

## «Роснефтегаз» – не про нефть, и не про газ

А.А. БАЛАБИН, кандидат экономических наук, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирский государственный технический университет. E-mail: bal\_kon@mail.ru

На примере создания и развития одного из российских акционерных обществ анализируются процедуры формирования холдингов в российской нефтяной отрасли, оценивается влияние государства на их становление и развитие. Показано, что зачастую возникновение холдингов носило ситуативный, случайный характер и не преследовало далеко идущих целей. До настоящего времени для расширения влияния холдингов используются близость к государству, административные, внеэкономические рычаги. Вместе с тем вопросам экономической целесообразности такого расширения, стратегии развития холдингов не уделяется должного внимания.

*Ключевые слова:* «Роснефтегаз», «Роснефть», холдинг, управление акционерным капиталом

*“Взгляните на птиц небесных:  
они ни сеют, ни жнут,  
ни собирают в житницы;  
и Отец ваш Небесный питает их”.*

Евангелие от Матфея (6:26)

Большинство взрослых читателей журнала «ЭКО» знают, что молочные реки в кисельных берегах, скатерти-самобранки и щуки, исполняющие любые желания, встречаются только в сказках. Но есть в нашей стране компания, которая имеет чудесную возможность извлекать из скважин не нефть, не газ и даже не банальную минеральную воду, а сразу, минуя этапы разведки, освоения, добычи, транспортировки и переработки, получать нефте- и газорубли. Эта компания называется открытое акционерное общество «Роснефтегаз». Об этой компании (которую далее для краткости будем называть просто – «Роснефтегаз») и пойдет речь в статье.

История «Роснефтегаза» одновременно и уникальна, и типична для нашей страны. Само создание компании можно назвать случайностью, следствием юридического казуса. Начнем с того, что еще в начале 2000-х годов руководители ОАО «Газпром» (далее – «Газпром») задумались о диверсификации бизнеса в смежную с газовой отрасль – нефтедобычу. Для достижения этой цели проще всего было приобрести какую-нибудь небольшую

действующую нефтяную компанию, а еще интереснее – не за живые деньги, а «за просто так». Такое чаще всего случается, если у государства имеется какой-нибудь не очень доходный актив, а у вас – хорошие связи с этим государством.

С другой стороны, федеральный центр хотел «за просто так» вернуть контроль над «Газпромом», утраченный в ходе его чековой приватизации<sup>1</sup>. К весне 2004 г. стороны сошлись на том, что «Газпром» получит единственную остававшуюся государственной небольшую и не самую эффективную нефтяную компанию ОАО НК «Роснефть», а взамен отдаст государству контроль над собой. Для этого акции «Газпрома» (10,7% его уставного капитала), принадлежавшие его дочерним обществам, должны были попасть под контроль Росимущества, а 100% акций ОАО НК «Роснефть» – перейти «Газпрому».

### **Передать по закону – это непросто**

Прямой обмен государственного ведомства и частного «Газпрома» каким-либо имуществом с точки зрения закона выглядит довольно сомнительно и наводит на неправильные мысли о приватизации/национализации. Поэтому для того чтобы осуществить «принципиальную схему», была создана «фирма-прокладка», названная довольно банально – открытое акционерное общество «Роснефтегаз»<sup>2</sup>. Формальным (и единственным) учредителем общества выступило ФГУП ВО «Технопромэкспорт» (далее – «Технопромэкспорт»). Сам «Технопромэкспорт» был федеральной собственностью и до 2004 г. включительно находился в ведомственном подчинении Минэкономразвития РФ, а с 1 января 2005 г. – Федерального агентства по управлению федеральным имуществом (Росимущество).

«Роснефтегаз» был зарегистрирован 23 ноября 2004 г. по юридическому адресу, совпадавшему с местоположением его «подставного родителя» – «Технопромэкспорта». Первоначальный

<sup>1</sup> Об этом подробнее см. [1].

<sup>2</sup> Нынешняя ОАО НК «Роснефть» возникла в 1993 г. путем передачи активов Российской государственной нефтегазовой корпорации «Роснефтегаз», созданной, в свою очередь, Указом Президента РСФСР от 20.08.1991 г. № 66. Таким образом, новая компания была названа в честь «бабушки». Вместе с тем в России есть и просто «однофамильцы» нашей компании, например, ООО «Корпорация Роснефтегаз», созданная еще в 1990 г. и в настоящее время являющаяся крупнейшим перевозчиком железнодорожных грузов в Ямало-Ненецком АО.

уставный капитал Роснефтегаза составлял 500 тыс. руб., разделенных на 50 тыс. акций номинальной стоимостью 10 руб. [2]. В качестве основного вида деятельности указана добыча сырой нефти, нефтяного (попутного) газа, добыча природного газа и газоконденсата, дополнительного – деятельность по управлению холдинг-компаниями<sup>3</sup>.

Таким образом, на первом этапе сформированная организационно-правовая конструкция напоминала «матрешку» – государство на 100% владело «Технопромэкспортом», а тот, в свою очередь, на 100% – «Роснефтегазом».

На следующем этапе был осуществлен второй выпуск акций «Роснефтегаза», зарегистрированный ФСФР 31 мая 2005 г. Компания выпустила 18,355 млрд обыкновенных акций номиналом 10 руб. в пользу Росимущества. Они были размещены по цене 40 руб. за акцию, а Росимущество оплатило их, передав 1 июня 2005 г. «Роснефтегазу» 100% акций «Роснефти». Таким образом, сумма увеличения уставного капитала «Роснефтегаза» составила 734,2 млрд руб. (26,16 млрд долл. США), что формально совпадало с рыночной стоимостью переданных акций «Роснефти», зафиксированной по состоянию на 1 января 2005 г. в отчете независимого оценщика – компании «2К Аудит-Деловые консультации», и предварительной оценкой инвестиционного банка Morgan Stanley [3]. «Роснефтегазом» стали владеть два акционера – Росимущество и «Технопромэкспорт», а сам «Роснефтегаз» – «Роснефтью».

Правда, при этом возникла неувязка – в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 25.08.2004 г. № 1113-р «Технопромэкспорт» был включен в очередной прогнозный план (программу) приватизации на 2004 г., он должен был быть преобразован из ФГУП в открытое акционерное общество. И тогда владельцами «Роснефтегаза» потенциально могли бы стать «посторонние лица».

«Технопромэкспорт» нужно было вывести из числа владельцев «Роснефтегаза». Казалось бы, передай ФГУП находящиеся в его владении 50 тыс. акций «Роснефтегаза» своему хозяину – Росимуществу – и акционируйся на здоровье! Но передача акций Росимуществу означала бы, что оно становилось единственным владельцем «Роснефтегаза». А тот, в свою очередь, являлся

<sup>3</sup> URL: <http://www.rusprofile.ru/id/901938> (дата обращения: 19.06.2015).

единственным владельцем «Роснефти». Однако в соответствии с Гражданским кодексом РФ (ст. 98.6) акционерное общество не может иметь в качестве единственного участника другое ОАО, состоящее из одного лица. Поэтому понадобился третий этап. Для «Роснефти» нужно было найти еще хоть одного совладельца, помимо «Роснефтегаза». Оригинальный выход был найден в том, что «Роснефтегаз» продал одну (!) акцию «Роснефти» своему хозяину – «Технопромэкспорту». Сделка была зарегистрирована 14.11.2005 г., ее сумма (по сообщениям СМИ) составила 1 руб. [4].

И уже 15.11.2005 г. распоряжением Росимущества № 2536-р состоялось преобразование ФГУП ВО «Технопромэкспорт» в ОАО ВО «Технопромэкспорт» и был утвержден его устав. Единственным владельцем нового ОАО оставалось Росимущество, а почти всё имущество ФГУП переходило к ОАО. В это «почти» не вошли 50 тыс. акций первого выпуска акций «Роснефтегаза» и одна акция «Роснефти», оставшиеся за Росимуществом [5]. С этого момента ОАО ВО «Технопромэкспорт» уже не будет иметь никакого отношения к «Роснефтегазу», а последний в 2007 г. переедет под новую крышу, сменив юридический и фактический адрес в Москве (ул. Софийская набережная, 26/1, где расположен и головной офис «Роснефти»)⁴.

Теперь «Роснефтью» формально стали владеть два лица – «Роснефтегаз» (100% минус 1 акция) и Росимущество (1 акция).

Возможно, не стоило так подробно описывать давние тонкости манипулирования акционерным капиталом, если бы не тот факт, что в дальнейшем данная схема (неденежный обмен «Роснефтегазом» своих акций на пакеты акций энергетических компаний, находившихся в собственности государства, с удержанием последним всего одной или нескольких акций) применялась десятки раз и используется до сих пор – то есть стала типовой.

---

<sup>4</sup> По иронии судьбы, в начале XX века данное здание строилось по заказу купцов Бахрушиных, как Дом бесплатных квартир для вдов с детьми и учащихся девиц. Всего в бахрушинских домах на Болоте (и бесплатных, и «дешёвых») было 456 квартир, в которых к 1913 г. проживали 631 взрослый и 1378 детей. Это был первый для Москвы опыт сотрудничества частного капитала и городских властей в постройке крупных муниципальных жилых комплексов («Софийская набережная» Wikipedia: The Free Encyclopedia. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F\\_%D0%BD%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BD%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F)) (дата обращения: 20.06.2015).

### **И хочется, и колется, и матушка не велит**

Итак, подготовительные этапы для передачи акций «Роснефти» «Газпрому» были завершены. Вместе с тем параллельно с вышеописанными событиями с середины 2003 г. развивалось скандальное дело нефтяной компании «ЮКОС», связанное с расследованием налоговых и уголовных нарушений. Не будем в этой статье обсуждать, насколько неправомерными и противозаконными были действия владельцев и менеджеров «ЮКОСа», отечественный и зарубежные суды дают различающиеся оценки на этот счет. Отметим, что одним из его главных итогов стало то, что эта крупная нефтяная компания была признана банкротом, а ее активы были выставлены на продажу. Другим важным итогом стала крайне негативная реакция зарубежных деловых и политических кругов, средств массовой информации, обвинивших руководство России в разгроме «ЮКОСа».

В связи с этим встал на повестку дня вопрос о будущем одной из крупнейших нефтедобывающих компаний страны ОАО «Юганскнефтегаз» (далее – ЮНГ). Ее судьба должна была быть решена на аукционе в конце 2004 г. Наверное, если бы ЮНГ выставили на продажу без сопутствующего «шлейфа» налоговых и уголовных дел, первым претендентом на аукционе мог бы быть, конечно, «Роснефтегаз». Это вполне соответствовало первоначальной задумке: объединение «Роснефти», ЮНГ и нефтяных газпромовских активов под общим контролем автоматически привело бы к формированию крупнейшей российской нефтяной компании. И вместе с тем международные последствия приобретения «спорных», с точки зрения Запада, активов могли весьма скверно сказаться на зарубежных финансовых делах самого «Газпрома». Вероятно, взвесив «плюсы» и «минусы» такого приобретения, руководство «Газпрома» решило не связывать себя «сомнительным» активом и отказаться (во всяком случае формально) от участия в приобретении имущества «ЮКОСа». Почти наверняка эта позиция была согласована и с руководством страны.

Не заставили себя долго ждать и западные «санкции». Суд по банкротству южного округа штата Техас в Хьюстоне вынес решение о временной приостановке всех операций с активами российской нефтяной компании «ЮКОС». Вынося

решение в пользу «ЮКОСа», судья Кларк заявила: «Участники международной торговли в России, в США и в других странах должны ожидать, что, вкладывая инвестиции в зарубежные предприятия, они могут делать это, не опасаясь, что их инвестиции могут подвергнуться конфискационным действиям со стороны зарубежных правительственных ведомств» [6]. Взять на себя риски по кредитованию «Газпрома» для выкупа основного добывающего актива «ЮКОСа» западные банки после этого не захотели.

И вот в декабре 2004 г., за две недели до проведения аукциона по продаже акций ЮНГ, появилась новая «солидная» компания с уставным капиталом в 10 тыс. руб. – общество с ограниченной ответственностью «Байкалфинансгруп». Как известно, в аукционе приняло участие и ООО «Газпромнефть», созданное при участии «Газпрома» в сентябре 2004 г., которое также было перед аукционом передано формально не связанным с «Газпромом» лицам. На аукционе 19 декабря 2004 г. ООО «Газпромнефть» благоразумно не сделало ни одной заявки, и победителем стало ООО «Байкалфинансгруп», приобретя 76,79% акций ЮНГ за более чем 247 млрд руб. Как выяснилось из дальнейшего развития событий, конечным приобретателем ЮНГ оказалась «Роснефть»<sup>5</sup>, та самая, которую ранее собирался приобрести «Газпром», и ради чего, собственно, и затевалась вся эта возня с «Роснефтегазом».

Благодаря приобретению ЮНГ, «Сибнефть» сохранила независимость от «Газпрома». Купить «Сибнефть» (теперь уже вместе с ЮНГ) «Газпром», в силу политических и финансовых соображений, теперь не мог себе позволить. Однако задача по доведению доли государства в капитале «Газпрома» до контрольной – осталась. Теперь нужно было изыскивать живые деньги для того, чтобы выкупить недостающие для установления государственного контроля газпромские акции. И тут помог тот актив, который был у «Роснефтегаза» – акции «Роснефти».

В конце 2005 г. «Роснефтегаз» под залог 49% акций «Роснефти» (и дополнительно – под поручительство «Роснефти») заключил кредитный договор с синдикатом зарубежных банков

---

<sup>5</sup> Более подробно см. [7].

на сумму до 7,5 млрд долл.<sup>6</sup> Он был потрачен на покупку 10,74% акций «Газпрома», находившихся у дочерних предприятий газового монополиста<sup>7</sup>.

Источником для погашения кредита стала продажа «Роснефтегазом» в 2006 г. части акций «Роснефти».

Размещение акций «Роснефти» состоялось 14 июля 2006 г. как в нашей стране (на биржах РТС и ММВБ), так и за рубежом (на Лондонской фондовой бирже, в форме глобальных депозитарных расписок). Организаторами размещения выступили всё те же банки, которые давали «Роснефтегазу» кредит на покупку акций «Газпрома».

Размещение акций в отечественной прессе было названо «народным IPO» (хотя основными покупателями были юридические лица). Общий объем размещения составляли два пакета акций – 1126 млн «старых» акций (из 9092 млн акций, принадлежащих «Роснефтегазу»), а также 285 млн вновь выпущенных акций. Итоговая цена размещения составила 7,55 долл. за одну акцию или глобальную депозитарную расписку. Общая вырученная сумма – 10,65 млрд долл. Это стало самым крупным размещением акций в России и пятым крупнейшим за всю предшествующую историю мирового фондового рынка [8].

В результате размещения акций «Роснефти» доля «Роснефтегаза» в уставном капитале «Роснефти» снизилась, но зато появились 8,5 млрд долл. на погашение синдицированного кредита и процентов по нему.

Помимо этого в том же году «Роснефть» консолидировала акции 12 своих «дочерних» обществ. Для этого акции этих компаний (находившиеся в собственности третьих лиц, акционе-

---

<sup>6</sup> В синдикат входили банки – ABN Amro, Dresdner Kleinwort Wasserstein, JP Morgan и Morgan Stanley. Кредит «stand-by» был выдан сроком на год, ставка кредитования – LIBOR+1,55%, плюс комиссионные организаторам выпуска // Годовой отчет открытого акционерного общества «Роснефтегаз» за 2005 г. URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/Rosneftegaz/reports/> (дата обращения: 10.03.2014). Вместе с тем имеются данные, что два банка, участвовавшие в предварительных переговорах о кредитовании, – британский Barclays и французский BNP Paribas, – в последний момент, побоявшись, отказались от участия (подробнее см.: URL: <http://www.vremya.ru/2005/165/8/133925.html> (дата обращения: 10.03.2015).

<sup>7</sup> Вместе с тем неверно, что все акции «Газпрома», находившиеся под его контролем, были проданы «Роснефтегазу». По некоторым данным, накануне сделки с «Роснефтегазом» дочерние и зависимые общества «Газпрома» владели в совокупности 18,26% акций «Газпрома» (см.: URL: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=258237>; URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=131862>).

ров-миноритариев) менялись на новые дополнительные выпуски акций самой «Роснефти» (в совокупности потребовалось выпустить еще 1221 млн акций). Это также привело к некоторому сокращению доли «Роснефтегаза» в уставном капитале «Роснефти».

В результате совокупности операций 2006 г. «Роснефтегазу» стало принадлежать 75,16% акций «Роснефти» и 10,74% акций «Газпрома». Обратим внимание на то, что совокупность сделок, совершенных как бы под действием «стихийных рыночных сил», в том числе в ходе «народного IPO» «Роснефти», привела к вполне определенным и желаемым результатам – у государства остался блокирующий пакет акций «Роснефти», появился контрольный пакет акций «Газпрома»<sup>8</sup> и полностью были погашены кредиты западных банков.

### **Запасной внебюджетный кошелечек**

Казалось бы, теперь функции «Роснефтегаза» были выполнены, фирма-«прокладка» больше не нужна, и остается только ее ликвидировать, а пакеты акций – передать Росимуществу. Но по ходу дел выяснилась весьма привлекательная особенность существования «Роснефтегаза»: мало того что он позволял национализировать, как бы не национализируя, и приватизировать, как бы не приватизируя, он еще и приносил прибыль. Главным источником стали дивиденды по акциям «Роснефти» и «Газпрома». Если бы владельцем акций было непосредственно Росимущество, доходы от акций неизбежно зачислялись бы в федеральный бюджет. И их зачисление, и их расходование регулировалось бы Бюджетным кодексом, федеральными законами о бюджете и бюджетным процессом. А прибыль «Роснефтегаза» счастливым образом из этого процесса «выпадала». Собственно говоря, она продолжает «выпадать» и в настоящее время. Конечно, было бы наивно думать, что «номинальный» руководитель «Роснефтегаза» самостоятельно и бесконтрольно выбирает направления расходования средств. Просто высокие бенефициары «Роснефтегаза»

---

<sup>8</sup> Он сложился из акций, принадлежащих Росимуществу (38,37%), ОАО «Росгазификация» (0,89%), и «Роснефтегаза» (10,74%). С учетом того, что и «Роснефтегаз» (полностью), и ОАО «Росгазификация» (на  $\frac{3}{4}$ ) принадлежат Росимуществу, общий пакет акций «Газпрома», контролируемых прямо или косвенно через Росимущество, составил 50,002%.

могут несколько свободнее оперировать денежными потоками, не связывая себя жесткими требованиями законодательства.

О каких же суммах идет речь? Некоторые финансовые показатели деятельности «Роснефтегаза» приведены в таблице 1.

Таблица 1. Некоторые показатели деятельности  
ОАО «Роснефтегаз» в 2005-2013 гг., млрд руб.

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Чистые активы, на конец года	1012, 5	2717, 9		1155,4				2661,8	2550,4
Чистая прибыль	(-3,7)	0,1	16,4	0,4	16,4	25,4	33,7	83,0	160,9
Полученные дивиденды – всего	0,0	0,0	17,0	19,5	16,3	24,5	32,0	83,0	75,0
В том числе:									
«Роснефть»	-	-	10,6	12,7	15,3	18,4	22,0	60,0	59,3
«Газпром»	-	-	6,4	6,8	0,9	6,0	9,8	22,8	15,6
прочие организации	-	-	-	-	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Уплаченные дивиденды	-	-	-	15,5	-	-	-	80,5	30,4
Денежные средства и и денежные эквиваленты (на конец года)*	0,0	5,6	16,3	1,2	17,5	45,2	78,5	83,9	64,9
Проценты к получению**	0,0	0,2	0,3	0,5	0,1	1,3	2,9	7,2	10,7

\* За 2005-2010 гг. указана сумма по строке «Депозитные вклады» формы №5 приложения к бухгалтерскому балансу.

\*\* За 2005-2010 гг. указана сумма по строке «Полученные проценты по депозитным вкладам» формы №4 приложения к бухгалтерскому балансу

**Источник:** Данные официальной отчетности ОАО «Роснефтегаз», URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/Rosneftegaz/reports/>, URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/Rosneftegaz/finance> (дата обращения: 17.03.2015).

Чистые активы предприятия увеличились с 2005 по 2013 гг. в 2,5 раза. Поскольку мы имеем дело с холдинговой структурой, этот показатель отражает главным образом текущую рыночную оценку принадлежащих «Роснефтегазу» пакетов акций. Сильное падение чистых активов в 2008 г. объясняется, конечно, финансовым кризисом, охватившим фондовый рынок России, и последовавшей формальной переоценкой акций в портфеле «Роснефтегаза» в конце декабря того года. Следом за восстановлением биржевых цен на фондовом рынке последовал и соответствующий рост чистых активов. Косвенно такой размах колебаний чистых активов говорит о сомнительной надежности текущих оценок, которые дает для сырьевых компаний российский (да и не только российский) фондовый рынок.

Из таблицы 1 видно, как устойчиво и быстро росла сумма полученных дивидендов. Начиная с 2007 г. они увеличились без малого в 4,5 раза. Во-первых, этому способствовали высокие цены на энергоносители, которые формировали в эти годы сверхприбыль как у «Роснефти», так и у «Газпрома». Во-вторых, Правительством РФ было принято решение, которое предписывает представителям Российской Федерации в акционерных обществах руководствоваться минимальным уровнем выплаты дивидендов в размере «не менее 25% чистой прибыли акционерного общества (без учета доходов, полученных от переоценки финансовых вложений)»<sup>9</sup>.

Однако самим «Роснефтегазом» дивиденды в пользу Росимущества выплачивались крайне нерегулярно и почти никак не корреспондировали с полученными компанией доходами (некоторое соответствие наблюдалось только в 2012 г.).

Вследствие этого происходило систематическое накопление свободных денежных средств на счетах «Роснефтегаза». На конец 2012 г. их остатки составляли без малого 84 млрд руб., на конец 2013 г. – около 65 млрд руб.<sup>10</sup>

Деньги эти систематически размещались и размещаются на краткосрочные банковские депозиты, что дает еще один неплохой источник доходов «Роснефтегаза». Только в 2013 г. сумма процентов по депозитам составила 10,7 млрд руб.

Были и кое-какие «социальные» траты, которые не совсем удобно финансировать из федерального бюджета. Одна из них – участие в 2012 г. в формировании специализированного фонда целевого капитала поддержки и развития Сколковского института науки и технологий на сумму 1,9 млрд руб. Также в 2013 г. было перечислено на деятельность автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» 6 млрд руб.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации №2083-П от 12.11.2012 г.

<sup>10</sup> Для сравнения: расходы федерального бюджета на культуру в 2013 г. составили чуть более 86 млрд руб. Информация об исполнении консолидированного бюджета РФ. URL: <http://www.roskazna.ru/konsolidirovannogo-byudzheta-rf/> (дата обращения: 22.03.2015).

<sup>11</sup> Годовой отчет открытого акционерного общества «Роснефтегаз» за 2013 г. С. 20. URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/Rosneftgaz/reports/> (дата обращения: 19.06.2015).

По нашим расчетам, в 2015 г., исходя из решений годовых собраний акционеров «Газпрома» и «Роснефти» о выплате дивидендов за 2014 г., и современной доле в них «Роснефтегаза», дивиденды «Газпрома» в пользу «Роснефтегаза» за 2014 г. составят 18,7 млрд руб., «Роснефти» – 60,5 млрд руб.

Сам «Роснефтегаз» заплатит за 2015 г. 30,09 млрд руб. дивидендов, что составляет 16,4% от чистой прибыли. Попытка Министерства финансов «вытащить из копилки» «Роснефтегаза» в бюджет больше дивидендов (напомним, что компаниям с государственным участием положено платить не менее 25% чистой прибыли), в очередной раз не увенчалась успехом<sup>12</sup>.

Парадоксальными в этой связи выглядят недавние предложения «Роснефти» потратить на свои инвестиционные проекты не деньги «материнского» «Роснефтегаза», а – в связи с «санкциями» США и Евросоюза – средства Фонда национального благосостояния<sup>13</sup>.

### **Копилка «энергетических» акций**

Поскольку «Роснефтегаз» окончательно оформился как постоянный держатель «энергетических» акций и имел доступ к «административным» и финансовым ресурсам, он продолжил играть роль собирателя акций компаний топливно-энергетического комплекса.

Перечислим эти приобретения.

В 2009 г. Росимуществом были переданы 74,55% акций ОАО «Росгазификация», на балансе которого, в свою очередь, находились (и находятся до настоящего времени) 0,89% акций «Газпрома».

В том же году Росимуществом были переданы государственные доли в 81 организацию газовой промышленности (в том числе 16 контрольных пакетов акций). Основная часть компаний, пакеты акций которых внесены в уставный капитал «Роснефтегаза», – газораспределительные организации (ГРО). ГРО явля-

---

<sup>12</sup> URL: <http://www.vedomosti.ru/business/news/2015/08/14/604896-rosneftegaz-viplatit-dividendi-3009-mlrd-rublei> (дата обращения: 15.08.2015).

<sup>13</sup> Первоначально запрашиваемый объем средств составил фантастические 2 трлн руб. (см, например, URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949992731596>, дата обращения 15.08.2015), что конечно, несопоставимо со средствами, которыми располагает «Роснефтегаз». Но хотя бы для соблюдения приличий в проектах мог бы как-то «поучаствовать» и «Роснефтегаз». К счастью, пока что почти все эти запросы «Роснефти» в настоящее время отложены на неопределенный срок (об этом подробнее см. [9]).

ются специализированными организациями, осуществляющими эксплуатацию газораспределительной системы и оказывают услуги, связанные с подачей газа потребителям на территориях соответствующих субъектов Российской Федерации, а также осуществляют поставки потребителям сжиженного углеводородного газа<sup>14</sup>. Отметим, что все эти организации являются прибыльными, и, следовательно, тоже с 2009 г. платят дивиденды «Роснефтегазу» (см. табл.1, строка – «Прочие организации»).

Первоначально предполагалось, что акции ГРО будут переданы «Газпрому» в обмен на его собственные. Однако данная сделка в полном объеме не состоялась<sup>15</sup>. Впоследствии были переданы акции только четырех предприятий: ОАО «Дальтрансгаз» (в 2010 г.), ОАО «Чеченгаз» и ОАО «Чеченгазпром» (в 2012 г.), ОАО «Камчатгазпром» (в 2013 г.).

В 2011 г. были переданы 100% минус одна акция научного института ОАО «Институт геологии и разработки горючих ископаемых» и такого же количества акций ОАО «Калининградгазификация».

Все вышеперечисленные приобретения происходили без использования денежных средств, в обмен на новые дополнительные выпуски акций самого «Роснефтегаза». Как уже отмечалось, систематически повторялась схема, опробованная при передаче акций «Роснефти» в 2005 г.

В 2012 г. было принято окончательное решение о закреплении за «Роснефтегазом» функций постоянно действующего холдинга – держателя «государственных» пакетов акций топливно-энергетических предприятий.<sup>16</sup> Определялось, что «Роснефтегаз» может принимать участие в приобретении акций этих предприятий, в том числе в ходе приватизации, и разрешалось использовать для этого дивиденды, полученные «Роснефтегазом».

Наиболее значимыми покупками «Роснефтегаза» в последующие годы стали:

---

<sup>14</sup> Перечень, перечисляющий ГРО и ОАО «Росгазификацию», приведен в Распоряжении Правительства РФ от 15 мая 2008 г. № 690-р.

<sup>15</sup> Об этом подробнее см.: [10].

<sup>16</sup> Указ Президента РФ от 22.05.2012 N 695 «О мерах по приватизации находящихся в федеральной собственности пакетов акций крупнейших компаний топливно-энергетического комплекса».

- приобретение в 2013 г. дополнительно 0,23% акций «Газпрома». Общая доля акций «Газпрома», находящихся в собственности «Роснефтегаза», составляет на сегодняшний день 10,97%;

- приобретение, начиная с 2012 г., акций ОАО «Интер РАО». В настоящее время пакет акций в собственности составляет 27,6% уставного капитала<sup>17</sup>. Основная часть акций была куплена (на этот раз за «живые деньги») в конце 2013 г. у ГК «Росатом» (12,5%), и в 2014 г. – у Росимущества (13,8%) [11].

Наконец, в мае 2015 г. принято решение о передаче до конца текущего года в качестве вклада в уставный капитал государственных пакетов акций еще 13 организаций – научно-исследовательских и проектных нефтегазовой промышленности, компаний по производству смазочных материалов и т.п.<sup>18</sup>

Наряду с приобретениями в ноябре 2013 г. «Роснефтегаз» продал 5,66% акций «Роснефти» британской нефтегазовой компании BP plc. Сделка была составной частью комбинации по приобретению «Роснефтью» одной из российских нефтяных компаний – ТНК-ВР, основанной на паритетных началах компанией BP plc и группой российских олигархов в 2003 г. и до недавнего времени остававшейся третьей крупнейшей компанией по объемам добычи нефти в России. По ряду причин прежние совладельцы ТНК-ВР не смогли «ужиться» друг с другом. Корпоративный конфликт был разрешен появлением третьего лица – «Роснефти», сделавшей (по-видимому, не без поддержки первых лиц российского государства) предложение, от которого противоборствующим сторонам было трудно отказаться: выкупить доли обеих противоборствующих сторон в уставном капитале, оплатив их частично деньгами, а частично – своими собственными акциями. В результате многотрудной сделки BP plc уступила свою долю в ТНК-ВР, получив в качестве материальной компенсации 16,65 млрд долл. и 12,84% акций «Роснефти». Часть из этих денег (4,87 млрд долл.) была потрачена на покупку вышеуказанных 5,66% акций «Роснефти» у «Роснефтегаза».

С учетом уже находившихся ранее в собственности акций «Роснефти» (1,25%) общий пакет акций «Роснефти» в собст-

<sup>17</sup> Информация представлена на официальном сайте ПАО «Интер РАО». URL: <http://www.interra.ru/company/capital/> (дата обращения: 19.06.2015).

<sup>18</sup> Указ Президента РФ №270 от 26.04.2015 г. «О дальнейшем развитии открытого акционерного общества “Роснефтегаз”».

венности BP plc составляет 19,75%. Это, конечно, немало, но контроля над «Роснефтью» не обеспечивает. BP plc (как, впрочем, и прежние российские собственники ТНК-ВР) была отстранена от оперативного управления российскими нефтяными компаниями, а «Роснефть» после присоединения ТНК-ВР стала одной из крупнейших в мире публичных нефтегазовых компаний по объемам добычи и запасам углеводородов. При этом 69,5% акций «Роснефти» по-прежнему находятся в собственности «Роснефтегаза»<sup>19</sup>.

### **Достойное вознаграждение за работу**

Понятно, что деятельность «Роснефтегаза» не связана с решением задач в производственной или коммерческой области нефтегазового бизнеса. Это скорее номинальное юридическое и документальное оформление решений совета директоров компании и его неизменного председателя с 2004 г. – Игоря Ивановича Сечина, являющегося одновременно (и в первую очередь) президентом и заместителем председателя Совета директоров могущественной «Роснефти». Исполняет обязанности генерального директора ОАО «Роснефтегаз» Каланда Лариса Вячеславовна, юрист по образованию, с 2006 г. – вице-президент ОАО НК «Роснефть», курировавшая вопросы правового обеспечения финансово-хозяйственной деятельности компании, разработки и реализации правовой политики по защите активов и интересов акционеров компании. В 2009 г. назначена заместителем председателя правления ОАО НК «Роснефть». С 2012 г. по настоящее время – статс-секретарь – вице-президент ОАО НК «Роснефть». Отметим, что в составе совета директоров «Роснефтегаза» на сегодняшний день нет представителя основного акционера «Роснефтегаза» – Росимущества<sup>20</sup>.

Из состава органа управления «Роснефтегаза» следует, что юридически самостоятельный и принадлежащий Росимуществу «Роснефтегаз» фактически является одним из управленческих подразделений «Роснефти» и подчиняется в операционной деятельности непосредственно президенту «Роснефти». Некото-

---

<sup>19</sup> Информация размещена на официальном сайте ОАО НК «Роснефть» в Интернете. URL: [http://www.rosneft.ru/Investors/structure/share\\_capital](http://www.rosneft.ru/Investors/structure/share_capital) (дата обращения: 19.06.2015).

<sup>20</sup> Полный состав совета директоров приведен в Годовом отчете открытого акционерного общества «Роснефтегаз» за 2013 г. С. 8. URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/Rosneftegaz/reports/> (дата обращения: 19.06.2015).

рые показатели по труду и заработной плате в «Роснефтегазе» представлены в таблице 2.

Таблица 2. Численность занятых и расходы на оплату труда в ОАО «Роснефтегаз» в 2005-2013 гг.

Показатели	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	3862	3813	3331	3605	10859	22948	25204	26346	
Среднесписочная численность занятых, чел.*	8	8	8	7	15	13	13	10	10
Оплата труда на 1 чел., тыс. руб./мес.	40,2	39,7	34,7	42,9	60,3	147,1	161,6	219,6	243,7

\* За 2008-2012 гг. указана численность занятых на конец года.

**Источник:** Данные годовых отчетов ОАО «Роснефтегаз» за соответствующие годы, URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/Rosneftegaz/reports/> (дата обращения: 17.03.2015).

Из таблицы следует, что в 2005-2008 гг. средняя зарплата работников почти не росла, по московским меркам можно было бы назвать её невысокой. И только начиная с 2009 г. происходит ее резкий рост – более чем в четыре раза. Можно предположить, что здесь сказалось осознание изменения статуса компании – из «бедного родственника», временной фирмы-«прокладки» она волею судьбы превратилась в «богатого рантье» – держателя акций крупнейших компаний России.

Врио генерального директора Л.В. Каланда вошла в списки наиболее влиятельных и богатых женщин России. В 2009 г. ее годовой доход (зарплата в «Роснефтегазе» составляет только его часть) составлял 54,2 млн руб., в 2010 г. – 84,3, в 2011 г. – 431,85, в 2012 г. – 728,0, в 2013 г. – 394,6, а в 2014 г. – 334,5 млн руб.<sup>21</sup>

### О «правильных» и «неправильных» холдингах

В «жизни» «Роснефтегаза» можно выделить три периода. В первый из них, с даты своего создания по 2006 г., «Роснефтегаз» выполнял роль «временного передаточного звена», с помощью которого оформлялась сделка по консолидации контрольного пакета акций «Газпрома» в руках государства. Во второй период (2007-2011 гг.) компания становится доходным предприятием, возникает и укрепляется конкретными делами идея приобретения

<sup>21</sup> Данные о доходах Л.В. Каланды приводятся в официально опубликованных налоговых декларациях ее супруга, первого заместителя директора Федеральной службы по контролю за оборотом наркотиков В.А. Каланды. URL: <http://www.fskn.gov.ru/pages/main/prevent/3942/22419/index.shtml> (дата обращения: 19.06.2015).

акций разнообразных предприятий энергетики с целью увеличения их капитализации и дальнейшей перепродажи. И, наконец, начиная с 2012 г. по настоящее время «Роснефтегаз» получает закрепленный законодательно статус постоянного держателя и собирателя «энергетических» акций (на зарубежный манер это можно назвать stakeholder).

Как поговаривают строители в нашей стране, «нет ничего постоянного, чем временные сооружения». Из фирмы-«однодневки» Роснефтегаз превратился в солидного держателя акций большой группы предприятий энергетической сферы. Это случилось не в связи с экономической необходимостью и не стало результатом действия законов рыночной экономики. Однако это произошло и не случайно. При всей своей уникальности история «Роснефтегаза» ярко иллюстрирует продолжение применения прежних командно-административных методов управления экономикой (сейчас их называют «административными ресурсами»), формально прикрытых квалифицированным использованием современных норм акционерного законодательства.

Среди некоторых российских чиновников и политиков существует мнение, что, собирая «в кучку» разнородные (пусть даже и «энергетические») активы, они создают крупный энергетический холдинг. И более всего в этом уверены, кажется, сами руководители «Роснефтегаза». В одном из годовых отчетов, компания без ложной скромности охарактеризовала себя в качестве **«национального стратегического акционерного общества специального назначения»**<sup>22</sup>. Понадобилось нагромождение «национального», «стратегического», «специального», чтобы в бюрократическом восторге подчеркнуть значимость своей организации. Справедливости ради отметим, что «Роснефтегаз» действительно признан стратегическим акционерным обществом<sup>23</sup>.

Как известно, холдинги, представляющие собой многоступенчатые структуры, состоящие из материнской и дочерних организаций, являются одной из современных форм управления круп-

---

<sup>22</sup> Цит. по: Годовой отчет Открытого акционерного общества «Роснефтегаз» за 2012 год, С.28. URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/Rosneftegaz/reports/> (дата обращения: 20.06.2015).

<sup>23</sup> ОАО «Роснефтегаз» включено в «Перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ» Указом Президента Российской Федерации №1502 от 07.12.2004 г.

ными экономическими объектами. Создание холдинга преследует своей целью структуризацию сложных видов деятельности, юридическое обособление его наиболее существенных элементов в виде отдельных хозяйствующих субъектов при одновременном сохранении единой стратегии и тактики ведения глобального бизнеса, которые задаются материнской компанией.

Формирование холдинга уместно сравнить с коллекционированием. Все мы в детстве увлекались собиранием почтовых марок, значков, фантиков, спичечных коробков и т.п. И на детский взгляд представлялось, что чем больше у нас в альбоме или коробке предметов увлечения, тем ценнее наше собрание. Мальчик, у которого была 101 марка и альбом, чувствовал свое превосходство над товарищем, у которого было всего 84 марки и альбома не было. И только потом, взрослея, те, кто сохранил свои увлечения, уясняли себе, что коллекции придает ценность не объем, а особый тематический подбор предметов коллекционирования, полнота серий, уникальность того или иного экземпляра.

Казалось бы, прошли в нашей стране времена массовой приватизации, когда в «холдинги» попадало все, что подворачивалось под руку удачливому бизнесмену. Но, как видно выше на примере «Роснефтегаза», в некоторых взрослых до сих пор не ослабела еще «детская» тяга к собирательству.

Является ли «Роснефтегаз» в настоящее время холдингом? Организует ли он деятельность отраслевого комплекса? Составляют ли компании, держателем акций которых он является, нечто цельное, дополняющее друг друга? Есть ли самостоятельная «единая стратегия и тактика ведения глобального бизнеса»? Думается, пока что нет. И вряд ли они появятся. Ведь, с организационной точки зрения, головная часть российского «холдинга» «Роснефтегаз» подчинена своей «дочке», «Роснефти».

К примеру, зачем со стратегической точки зрения «Роснефтегазу» (читай – «Роснефти») акции «Интер РАО»? ПАО «Интер РАО» само по себе представляет громадный холдинг, объединяющий десятки электростанций, сбытовые, торговые и инженеринговые организации в нашей стране и за рубежом. В остав акционеров «Интер РАО» входят также ФСК ЕС, «РусГидро», «Интер РАО Капитал» – и нам понятен их интерес, так как очевидны их технологические и экономические взаимосвязи с деятельностью «Интер РАО». Но насколько целесообразно

участие руководителя «Роснефти» в управлении энергетическим объединением? Насколько можно охватить «административным взором» все разнообразие уже переданных «Роснефтегазу» активов и тех, которые намечается еще передать? Да и нужно ли это?

Наше государство регулярно объявляет о борьбе с фирмами-«однодневками», «прокладками», «офшорами» и т.п. И при этом оказывается, что существование и использование (пусть даже в самых благих целях) правовых схем, не нарушающих формально требований законодательства и позволяющих аккуратно их обойти, вполне допускаются самим государством. Дивиденды от эксплуатации природных богатств страны, принадлежащие фактически государству, можно не перечислять в федеральный бюджет, а хранить и копить с малопонятными целями на счетах некоего акционерного общества. Пользуясь внешними обстоятельствами, просить денег у государства, несмотря на наличие своих. И даже если хочешь поддержать благое дело, к примеру – Сколково или Агентство стратегических инициатив – делать через третьих лиц, потому что действующие законы не позволяют это осуществить напрямую. Такие примеры демонстрирует деловым людям деятельность «Роснефтегаза».

В последние несколько лет мир сильно продвинулся в освоении новых технологий производства топлива и энергии. Нельзя не заметить, что появление и широкое распространение технологий энергосбережения, добычи сланцевой нефти, сжижения газа, ветроэнергетики, и т.п. – нет, не заменило – но сильно повысило гибкость в добыче и потреблении топливно-энергетических ресурсов. Специализация в сочетании с применением уникальных технологий, быстрая реакция на изменение спроса – вот «конек» многих топливно-энергетических компаний, дающий им конкурентное преимущество. Мир развивается в сторону «умной энергетики». Вот на это, с точки зрения будущего, хотелось бы потратить дивиденды от наших недр. А вовсе не на бесплодные усилия по оформлению рыхлых, слабо управляемых и малоконтролируемых топливно-энергетических «холдингов», собиравшие «всякой твари по паре» и всего того, что «осталось неприватизированным». Да и юристы нынче обходятся дороговато.

Резкое падение цены на нефть в 2014 г. застало «Роснефть» врасплох. «Турбулентность явно обнажила проблемы и сложности адекватного прогнозирования поведения нефтяных рынков.

Традиционные подходы не учитывают высокой реактивности этих рынков, их большой зависимости от тех или иных неучтенных факторов и решений участников. В результате мы постоянно сталкиваемся с неспросчитанными и заранее не проанализированными ситуациями». И вместе с тем И.И. Сечин заявляет: «Пошатнуло ли происшедшее наши фундаментальные представления о долгосрочных трендах? Мне представляется, что в целом нет» [12. С.47]. Жаль, что руководитель предприятия видит проблему не внутри компании («у нас все правильно, только цены какие-то неправильные»), а вне ее – в плохом качестве прогнозирования, манипулировании ценообразованием, одностороннем субсидировании за счет нефтегазовой отрасли, недостаточном контроле за банковским сектором и т.п.

Мы вправе ожидать от крупнейшей государственной нефтедобывающей компании новой, соответствующей интересам страны, ответственной стратегии развития.

### Литература

1. Балабин А.А. Зачем «Газпрому» нужна капитализация//ЭКО. – 2015. – №3. – С. 98-115.
2. Отчет Счетной палаты о результатах контрольного мероприятия «Проверка финансово-хозяйственной деятельности открытого акционерного общества «ВО «Технопромэкспорт», а также исполнения ранее направленных представлений Счетной палаты Российской Федерации». URL: <http://audit.gov.ru/upload/iblock/a09/a09c7d252af7803f5f6133c5287f3d36.pdf?ljcneg> (дата обращения: 02.03.2015).
3. Цветкова Н. Начался процесс приватизации «Роснефти». URL: <http://www.svoboda.mobi/a/106128.html>
4. Росимущество получило одну акцию «Роснефти». URL: <http://lenta.ru/news/2005/11/15/rosneft/> (дата обращения: 02.03.2015).
5. «Технопромэкспорт» вышел из капитала «Роснефтегаза» и «Роснефти», передав свои пакеты Росимуществу. URL: <http://quote.rbc.ru/shares/ipo/news/2005/11/23/4774632.html> (дата обращения: 03.03.2015).
6. Суд Хьюстона запретил проведение аукциона по «Юганскнефтегазу»//Известия. – 2004. – 17 дек.
7. Ребров Д., Скорлыгина Н. «Роснефть» осветила дорогу к «Юганскнефтегазу»//Коммерсантъ. – 2007. – 16 нояб.
8. Данные официального сайта ОАО «НК «Роснефть». URL: <http://www.rosneft.ru/Investors/structure/IPO/> (дата обращения: 07.03.2015).
9. Палченкова М., Фадеева А. «Роснефть» теряет шансы на деньги ФНБ // Ведомости.– 2015.– 6 авг.
10. Мордюженко О. Премьер отписал ГРО «Газпрому»//Коммерсантъ. – 2010. – №216 (4516).
11. Скорлыгина Н., Фомичева А. «Роснефтегаз» блокирует «Интер РАО»//Коммерсантъ. – 2014. – 20 янв.
12. Сечин И. Есть ли альтернатива сценарию «50-60»?// Эксперт. – 2015. – №26-27(950). – С. 42-47.

