

сея Миллера на посту председателя правления «Газпрома» продлен осенью 2006 года до 2010 года, и у господина Миллера есть шансы доработать до этого коммерчески выгодного для монополии периода.

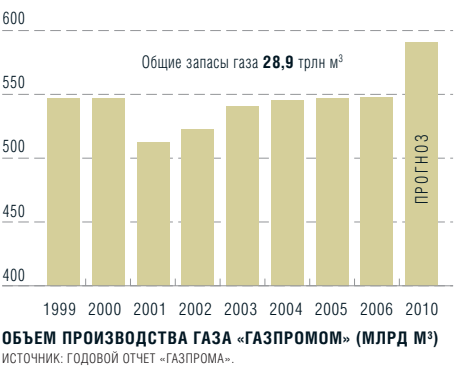
Впрочем, росту цен на газ на внутреннем рынке способствовало в первую очередь стремление России вступить в ВТО, а во вторую — рост цен на газ в ЕС и США и — как следствие отсутствия действенной энергосберегающей политики — непропорциональное потребление газа на внутреннем рынке энергии. К примеру, в 2006 году РАО «ЕЭС России» потребило 6 млн тонн мазута и более 100 млрд кубометров газа. Отметим, что при плановой системе экономики СССР и в 1990-х годах потребление нефти и газа в энергосистеме РФ было гораздо более сбалансированным. И этот факт свидетельствует о том, что команда Рема Вяхирева была составлена в основном из людей с профильным образованием, не допускающих технологических перегибов в развитии отрасли. Тогда как в командах Анатолия Чубайса и Алексея Миллера на ключевых постах работают в основном финансисты и экономисты в ущерб газовикам и энергетикам по образованию. Отметим, что зампред правления «Газпрома» Александр Ананенков является сдерживающим фактором многочисленных инициатив своих коллег в монополии, не допуская отдельных резких шагов компании.

Из самых ярких страниц истории «Газпрома» хочется выделить перевод контрактов на газ со странами СНГ на европейские стандарты. Ради того чтобы разделить контракты на транспортировку и поставку газа, «Газпрому» пришлось объявить настоящую войну странам-транзитерам — Белоруссии и Украине, Польше и Болгарии. С коммерческой точки зрения «Газпром» выиграл эти войны и повысил цены на газ с \$65 до \$130 за тысячу кубометров на Украине и с \$46,68 до \$100 для Белоруссии. Однако этот тактический выигрыш привел к серьезному обострению взаимоотношений России с Евросоюзом. Будем надеяться, что он не закончится пирровой победой газовой монополии в Европе. Хотя определенные негативные последствия мы уже получили. Президенты Туркмении и Казахстана Гурбангулы Бердымухамедов и Нурсултан Назарбаев, подписав соглашение с «Газпромом» о строительстве Прикаспийского газопровода, сразу же поддержали идею Транскаспийского газопровода в обход России.

К достижениям команды Миллера однозначно стоит отнести принятие закона «Об экспорте газа». Если во времена Рема Вяхирева экспортом занимались «Итера» и другие коммерческие трейдеры, то принятие закона запретило иные пути экспорта в обход «Газпром экспорта» (на 100% принадлежит «Газпрому»). В результате экспортная выручка «Газпрома» в последние годы значительно выросла. Продавая третью часть от суммарного объема добычи (150 млрд кубометров в год), «Газпром экспорт» получил \$38 млрд в 2006 году вместо \$26 млрд в 2005-м. Отметим, что с 2001 по 2006 год «Газпром» удвоил выручку от продажи газа в страны дальнего зарубежья, а чистая прибыль в этом виде бизнеса выросла втрое — с 164 млрд руб. до 456 млрд руб. Поставки в страны СНГ подорожали почти в пять раз — с 40 млрд руб. до 192 млрд руб. Прибыль на этом сегменте рынка выросла в 3,5 раза — с 12 млрд руб. до 42 млрд руб.

Спорным достижением команды Миллера является повышение закупочной цены на газ в Туркмении в 2006 году с \$44 до \$100 за тысячу кубометров. Это был революционный шаг во взаимоотношениях России и стран Средней Азии. До этого момента ценовой шаг в торговле газом составлял \$10 за тысячу кубометров в год. А с середины 2006 года ни одна страна Средней Азии не согласится продавать газ дешевле \$100.

Отметим, что вопреки общепринятому мнению «Газпром» проводит последовательную политику за рубежом



АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС

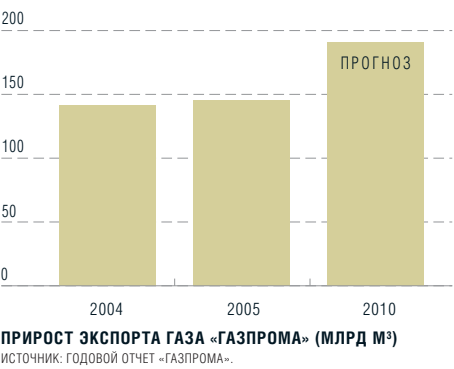
— как в области консолидации активов, скупая по возможности трейдеров ЕС, так и в области ценовой политики. Так, в Дохе (Катар) был создан Комитет высокого доверия в составе 14 стран-экспортеров газа, который будет заниматься выработкой и согласованием формулы цены между крупнейшими экспортерами газа.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В период руководства «Газпромом» Рема Вяхирева монополия активно продавала газ через аффилированных трейдеров, юридически независимых от «Газпрома». К примеру, «Итера» работала на всех рынках СНГ, имея многомиллиардные контракты в долларах. Сегодня ситуация несколько изменилась. На внутреннем рынке «Газпром» продает газ через «Межрегионгаз» (100% принадлежит «Газпрому»), в том числе по коммерческим расценкам. Поэтому «Газпром» активно пользуется следующим инструментом: он покупает на скважине у независимых производителей газ по цене на 10–15% выше себестоимости и тем самым закладывает в свои надбавки всю возможную доходность. Так, «Газпром» покупал газ по 480 руб. за тысячу кубометров в 2006 году у «Нортгаза» и в 2007 году — по 580 руб. за тысячу кубометров у «Сибнефтегаза», тогда как цена продажи газа промышленным потребителям первого пояса России составляет 780 руб. за тысячу кубометров. С другой стороны, все производители, давно работающие с «Газпромом», постепенно получают более высокую цену. ЛУКОЙЛ, к примеру, продает газ с Находкинского месторождения по 1000 руб. Отраслевые эксперты отмечают, что такая политика значительно более честная по отношению к производителям газа.

В России, как и в любой другой стране, привилегии имеют прямые дочерние структуры. К примеру, все дочерние структуры «Газпрома» прокачивают газ по единой системе газоснабжения России по более низкому тарифу, чем независимые производители газа. «Такое неравенство считается законным и вполне закономерным», — отмечает аналитик компании «Тройка Диалог» Валерий Нестеров. — Есть и менее популярные примеры личной заинтересованности менеджмента. Так, к примеру, Александр Рязанов привел в «Газпром» компанию предпринимателя Григория Березкина «ЕСН Энерго», которая обеспечивала третью часть потребления электроэнергии всех предприятий «Газпрома». После отставки господина Рязанова осенью 2006 года «ЕЭС Энерго» начали постепенно менять на «Межрегион-Энергосбыт» (100% принадлежит «Газпрому» через «Межрегионгаз». — **BG**).

Несмотря на то что контрольный пакет акций «Стройтрансгаза» был продан сторонним организациям, по неофициальной информации, эту строительную компанию по-прежнему курируют менеджеры «Газпрома». Сегодня стало сложнее зайти в «Газпром». Репутация ключевых игроков в команде Миллера находится на достаточно высоком уровне. Смену предположить, что в России ни один проект не проходит без поддержки отдельных ответственных чиновников, однако крупные проекты «Газпрома» решаются все-таки в интересах государства.

УГОЛЬНЫЙ РАЗРЕЗ И последняя новость из ста главного ньюсмейкера страны: монополия начинает разработку шахтного метана в Кузбассе, суммарные запасы которого в регионе оцениваются в 13 трлн кубометров. То есть газовый монополист нашел новые существенные ресурсы газа. «В самое ближайшее время, уже в этом году, компания начнет интенсивные работы по угольным разрезам в Кемерово по разработке месторождений метана в угольных шахтах», — заявил на днях зампред правления «Газпрома» Александр Ананенков. По расчетам монополии, прогнозные ресурсы угольного метана в России



в целом сопоставимы с ресурсами традиционного газа и оцениваются в 49 трлн кубометров (15% мировых запасов шахтного метана). «Этот метан, к сожалению, пока не используется для благих целей, — заявил господин Ананенков. — Мы начиная с 2002 года вели работы, и сейчас у нас очень хорошие результаты».

Добывать такой газ сложно и не слишком рентабельно, а в России это эффективно только с добычей самого угля, так что, по мнению отраслевых экспертов, данный проект будет нацелен не на добычу газа как таковую, а на получение «Газпромом» квот в рамках Киотского протокола. Россия ратифицировала данный договор в 2004 году. Как известно, он предусматривает обмен квотами на вредные выбросы в атмосферу. Таким образом, используя шахтный метан, «Газпром», как национальный производитель, получит право на торговлю квотами.

ПОЛИТИКА И «ГАЗПРОМ» Последние пять лет все крупные проекты «Газпрома» имеют политическую подоплеку. К примеру, Рем Вяхирев называл Северо-Европейский газопровод в 1998 году ничем не обоснованным экономическим проектом. А команда Миллера реализует его с активностью бравого солдата Швейка. Если посмотреть этимологию данного проекта, то выяснится: Владимир Путин работал в «Штази» в Германии, а экс-канцлер ФРГ Герхард Шредер усыновил двоих русских детей. Казалось бы, два факта из частной биографии двух человек. Но неожиданно газопровод стоимостью \$7,5 млрд оказался для России привлекательнее, чем вторая ветка газопровода Ямал—Европа стоимостью \$2,5 млрд. Политически аргументация звучит как желание обойти Польшу и прочие страны-транзитеры стороной. Но уже в ближайшей перспективе обострение внешнеэкономических отношений России и Польши (после 2010 года) приведет к необходимости урегулировать серьезное политическое противостояние двух стран, позиции которых по многим вопросам стремительно расходятся. Газопровод Nord Stream (бывший Северо-Европейский газопровод) не принесет в этом смысле желаемых политических дивидендов России. Прямых дивидендов он не приносит акционерам «Газпрома» уже сегодня.

Летом прошлого года «Газпром», EON и BASF подписали финальное соглашение по проекту Nord Stream, определяющее его правовые и финансовые рамки. Но финальное соглашение не содержит схемы финансирования проекта и конкретных сумм по обязательствам сторон. Это значит, что партнеры в рамках Nord Stream до сих пор не пришли к согласию по этому вопросу. Отметим, что сроки разработки схемы финансирования Nord Stream сдвигались уже неоднократно, и до сих пор они остаются тайной за семью печатями. В прошлом году депутаты бундестага инициировали громкое разбирательство на предмет законности предоставления «Газпрому» госгарантий немецкого правительства для кредитования Nord Stream в немецких банках, в результате чего российской монополии пришлось публично отказаться от этой схемы финансирования. Другую схему финансирования до сих пор не озвучили. ТЭО проекта также до сих пор не готово.

Тем не менее очевидно, что «Газпром» будет прикладывать все усилия для своевременного запуска газопровода, поскольку он законтрактовал практически весь объем газа на 25 лет вперед начиная с 2011 года. Российская газовая монополия обязана поставить эти объемы в любом случае — если к 2011 году не будет Nord Stream, то по действующим газопроводам.

Отметим, что проект Nord Stream является разменной картой в переговорах России с Евросоюзом по Энергетической хартии. Директива ЕС по газу, принятая в дополнение к договору об Энергетической хартии, ставит под сомнение окупаемость Nord Stream. Зампред правления «Газпрома» Александр Медведев потребовал «предоставить проекту Nord Stream изъятия из директивы по газу к договору об Энергохартии ЕС — в отношении доступа третьих сторон к газотранспортным мощностям». Он аргументировал свою позицию тем, что такие изъятия приняты в отношении строящегося из Нидерландов в Великобританию газопровода BBL. Россия пытается реализовать проект Nord Stream, по ходу дела изменив законодательство в газовой сфере Евросоюза. Пока никаких системных изменений в этой области не произошло.

«Газпром» планирует окружить Европу трубопроводами с севера (Nord Stream), в центре (Ямал—Европа) и с юга («Голубой поток-2»). Только создав такую полноценную закольцованную систему поставок, газовая монополия России сможет реально контролировать газовые потоки в Евросоюзе. В этом плане реально слабым местом пока остается проект «Голубой поток-2». Дело в том, что, проложив первую нитку трубопровода по дну Черного моря из России в Турцию, «Газпром» столкнулся с проблемой отсутствия покупателей, поскольку в Турции не развита газотранспортная система. Тогда было решено развернуть «Голубой поток» в Европу, для чего планируется проложить вторую нитку по дну Черного моря и затем, прокачав газ по газовой системе Турции, построить подводную перемычку по дну Босфора — до Греции или в Болгарию. Пока затраты на «Голубой поток» не оправдали себя. Надо сказать, что проект «Голубой поток» разрабатывался командой Рема Вяхирева, и поэтому ответственность за его низкую эффективность нельзя возлагать исключительно на команду Миллера. Наоборот, проект «Голубой поток-2» должен спасти недозагруженный трубопровод «Голубой поток».

Трудно прямо утверждать, что эти примеры приводят к потерям для акционеров «Газпрома», поскольку в разные временные периоды они могут сработать как в положительном, так и в отрицательном смысле. Но то, что они нарушают баланс на газовом рынке и создают нестабильность, не позволяющую прогнозировать дальнейшее развитие событий, это факт. Не исключая, что Nord Stream и проект «Алтай» (поставки газа в Китай) могут быть отложены на неопределенное время или отменены. Стабильными в любом случае останутся планы монополии организовать добычу на шельфах, развивать действующую транспортную инфраструктуру и осваивать новые технологии...

Летом 2005 года Алексей Миллер заявил, что «Газпром» вырастет до уровня крупнейшего по мировым стандартам энергоконцерна. И за прошедшие два года корпорация последовательно воплощает в жизнь эту задачу. Куплено до 64% акций «Мосэнерго», обсуждается схема обмена 10,49% акций РАО «ЕЭС России» на активы дочерних энергокомпаний. Топ-менеджерам компании в 2006 году подняли оплату труда до уровня международных энергоконцернов. Каждый из 16 членов правления «Газпрома» за прошлый год получил в среднем по \$1,3 млн вознаграждения, включая зарплату. Капитализация «Газпрома» за прошлый год сделала резкий скачок вверх, акции компании подорожали с \$8 до \$11,5 за штуку, хотя в июне этого года снизились до \$10. ■

ЧЕГО БОЛЬШЕ ВСЕГО ХОЧЕТСЯ,
КОГДА ПАДАЕТ ДОБЫЧА?

ПОВЫШЕНИЯ
производительности скважин!

Увеличение производительности скважин на базе новых модификаций уникальной технологии APCiП™ позволяет нашим клиентам эффективно выходить на новые уровни добычи! Позвоните, узнайте больше!

8 800 333 46 33
бесплатная линия
www.inef.ru

ИНЕФ