможет адекватно отреагировать на эти изменения. В то же время стоит отметить, что у российских компаний есть еще немало резервов для снижения расходов. По большому счету серьезного внимания снижению издержек еще ни одна из российских компаний практически не уделяла. А те, кто сделал это, сразу получили результат. Например, «Газпром нефть» в первом полугодии при упавшей выручке увеличила чистую прибыль. По оценке компании, эффект от снижения издержек в секторе добычи может достичь в 2007 году \$200 млн.

Есть небольшая надежда и на государство. Если оно увеличит, как предполагается, расходы на геологоразведку, то есть шансы, что компаниям будут продаваться не разведочные лицензии с ресурсами, а добычные с запасами. От этого выиграют и власти (на аукционе участок с запасами можно продать на порядок дороже, чем лицензию на разведку), и бизнес, который будет покупать не кот в мешке, а вполне конкретные тонны и кубометры.

Даже если ни один негативный сценарий не оправдается, очевидно, что нефть, добытая на новых месторождениях, будет стоить все дороже. Поэтому потребителям не стоит рассчитывать на то, что нефть подешевеет. А акционерам нефтяных компаний можно начинать готовиться к сокращению дивидендов. ■

**МИРОВЫМ НЕФТЕГАЗОВЫМ ГИГАНТАМ ВСЕ ЖЕ ПРИДЕТСЯ РЕЗКО УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМЫ ИНВЕСТИЦИЙ. В КРАТКОСРОЧНОЙ И СРЕДНСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ЭТО ПРИВЕДЕТ К СОКРАЩЕНИЮ ПРИБЫЛЕЙ, ЗАТО ПОЗВОЛИТ УДЕРЖАТЬ ДОБЫЧУ НЕФТИ НА ПРИЕМЛЕМОМ УРОВНЕ И НЕ ОБАНКОТИТЬСЯ САМИМ**

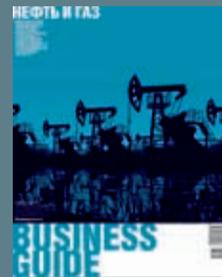
ИТАР-ТАСС  
↑

МОДЕРНИЗАЦИЯ  
«КИРИШИНЕФТЕОРГСИНТЕЗА»  
В ЛЕНОБЛАСТИ И СТРОИТЕЛЬСТВО  
РЯДОМ ЕЩЕ ОДНОГО НПЗ —  
ВАЖНЕЙШИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ  
ПРОЕКТЫ «СУРГУТНЕФТЕГАЗА»

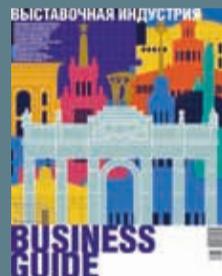
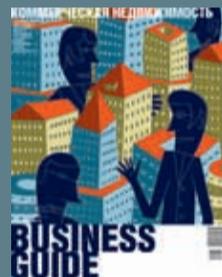
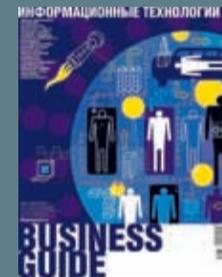


ТЕМАТИЧЕСКИЕ  
СТРАНИЦЫ  
ГАЗЕТЫ

## Коммерсантъ



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА  
СМЕЖНИКИ  
ИНВЕТОРЫ  
КОНКУРЕНТЫ  
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС



# BUSINESS GUIDE



## Безграничная уверенность



### Toyota Camry Достоянна быть Вашей

Беспорный лидер в своем сегменте. Автомобиль с безукоризненной репутацией. Превосходное качество, комфорт бизнес-класса и безупречный стиль.

Обращайтесь за информацией к официальным дилерам.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**



**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Каширский (495) 725-3355; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444.

**Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ:** Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (727) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (727) 250-1102.

**УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ:** Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. **Волгоград:** АгатВолгаСервис (8442) 35-5373. **Ижевск:** АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Калининград:** Виакар Моторс (4012) 30-3101. **Курск:** Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. **Магнитогорск:** Авторитет Восток (3519) 30-2126. **Набережные Челны:** Рось-Авто (8552) 70-9525. **Нижневартовск:** Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. **Нижний Тагил:** Эни Моторс (3435) 48-0464. **Омск:** Феникс-Авто (3812) 53-4422. **Саратов:** Саратов-Авто (8452) 65-4717. **Ставрополь:** Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. **Стерлитамак:** Урал Моторс (3473) 20-3620. **Ярославль:** Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

**СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.**

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

Товар сертифицирован  
На правах рекламы.