

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**



ДМИТРИЙ ПЕДЕВ

**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».

