

В статье идет речь о необходимости радикального изменения направленности структурной политики государства в нефтегазовом секторе. Нефтяные гиганты могут прекрасно обходиться без государственной помощи, а вот средний и мелкий бизнес обречен влачить без нее жалкое существование. Формирование мощной прослойки дееспособных независимых компаний является необходимым условием противодействия монополизму, без чего нельзя всерьез рассуждать ни о благоприятных перспективах развития отрасли, ни о национальной энергетической или экономической безопасности.

Пирамида Хеопса против Пизанской башни

Организационные структуры в нефтегазовом секторе

Н. В. БОЗО,
Новосибирский государственный технический университет,
В. В. ШМАТ,
Институт экономики и организации
промышленного производства СО РАН,
Новосибирск

«Пирамида Хеопса» по-американски
и «Пизанская башня» по-русски

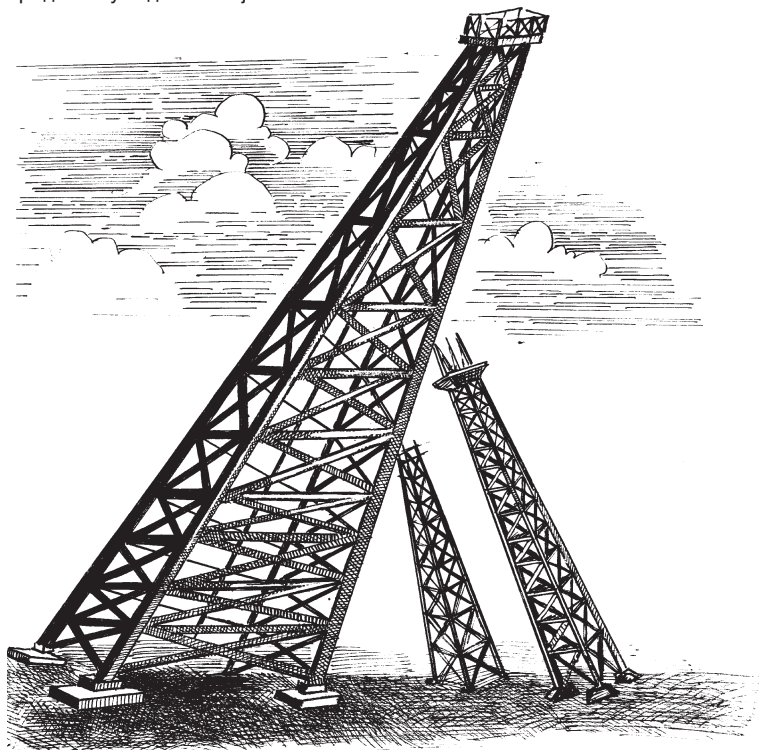
Организационная структура нефтегазового сектора США похожа на пирамиду. Ее верхушку образуют пять транснациональных, а точнее – интернациональных «мегакомпаний» (majors). Далее вниз следуют друг за другом расширяющиеся слои или этажи независимых от majors компаний: сначала очень крупные, каждая из которых владеет активами свыше 1 млрд дол., затем – крупные, с активами в сотни миллионов долларов, а за ними – средние, мелкие и очень маленькие («микро») компании. Всего в этой отрасли в США действует несколько десятков тысяч хозяйственных субъектов, в том числе в сфере нефте- и газодобычи – более 20 тыс.¹

¹ При подготовке статьи использованы информационные материалы интернет-сайтов федеральных и региональных органов власти России и США, журналов «Нефтегазовая вертикаль», «Нефть России», Fortune, Oil and Gas Journal, электронных информационных агентств, российских и зарубежных нефтегазовых компаний.



Нынешние majors в Штатах – уже далеко не те, что были 10–15 лет назад. Эти мегакомпании нередко характеризуются эпитетом *enormous*, т. е. из ряда вон выходящие. Все они входят в первую десятку наиболее богатых частных компаний мира, по версии журнала *Fortune*. К примеру, крупнейшая нефтяная компания США (и самая богатая на сегодняшний день в мире) *ExxonMobil* образовалась в результате слияния первой и второй по величине нефтяных компаний – *Exxon* и *Mobil*. *British Petroleum* (BP) стала такой, какой она является сегодня, после поглощения нескольких отнюдь не маленьких американских компаний.

Всего, не учитывая majors, в США насчитывается более 40 нефтяных компаний-миллиардеров. Крупнейшая из них по итогам 2005 г. – *Occidental Petroleum* – владеет активами стоимостью в 32 млрд дол. Но лидер среди независимых многократно отстает от majors: почти в 4 раза от замыкающей «большую пятерку» *ChevronTexaco* и в 7 раз – от лидера *ExxonMobil*. Средняя величина активов у компаний рассматриваемого класса составляет 8 млрд дол., что примерно в 20 раз меньше, чем в среднем у одной majors.



Отметим, что после волны слияний и поглощений среди majors подобные тенденции активизировались и во «втором дивизионе» американских нефтяных компаний.

В нефтегазовом бизнесе США компаний-миллионеров насчитывается более 70, в том числе с активами свыше 100 млн дол. — более 30. Суммарная стоимость активов компаний данного класса составляет примерно 15 млрд дол. (для сравнения: стоимость активов одной только ChevronTexaco превышает 127 млрд дол.).

Схожая организационная структура характерна и для нефтегазового сектора некоторых других стран, например, Канады и Австралии. Но по общей численности и стоимости компаний американский нефтегазовый сектор является самым большим в мире.

Организационная структура российского нефтегазового сектора имеет принципиально иной вид и напоминает собой башню. Ее верхний ярус, как и в США, образует небольшое число крупнейших компаний, но на этом сходство заканчивается. Нижние этажи конструкции, которые заняты крупными, средними и мелкими компаниями, почти столь же малочисленны по составу, как и верхний этаж.

В настоящее время в России реально работает лишь порядка 150 независимых нефтегазовых фирм и компаний, занятых в сфере добычи и переработки нефти и газа. Однако независимость российских «независимых» зачастую весьма условна, поскольку многие из них фактически являются дочерними или «внучатыми» структурами более крупных компаний. Во многих случаях инициаторами и участниками создания независимых нефтегазодобывающих компаний выступали региональные органы государственной власти, стремившиеся таким образом приобщиться к контролю над ситуацией и финансовыми потоками.

Наиболее обширный слой независимых компаний присутствует в сфере сбыта. Практически в любом российском регионе действует по нескольку десятков независимых нефтетрейдеров, а в Москве — более 200. Но эти компании не играют системообразующей роли в функционировании сектора, и в рамках наших архитектурных ассоциаций их следует рассматривать не как несущий этаж строения, а скорее как прилегающую к нему площадку.

Процесс формирования вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в России начался в 1992 г. в ходе проведения общей реформы отрасли на основе рыночных принципов. Предполагалось создание 10–12 компаний, которые должны были образовать костяк новой организационной структуры сектора. Однако к настоящему времени осталось всего лишь пять в полном смысле слова самостоятельных компаний класса majors: «ЛУКОЙЛ», «ТНК-ВР», «Сургутнефтегаз», «Роснефть» и «Газпром». Это стало результатом слияний и поглощений, охвативших российский нефтегазовый сектор в XXI веке.

Первой жертвой стала «Восточная нефтяная компания», которая в 2002 г. вошла в состав «ЮКОСа», ныне объявленного банкротом и пребывающего под конкурсным управлением. Компания «ТНК-ВР» образовалась путем слияния в 2004–2005 гг. «Тюменской нефтяной компании» (ТНК), «СИДАНКО», «ОНАКО» и российского подразделения British Petroleum. «Роснефть» стала владелицей «Юганскнефтегаза» – некогда главного добывающего подразделения НК «ЮКОС». Контроль над «Славнефтью», формально сохраняющей самостоятельность, поделили между собой «ТНК-ВР» и «Сибнефть». Последняя в 2006 г. была куплена «Газпромом», сменила место регистрации и отныне носит название «Газпромнефть».

Все российские majors проводят весьма агрессивную политику по расширению активов за счет скупки независимых компаний. К примеру, «ТНК-ВР» на сегодня полностью или частично владеет активами прежде независимых «Роспан Интернэшнл», «Югранефть», «Ваньеганнефть», «РУСИА Петролеум» и др. А «Газпром» в 2006 г. приобрел 20%-й блокирующий пакет акций крупнейшей российской независимой газодобывающей компании «НОВАТЭК».

Впрочем, такая же линия поведения характерна и для лидеров среди независимых компаний. Например, крупнейшая независимая нефтяная компания «РуссНефть» (которая на 170 месторождениях добывает порядка 17 млн т нефти в год, имеет интересы в 20 регионах России и позиционирует себя как вертикально интегрированная) в значительной степени сформировалась за счет приобретения активов «на стороне», а сейчас вместе со своими «старшими братьями» активно охотится за осколками обанкротившегося «ЮКОСа».

Можно утверждать, что среднюю часть конструкции российского нефтегазового сектора образуют крупные независимые компании и компании, входящие в сферу влияния majors.

В основании башни находится не слишком мощная прослойка средних и мелких компаний, каждая из которых, как правило, специализируется лишь в одной сфере нефтегазового бизнеса. Любопытно отметить, что наибольшее число нефтедобывающих компаний (более 30) сосредоточено в Республике Татарстан, что обусловлено, с одной стороны, особенностями сырьевой базы, а с другой – целенаправленной политикой республиканских властей

по стимулированию разработки истощенных и низкопродуктивных месторождений, представляющих собой основное поле деятельности для малых и средних компаний.

Во многом схожая с российской структура имеет место и в нефтегазовом секторе большинства европейских государств. При этом в основных добывающих странах (Норвегии и Великобритании) значительная нагрузка по выполнению практических функций, связанных с освоением нефтяных и газовых месторождений, ложится на иностранные компании — все те же *majors* или их инкорпорированные подразделения. На примере Норвегии видно, что деятельность иностранных компаний довольно жестко контролируется властями принимающей страны, а национальная компания (главным образом — *Statoil*) в обязательном порядке выступает в качестве одного из операторов при осуществлении любого нефтегазового проекта.

Другое сходство заключается в той традиционно большой роли, которую играет государство в развитии сектора — вплоть до прямого участия. «Газпром» и «Роснефть» в России, *Statoil* в Норвегии, *ENI* в Италии — вот наиболее яркие примеры нефтегазовых компаний, находящихся под контролем государства (не считая относительно небольших компаний в странах Восточной Европы). Некоторые из ныне частных европейских компаний (*Total*, *Neste* и др.) были созданы при участии и по инициативе государства и долгое время находились в государственной собственности. Даже *British Petroleum*, еще в середине прошлого века входившая в число так называемых «семи сестер» (консорциума крупнейших англосаксонских нефтяных компаний), была полугосударственной — британское правительство решило продать оставшиеся 31,5% акций в акционерном капитале компании лишь в 1987 г.

Почему, говоря об организационной структуре российского нефтегазового сектора, мы вспоминаем именно падающую Пизанскую башню? Дело в том, что устойчивость и надежность созданной конструкции в современных условиях, характеризующихся неуклонным ухудшением сырьевой базы и почти непредсказуемыми колебаниями рыночной конъюнктуры, вызывает определенные сомнения, равно как

и устойчивость Пизанской башни. Следует добавить, что неоднократные попытки выправить башню приводили к тому, что крен только увеличивался. И лишь реставрация, проведенная в 1990-х годах, позволила несколько уменьшить наклон и довести его до безопасного уровня, который, по расчетам инженеров, дает башне еще 300 лет жизни.

Точно так же, говоря о неустойчивости организационной структуры российского нефтегазового сектора, мы всего лишь подразумеваем некоторую не поддающуюся точной оценке угрозу или риск обрушения. Созданная конструкция обладает определенным запасом прочности, вытекающим из балансировки интересов *major*s и малой вероятностью полного исчезновения слоя независимых компаний. Любое внешнее вмешательство (со стороны государства) может ухудшить ситуацию или наоборот – содействовать упрочению конструкции.

Как построена пирамида?

Высокая надежность пирамиды американского нефтегазового сектора вызвана не только ее геометрической формой, но и наличием огромного числа горизонтальных и вертикальных взаимосвязей, скрепляющих элементы конструкции. Можно даже утверждать, что именно такая конструкция является наиболее адекватной условиям конкурентного рынка при значительной истощенности сырьевой базы нефте- и газодобычи. Эти обстоятельства предопределяют не просто взаимосвязанность, а взаимообусловленность существования компаний, находящихся на разных этажах организационной пирамиды.

Крупным компаниям невыгодно заниматься разработкой мелких месторождений и других высокозатратных объектов, в силу особенностей внутренней организации, корпоративного бюрократизма, высокой инерции в принятии решений и т. п. При освоении высокозатратных объектов уровень издержек у крупных компаний обычно выше, чем у мелких и средних. Но освоение тем не менее необходимо по целому ряду причин, включая заинтересованность крупных компаний в получении дополнительных ресурсов сырья – и это

создает обширную нишу для деятельности независимых (как правило, специализированных) компаний.

В свою очередь, независимые тоже заинтересованы в существовании «старших братьев». Например, большинство мелких фирм, занятых добычей нефти и газа, продают свою продукцию более крупным компаниям прямо на устье скважины и тем самым избавляют себя от хлопот по транспортировке, переработке, маркетингу и т. п. Данное обстоятельство служит для мелких производителей одним из факторов сокращения издержек производства и поддержания конкурентоспособности.

Поэтому, несмотря на весьма незначительный удельный вес в стоимости активов сектора, независимые компании, в том числе расположенные на самых нижних этажах организационной пирамиды, играют очень большую роль в производственной сфере. На долю десяти крупнейших компаний в США приходится порядка 55% объемов добычи нефти и 40% – газа, а доля пятерки majors составляет 33 и 24% соответственно. То есть независимые компании суммарно производят более 2/3 нефти и 3/4 газа. При этом вклад производителей, не входящих в число 164 крупных компаний, в общую «копилку» добычи нефти и газа составляет примерно 15%. Схожие соотношения долей характерны и для нефтепереработки.

Министерство энергетики США применяет двойную градацию нефтегазовых компаний-операторов в зависимости от размера: по классам и категориям. Какую роль играют компании различного типа в нефтедобыче, можно увидеть из таблицы.

Крупные компании заняты разработкой преимущественно больших участков, а компании 3-й категории – мелких, со средними запасами 0,023 млн баррелей (примерно 3 тыс. т), но при этом они дают почти 10% суммарной добычи нефти в США.

Налоговая скидка на истощение недр впервые была введена Конгрессом США еще в 1918 г. В конце XX столетия она была увеличена, а условия применения – значительно расширены. Основными «потребителями» скидки с облагаемого дохода на истощение недр были и остаются мелкие нефтяные компании.

По данным на 1 января 2006 г., на территории США находится 144 нефтеперерабатывающих завода, из которых только 37 принадлежит компаниям группы majors, а остальные – независимым фирмам, в том числе специализированным. Самый крупный аме-

**Градация нефтегазовых компаний-операторов
в США, 2004 г.**

Опера- торы	Коли- чест- во	Запа- сы нефти, млн бар.	Доля в запа- сах, %	В сред- нем на 1 опе- рато- ра, млн бар.	Сред- ний размер запасов на учас- ток, млн бар.	До- бы- ча неф- ти, млн бар.	Доля в добы- че, %	В сред- нем на 1 опе- рато- ра, млн бар.
Класс 1–10	10	12454	58,3	1245,39	3,653	986	54,2	98,64
Класс 11–20	10	2053	9,6	205,27	0,612	180	9,9	18,03
Класс 21–100	80	3711	17,4	46,39	0,460	303	16,7	3,78
Класс 101–500	400	1761	8,2	4,40	0,165	172	9,5	0,43
Прочие	20170	1393	6,5	0,07	0,021	178	9,8	0,01
Категория 1	164	19055	89,2	116,19	1,097	1534	84,3	9,35
Категория 2	532	906	4,2	1,70	0,096	105	5,8	0,20
Категория 3	19974	1410	6,6	0,07	0,023	180	9,9	0,01
Всего	20670	21371	100,0	1,03	0,778	1819	100,0	0,09

риканский НПЗ в Бэйтауне (шт. Техас) мощностью примерно 28 млн т в год принадлежит компании ExxonMobil, производительность самого маленького завода – около 100 тыс. т в год. Суммарная мощность заводов составляет 867 млн т в год; на долю majors приходится 356 (41%), а на долю независимых компаний – 511 млн т в год (59%).

Но не стоит идеализировать пирамидальную структуру нефтегазового сектора США. Временами и эта конструкция дает трещины, но они либо «зарастают» сами по себе, либо государство проводит «реставрационные работы». Одни компании разоряются, и на их месте появляются новые; происходят слияния и поглощения, в результате которых слабые звенья присоединяются к более сильным.

Можно утверждать, что даже последовательная цепочка слияний в группе majors тоже была направлена на поддержание общего баланса интересов и сохранение прочности организационной структуры американского нефтегазового сектора. Объединение Exxon и Mobil стало реакцией на уси-

ление позиций British Petroleum после создания альянса ВР-Амосо; затем, чтобы не остаться на обочине, объединили свои активы Chevron и Техасо. Окончательно баланс сил на новой, более высокой отметке выравнился после создания еще одной мегакомпании – ConocoPhillips, консолидации альянса ВР-Амосо под эгидой британского партнера и присоединения к вновь образованным гигантам ряда компаний «второго эшелона».

Одной из главных целей государственной политики является поддержание конкурентной среды в секторе, создание равных условий для всех хозяйственных субъектов. Причем достижение искомого равенства условий происходит через неравенство.

Американские власти проводят принципиально двойственную политику в отношении majors. С одной стороны, американские компании пользуются всевозможной поддержкой государства в своей внешнеэкономической экспансии (особенно, когда речь идет о доступе к источникам сырья), а с другой – им крепко «достаётся на орехи» в случае любых действий, угрожающих конкуренции на внутреннем рынке.

Самым громким прецедентом является происшедшее в 1911 г. по решению Верховного Суда США принудительное разделение рокфеллеровской Standard Oil на 38 независимых компаний.

Напомним, что к началу XX столетия Дж. Рокфеллеру удалось почти полностью (на 80–85%) монополизировать сферу downstream (транспортировку и переработку нефти, сбыт нефтепродуктов) в США и установить контроль над большей частью нефтедобычи. Конкуренция в нефтяной промышленности была практически подавлена, произошло резкое сегментирование отраслей экономики по уровню прибыльности, а это уже угрожало национальным интересам США вопреки известному слогану: «Что хорошо для “Стандард ойл”, то хорошо и для Америки».

Позднее подобных событий больше не происходило, но любые намерения по слиянию или поглощению крупных компаний становятся предметом самого тщательного разбирательства со стороны федерального антимонопольного ведомства. И в случае возникновения угрозы монополизации рынка (точнее, тех или иных локальных рынков) укрупняющимся компаниям приходится расставаться со значительной частью активов. Так, при объединении Exxon и

Mobil вновь образованный альянс был вынужден продать более 2400 автозаправочных станций (15% от их общего числа) и нефтеперерабатывающий завод в Калифорнии. Чтобы не нарушать антимонопольные законы разных стран², компании Техасо при объединении с Chevron надлежало продать свои доли в совместных предприятиях с Royal Dutch / Shell и саудовской Агамсо, а также в крупной газопроводной системе на юге США. И это – не исключения из правил, а типичные примеры.

В результате целенаправленной антимонопольной политики, а также применения различных мер по стимулированию (включая обширный спектр налоговых льгот) малого бизнеса, в США происходит «разведение» конкуренции по отдельным этажам организационной пирамиды. Крупные компании конкурируют друг с другом, а средние и мелкие соперничают только в своей среде – тем самым исключается возможность неравной борьбы «легковесов» с «тяжеловесами».

Башня со смещенным центром тяжести

В организационной структуре российского нефтегазового сектора отсутствует отмеченная выше взаимообусловленность элементов, расположенных на разных этажах конструкции. Крупнейшие компании играют доминирующую роль – лейт-мотивом их поведения является стремление к подавлению любых конкурентов и, прежде всего, более слабых, чьи позиции наиболее уязвимы по причине малых размеров.

Этому способствует и специфический режим конкуренции, при котором все игроки соревнуются на одном поле по одинаковым правилам. Но вот это формальное равноправие и создает основу для действительного неравенства в правах и возможностях. Вся совокупность институциональных условий и факторов построена так, что либо в явном виде создает режим наибольшего благоприятствования для крупных компаний, либо не позволяет должным образом сдерживать монопольные устремления с их стороны.

² Для создания мегакомпаний в настоящее время требуется не только согласие правительства США, но и других стран, в частности – Европейского союза.

Сказанное относится к режиму недропользования, системе налогообложения, правилам доступа производителей к объектам специализированной инфраструктуры, мониторингу товарных рынков и регулированию корпоративных отношений. Как следствие, независимый сегмент, представленный малыми и средними компаниями, оказывается в подчиненном положении и год от года сжимается, словно шагреньевая кожа.

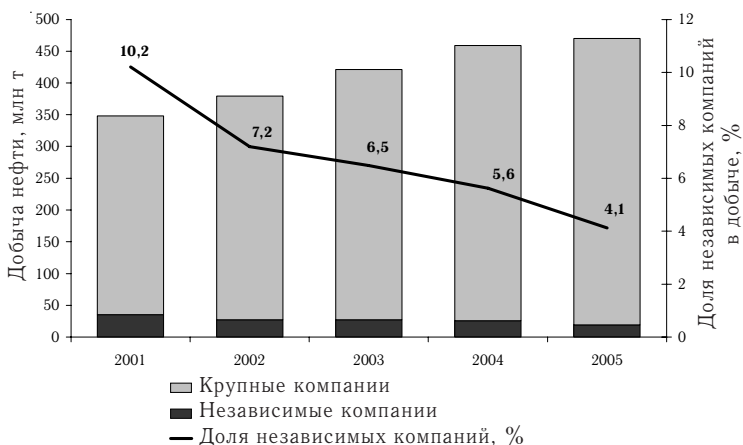
По опубликованным данным, в России насчитывается около 180 формально независимых организаций, осуществляющих добычу нефти и газа:

- 35 микрокомпаний (с добычей до 10 тыс. т условного топлива в год);
- 124 мелких (от 10 тыс. т до 1 млн т в год);
- 14 средних (от 1 до 15 млн т в год);
- 6 крупных (более 15 млн т в год).

Периодом расцвета в деятельности малых и средних независимых нефтяных компаний можно считать 1995–2000 гг., когда их доля в общем объеме добычи нефти в стране достигла 12%. Во многом благодаря успешной работе независимых компаний «малого калибра» удалось приостановить спад в нефтедобыче, тогда как крупные компании в это время были больше заняты решением собственных проблем (формированием, структуризацией, консолидацией и пр.).

Но уже с 2001 г. начался откат: объемы производства в независимом сегменте стали неуклонно сокращаться, и к 2005 г. доля компаний, не входящих в первую десятку, составила чуть более 4% от общероссийской добычи, или 19,4 млн т (см. рисунок). В главном же нефтяном регионе страны – Ханты-Мансийском автономном округе – удельный вес малых и средних компаний в объемах нефтедобычи скатился до отметки в 1,2% (3,1 млн т) против 6,5% (12,7 млн) в 2001 г.

В старых нефтедобывающих регионах Урало-Поволжья положение малых и средних компаний выглядит более прочным. Например, в Самарской области их доля в нефтедобыче по итогам 2005 г. составила 14% (1,4 млн т), а в Татарстане – почти 19% (более 5 млн т). На балансе малых



**Динамика объемов добычи нефти в 2001–2005 гг. (млн т)
и доли независимых компаний в добыче, %**

средних компаний находится почти 1 млрд т извлекаемых запасов нефти, рассредоточенных примерно по 250 месторождениям со сложными горно-геологическими условиями (в структуре сырьевой базы 60% приходится на месторождения с запасами менее 30 млн т и более 50% – на месторождения и залежи с трудноизвлекаемыми запасами).

Работая в более сложных (по сравнению с крупными компаниями) горногеологических условиях, независимые производители достигают тем не менее более высоких показателей экономической эффективности: производительность труда у них выше в 2–4 раза; в 2,5 раза ниже доля простаивающих скважин; текущий отбор извлекаемых запасов в среднем в 1,5 раза выше среднеотраслевого уровня. Но независимые компании-«малыши» сталкиваются с практически непреодолимыми барьерами на пути к нефтепереработке и вынуждены почти всю добытую нефть продавать интегрированным компаниям не по рыночным, а по назначенным ценам (фактически – по тем же трансфертным ценам, которые используются интегрированными компаниями во внутрикорпоративном обороте).

В России в настоящее время насчитывается около полусотни заводов по переработке нефти и газового конденсата производительностью от 100 тыс. т в год и выше. Суммарная мощность всех перерабатывающих предприятий составляет 285 млн т в год, из которых 75% приходится на заводы, принадлежащие интегрированным компаниям. Необходимо отметить, что из оставшейся доли (в независимом сегменте) 45% мощностей приходится на три НПЗ, входящие в состав Башкирской нефтехимической компании.

Ситуация выглядит настолько серьезной, что, например, в Татарстане планируется построить специальный многоцелевой НПЗ для переработки сырья, добываемого малыми нефтяными компаниями.

В условиях, мягко говоря, недружелюбного отношения со стороны нефтяных гигантов свертывание сегмента малых и средних компаний в секторе происходит из-за отсутствия адекватных мер государственной поддержки. Достаточно сказать, что в настоящее время уровень налоговой нагрузки у компаний этого типа примерно в 2 раза выше, чем у крупных вертикально интегрированных компаний.

Монополизм крупных компаний имеет место и в сфере реализации конечной продукции, хотя по формальным признакам (количеству независимых компаний и их торговому обороту) эту сферу можно считать конкурентной. В действительности же большинство независимых нефтетрейдеров зависит от вертикально интегрированных компаний, которым принадлежит 3/4 мощностей нефтепереработки в стране, диктующих цены на нефтепродукты.

По мнению Федеральной антимонопольной службы РФ, в подавляющем большинстве регионов сфера оптовой и розничной торговли нефтепродуктами предельно монополизирована, то есть первые три компании занимают более 70% рынка, а примерно в 15 регионах все бензоколонки принадлежат только одной вертикально интегрированной компании. ФАС России признает факт существования негласных сговоров между нефтяными компаниями в вопросах установления цен на нефтепродукты на региональном уровне. Но действующее антимонопольное законодательство – даже в тех случаях, когда факты картельных соглашений удастся доказать в судебном порядке (как это было сделано, например, в отношении «ЛУКОЙЛа» и «ЮКОСа») – не позволяет адекватным образом наказать монополистов за недобросовестное поведение на рынке по причине мизерного размера штрафов.

Ненадежность нижних этажей конструкции российского нефтегазового сектора, вызванная слабостью и малочисленностью слоя независимых компаний, порождает общую неустойчивость – возможность произвольного смещения центра тяжести в зависимости от усиления или ослабления любой из крупных компаний.

В этих условиях едва ли не главная роль в поддержании баланса интересов, а следовательно, и устойчивости организационной структуры отрасли, принадлежит государству. Но оно само является участником игры, будучи владельцем (или совладельцем) крупнейших компаний – «Газпрома», «Роснефти», «Транснефти», не только занятых добычей, но и контролирующих значительную часть специализированной инфраструктуры сектора.

Более того, в последние несколько лет наметилась отчетливая тенденция к усилению прямого участия государства в секторе через подконтрольные компании, которые расширяются быстрее конкурентов (причем делается это исключительно путем покупки активов) и получают определенные преимущества именно по причине своей «полугосударственности». Формально и «Роснефть», и «Газпром» являются открытыми акционерными обществами, а участие государства делает эти компании весьма привлекательными для внешних инвесторов хотя бы по причине более высокой надежности вложений.

Например, в начале ноября 2006 г. стало известно, что «Роснефть» получает кредит от синдиката зарубежных банков в размере 24,5 млрд дол. (в современной российской истории это – крупнейший заём, предоставляемый одной отдельно взятой компании) для покупки нескольких нефтеперерабатывающих заводов в России, Литве, Сербии и Нидерландах – того, что осталось от «ЮКОСа», а также части активов компаний «Башнефть» и «Татнефть». Другая «квазисуверенная» компания – «Газпром» – проявляет повышенный интерес к активам «ЮКОСа» и, по мнению аналитиков, собирается прикупить «Томскнефть», Ачинский НПЗ и несколько небольших компаний, занятых добычей природного газа, – и также за счет привлечения кредитов на Запа-

де. Иными словами, выстраивание современной структуры российского нефтегазового сектора, в котором доминирующую роль играют 4–5 крупнейших компаний, фактически происходит при поддержке государства.

Говоря о неустойчивости этой структуры, мы имеем в виду, прежде всего, состояние сырьевой базы. По своим качественным параметрам она постепенно приближается к американской, вследствие истощения и размельчения запасов нефти и газа в границах практически всех нефтегазоносных провинций, находящихся в стадии промышленного освоения.

Образно говоря, в условиях «старения» нефтегазоносных провинций происходит постепенное размывание или ослабление почвы под фундаментом башни, символизирующей структуру российского нефтегазового сектора. В этих условиях более адекватной была бы конструкция пирамидального типа с широким слоем независимых (малых и средних) компаний, которые могли бы заниматься разработкой мелких, истощенных и низкопродуктивных месторождений и залежей. Подобного рода объекты (и российский нефтегазовый сектор с этой точки зрения – не исключение) не представляют интереса для крупных компаний. Подтверждение тому – огромное количество неработающих нефтяных скважин, доля которых в общем фонде по разным компаниям составляет от 9% («Сургутнефтегаз») до 38% («ТНК-ВР»).

Следует особо подчеркнуть, что количество бездействующих скважин на российских нефтепромыслах существенно сократилось лишь в последние два года благодаря исключительно благоприятной конъюнктуре мирового рынка, стимулирующей компании наращивать объемы добычи и экспорта нефти за счет всех возможных источников.

Таким образом, поддержание устойчивости структуры российского нефтегазового сектора путем формирования дееспособного сегмента независимых компаний – проблема не завтрашнего, а сегодняшнего или даже вчерашнего дня. И кому, как не государству, заниматься ее решением? Однако структурные изменения, происходящие в секторе, показывают, что политика государства, наоборот, в большей

степени соответствует интересам крупных компаний и ведет к вытеснению мелких и средних.

Реструктурирование сектора логически связано и с государственными приоритетами в области освоения ресурсов углеводородного сырья. Государство сделало ставку на освоение новых нефтегазоносных провинций Восточной Сибири, Якутии, Дальнего Востока, шельфа северных и дальневосточных морей, а это потребует огромных инвестиций, которые по плечу лишь крупнейшим компаниям. Уже приняты поправки к налоговому законодательству, предоставляющие недропользователям немалые льготы при освоении месторождений в границах вышеназванных провинций.

Причем бросается в глаза адресный характер налоговых поблажек, поскольку основным фигурантом в процессе освоения новых территорий является «Роснефть» и, в несколько меньшей степени, другие российские majors – «Газпром», «ТНК-ВР», «Сургутнефтегаз» и «ЛУКОЙЛ». И очевидно, что динамика освоения нефтегазовых ресурсов должна быть синхронизирована во времени со строительством новых трубопроводных систем (прежде всего, нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан»).

В основе избранного курса лежат по преимуществу геополитические интересы – стремление правительства за счет энергоресурсов укрепить позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Из экономических мотивов просматривается желание диверсифицировать экспортные рынки сбыта нефти и газа. Но за всем этим нельзя забывать и о внутренних экономических факторах. На сегодняшний день более 65% разведанных запасов и 50% потенциальных ресурсов нефти сосредоточено в Западной Сибири, и этот регион сохранит свои лидирующие позиции в добыче углеводородов еще на протяжении многих десятилетий. По имеющимся оценкам, даже к 2030 г. в Западной Сибири будет добываться нефти в два с лишним раза больше, чем во всех новых нефтегазовых регионах на востоке страны, вместе взятых (355 млн т против 165).

К настоящему времени в России открыто более 2400 нефтесодержащих месторождений с извлекаемыми разведанными запасами

ми в 25 млрд т. Более 50% открытых месторождений и разведанных запасов уже вовлечены в разработку; к распределительному фонду недр относится 91% всех запасов. Месторождения нефти расположены в 40 субъектах РФ, но 69% сосредоточены в Западной Сибири.

Доминирующее положение занимает Ханты-Мансийский автономный округ, в котором сконцентрировано более 50% разведанных запасов нефти. Из общего объема выявленных запасов отобрано менее 40%. По прогнозам геологов, доля еще не выявленных запасов (перспективных и прогнозных ресурсов) в структуре сырьевой базы нефтедобычи составляет 51%. В пределах округа находится одно неоткрытое уникальное месторождение с запасами нефти свыше 300 млн т, значительное количество месторождений с запасами от 10 до 50 млн т и порядка 10 тыс. месторождений с запасами до 1 млн т. То есть в Ханты-Мансийском автономном округе имеется обширный плацдарм для деятельности самых разных по величине и структуре нефтяных компаний, в том числе – для сотен мелких и средних.

Учитывая огромный ресурсный потенциал Западной Сибири, государству следует выстраивать более сбалансированную политику в отношении нефтегазового сектора, формировать системы взаимосвязанных приоритетов для комплексного решения существующих и перспективных проблем. При одностороннем же подходе, наблюдаемом сейчас, решение одной из животрепещущих проблем усугубляет остальные или порождает новые, что в конечном счете дестабилизирует общую ситуацию в секторе.

Устоит ли «Пизанская башня»?

Рассмотренные выше коллизии подталкивают нас к отнюдь не оптимистичным выводам и прогнозам относительно дальнейшего развития ситуации в российском нефтегазовом секторе. Можно выделить четыре основных типа потенциальных угроз, обусловленных неадекватностью организационной структуры нефтегазового сектора и высокой степенью его монополизации.

1. Кризис производства.

Поскольку крупные компании не слишком заинтересованы в освоении небольших и сложных месторождений, то в условиях истощения и «размельчения» сырьевой базы весь

ма высока вероятность того, что значительная часть запасов нефти и газа просто выпадет из сферы хозяйственного освоения. Первые «тревожные звоночки» уже прозвенели: в сентябре–октябре 2006 г. впервые за последние несколько лет упали месячные объемы добычи нефти, а в целом по итогам года добыча выросла всего на 2,2% (против 9% в 2004 г. и 11% – в 2003 г.). Замедление темпов роста добычи нефти, на наш взгляд, объясняется не столько «плохим» для нефтяных компаний соотношением мировых цен и размеров экспортной пошлины, сколько достижением предела возможной интенсификации добычи на разрабатываемых месторождениях.

По расчетам Минпромэнерго РФ, в 2007 г. в энергетическом балансе страны может образоваться дефицит газа в размере 4,2 млрд м³, который к 2010 г. достигнет 27,7 млрд м³. И проблема видится не в отсутствии достаточных запасов природного газа, а главным образом в том, что их освоение сдерживается монополией «Газпрома» в сфере магистрального трубопроводного транспорта и вытекающими из нее ограничениями на доступ к «трубе» для независимых добывающих компаний.

2. Нерациональное использование ресурсов нефти и газа.

Эта угроза в основном обусловлена теми же причинами, что и вероятные риски формирования неблагоприятной динамики добычи. Ускоренное освоение новых нефтегазоносных провинций, продиктованное по преимуществу политическими мотивами и требующее огромных инвестиций, может создать дополнительные сложности в процессе разработки остаточных запасов нефти и газа в границах уже существующих добывающих регионов. При этом весьма высока вероятность возврата к прежней порочной практике «снятия сливок» с крупных и наиболее продуктивных месторождений. Но нельзя забывать, что возможности интенсивной добычи на таких месторождениях ограничены, и рано или поздно (а скорее, рано) они тоже будут исчерпаны. И в новых нефтегазоносных провинциях также актуализирует-

ся задача освоения ресурсных объектов, неудобных для крупных компаний, но структура российского нефтегазового сектора к этому не приспособлена.

3. Возрастание издержек государства.

В данном случае речь идет не столько о прямых издержках, поскольку государство, даже действуя через подконтрольные ему компании, само не занимается инвестиционной или производственной деятельностью и не расходует на эти цели бюджетные средства, сколько о широчайшем спектре косвенных издержек — недополучении различного рода доходов или упущенных выгодах. Так или иначе, все эти косвенные издержки равнозначны сокращению поступлений в федеральный и территориальные бюджеты по следующим причинам:

- ↑ сдерживание роста объемов производства (и соответственно, расширения налоговой базы) вследствие угнетения независимых компаний и «недоосвоения» сложных ресурсных объектов;
- ↑ отсутствие объективных измерителей для оценки эффективности освоения ресурсов углеводородного сырья, деятельности крупных нефтегазовых компаний, а в конечном итоге — для определения величины потенциальных доходов, имеющих рентную природу;
- ↑ сложности построения гибкой налоговой системы (равноценной по возможностям решения фискальных и стимулирующих задач) в условиях доминирующего положения крупных вертикально интегрированных компаний.

4. Негативные воздействия социально-экономического характера.

Наконец, нельзя забывать о том, что динамичное развитие независимого сегмента в нефтегазовом секторе, представленного малыми и средними компаниями, имеет колоссальное социально-экономическое значение. В практике государственного регулирования в США (равно как и во многих других странах) оказание поддержки малому и среднему нефтяному бизнесу напрямую ассоциируется с дополнительными возможностями для решения социально-экономических проблем в нефтегазодобывающих регионах.

Прежде всего, в расчет принимается фактор роста занятости населения, создания дополнительных рабочих мест — причем не столько в добывающей отрасли, сколько во всех сопряженных секторах национальной или региональной экономики. Учитывается и полный мультипликативный эффект в экономике, который обусловлен освоением сложных нефтяных и газовых месторождений и который, в конечном счете, выражается в повышении хозяйственной активности, в росте уровня жизни населения и бюджетных доходов. Угнетение же независимых компаний в отрасли ведет к сжатию или даже полной утрате возможности получения подобного рода эффектов.

* * *

Это далеко не полный перечень вероятных угроз и рисков. Но уже и этого, на наш взгляд, вполне достаточно, чтобы понять всю остроту проблемы. По сути, речь идет о неприемлемом возрастании транзакционных издержек государства и общества, возникающих в связи с освоением принадлежащих им же ресурсов нефти и газа. Отсюда вытекает вывод о необходимости радикального изменения направленности структурной политики государства в нефтегазовом секторе — от почти безусловного следования в фарватере интересов крупнейших вертикально интегрированных компаний к сбалансированной системе приоритетов, включающей реальную поддержку и стимулирование развития независимого сегмента.

Зарубежный и российский опыт показывает, что нефтяные гиганты в национальном аспекте деятельности могут (и должны) прекрасно обходиться без государственной помощи, а вот средний и мелкий бизнес в нефтегазовом секторе обречен без нее влачить жалкое существование. Но как раз формирование мощной прослойки дееспособных независимых компаний является необходимым условием существования конкурентности и противодействия монополизму, без чего нельзя всерьез рассуждать ни о благоприятных перспективах развития отрасли, ни о национальной энергетической или экономической безопасности.