



# Трубопроводная симфония

СЕРГЕЙ ТИХОНОВ  
«Нефтегазовая Вертикаль»

В истории нашей страны начало 90-х годов прошлого столетия оказалось периодом судьбоносных решений в политике, экономике и жизни общества. Затронул тогда ветер перемен и отечественный нефтегазовый комплекс. Именно в эти годы был избран путь дальнейшего развития отрасли и определены большинство крупнейших игроков в ней. Не удивительно, что теперь, спустя четверть века, помимо критической оценки тех решений, компании, тогда созданные, отмечают юбилеи. Четверть века дата не круглая, но значительная. Далекое не все появившиеся в те годы предприятия сумели, по разным причинам, сохраниться до наших дней. Но те, что остались, надо признать, стали заметной и во многом определяющей частью экономики России. Двадцать пять лет назад, в 1993 году, была образована и компания «Транснефть» – транспортная монополия, оператор магистральных нефтепроводов России.

Подробно расписывать историю компании особого смысла нет – она была у всех на виду: строительство новых трубопроводов, поддержание в рабочем состоянии и модернизация старых и, конечно же, жаркие споры о тарифах на транспортировку с нефтедобывающими компаниями. Новости об этих событиях были на телеэкранах и первых полосах печатных СМИ. По-

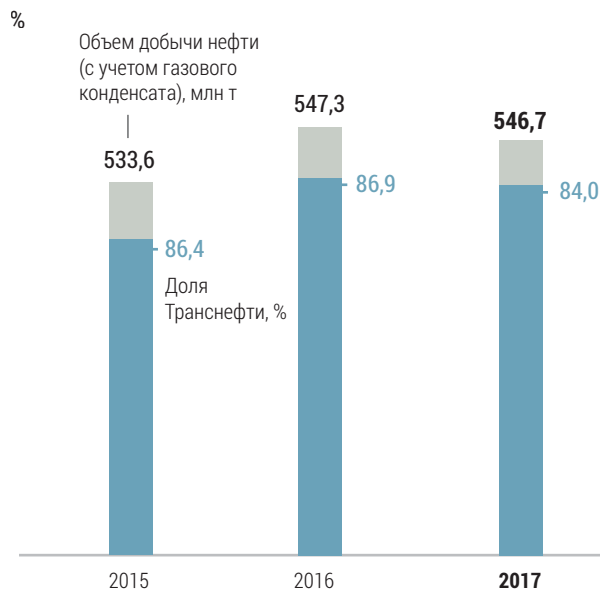
этому теперь имеет смысл остановиться на сегодняшнем и завтрашнем дне компании, ее проблемах и дальнейших перспективах развития, а в ее прошлом обратить внимание на причины возникновения монополии именно в том виде, в котором она присутствует на рынке. Ведь, например, газовая отрасль пошла совсем по другому пути.

## НЕ ПРОСТО ТАК

Официальной датой рождения компании «Транснефть» считается 14 августа 1993 года, когда Правительством РФ было подписано соответствующее постановление. Компания стала правопреемником Главного производственного управления по транспортировке и поставкам нефти (Главтранснефть) Миннефтепрома СССР. В виде открытого акционерного общества «Транснефть» была зарегистрирована Московской регистрационной палатой 26 августа 1993 года. Сейчас под управлением компании находятся свыше 68 тыс. км магистральных нефтепроводов, более 500 насосных станций и порядка 24 млн м<sup>3</sup> резервуарных емкостей. Около 84% всей добываемой в России нефти транспортируется через систему «Транснефти» (см. «Доля «Транснефти» в транспортировке нефти, добываемой в РФ»).

В отличие от газовой сферы, где «Газпром» занимается и транспортировкой газа, и его добычей, «Транснефть» была создана и продолжает оставаться компанией, занимающейся исключительно транспортировкой нефти и нефтепродуктов, без собственных добывающих мощностей. О причинах подобного разделения писалось достаточно много, но в основном в свете роли Виктора Степановича Черномырдина, который не позволил раздробить газовую отрасль между частными компаниями, оставив и газ, и «трубу» в ведении одного «Газпрома». Несомненно, влияние личности председателя правительства РФ в 1993–1998 годах на решения, принимаемые в газовой сфере в 1993 году, было огромным, и умалять его значение ни в коей мере нельзя, но в основе их принятия лежали естественные экономические, географические,

### ДОЛЯ «ТРАНСНЕФТИ» В ТРАНСПОРТИРОВКЕ НЕФТИ, ДОБЫВАЕМОЙ В РФ

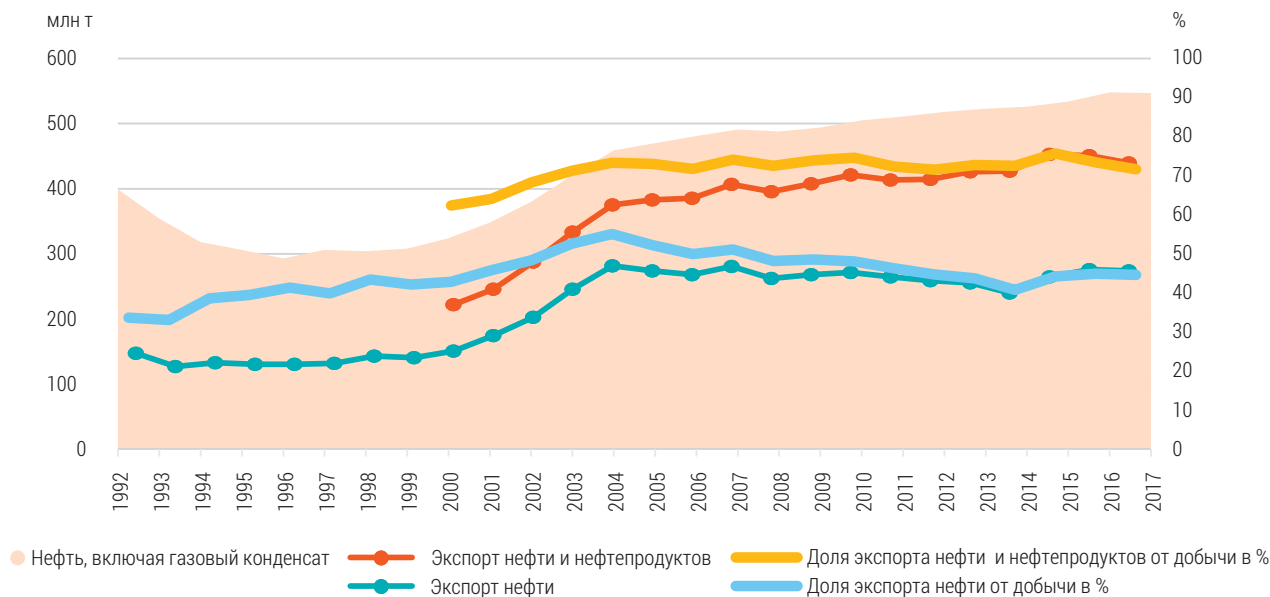


Источник: «Транснефть»

социальные и политические причины. Заслуга Виктора Черномырдина, в первую очередь, в том, что он сумел их тогда рассмотреть.

Как пояснил партнер Matrix Capital профессор ВШЭ Евгений Гавриленков, «с начала рыночных реформ в 1992 году доминировала идея создания конкурентных

### ДОБЫЧА И ЭКСПОРТ НЕФТИ И НЕФТЕПРОДУКТОВ, 1992–2017 гг.



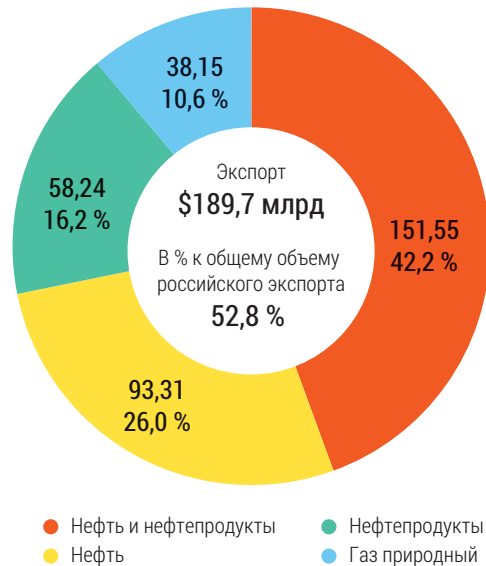
Источник: ЦДУ ТЭК, Минэнерго РФ, Росстат. Составлено автором

рынков в различных сегментах экономики. Она проникла и в нефтяную отрасль. В результате были образованы несколько крупных нефтяных компаний, которые позже были постепенно приватизированы (в том числе и в ходе залоговых аукционов). Однако впоследствии некоторые нефтяные активы вновь вернулись под контроль компаний с доминирующим государственным участием. Нефтепроводы же, как и другая стратегически важная инфраструктура (железные дороги, например), остались под контролем государства. В газовой отрасли подобных реформ не было – активным противником их, в частности, был В.С. Черномырдин, который был назначен премьер-министром страны в 1992 году после отставки правительства Е.Т. Гайдара. «Газпром» сохранил за собой как добывающие активы, так и транспортную инфраструктуру. То, что разделения «Газпрома» не произошло, в немалой степени обусловлено и тем, что крупных газовых месторождений в стране меньше, чем нефтяных, и в этих условиях отстоять монополию «Газпрома» было проще».

**Поскольку контролировать отрасль все же было нужно, создание отдельной государственной компании для транспортировки нефти и нефтепродуктов было вполне логичным решением**

С точки зрения директора Фонда национальной энергетической безопасности (ФНЭБ) Константина Симонова, «дело было в принципиальном различии газовой и нефтяной отрасли для экономики нашей страны. Нефть изначально более дорогой товар, чем газ, и направлялась она, в первую очередь, на экспорт, то есть для наполнения бюджета. Газ же большей частью предназначался для внутреннего потребления. Причем подобное разделение сохраняется и по сей день, хоть экспорт газа и увеличивается в последние годы. Не случайно, что в 1993 году премьером страны стал именно «газовщик». На фоне разрушившихся экономических связей и кризиса газовая промышленность стала в какой-то степени связывающим фактором для распадающейся на части экономики, а передача добычи и транспортировки «голубого топлива» в руки нескольких частных компаний могла лишь усугубить ситуацию. Также стоит учитывать, что газ – товар сезонный, зимой его потребление растет, а летом падает, и переложить на плечи частных компаний ответственность за поставки газа в отопительный сезон было бы шагом достаточно рискованным. Нефть же стала нашим главным экспортным товаром, и для наполнения бюджета требовалось, в первую очередь, остановить падение добычи и перейти к росту, с чем могли лучше справиться частные

**УДЕЛЬНЫЙ ВЕС ЭКСПОРТА ПРОДУКЦИИ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА В РОССИЙСКОМ ЭКСПОРТЕ, 2017 г.**



Источник: «ФИНАМ»

компании. Однако поскольку контролировать отрасль все же было нужно, создание отдельной государственной компании для транспортировки нефти и нефтепродуктов было вполне логичным решением».

Здесь стоит добавить, что справедливость вышесказанного подтверждается данными о добыче и экспорте (см. «Добыча и экспорт нефти и нефтепродуктов, 1993–2017 гг.»). Даже на фоне серьезнейшего падения добычи нефти в первой половине 1990-х годов, пик которой пришелся на 1996 год, экспорт нефти минимально сократился к 1993 году, но немного вырос уже к следующему. Примечательно, что с 2004 года по наши дни экспорт сырой нефти находится приблизительно на одном и том же уровне, но с 2000 года почти в три раза вырос экспорт нефтепродуктов. В общем объеме экспорта из РФ доля нефтегазового сектора по-прежнему составляет более половины, причем на нефть и нефтепродукты приходится 42,2%, а на газ всего 10,6% (см. «Удельный вес экспорта продукции нефтегазового сектора в российском экспорте, 2017 г.»). И это притом что в результате падения цен на нефть в 2015–2016 годах эта доля сократилась более чем на 10%. В 2014 году она составляла 65,2%, в том числе нефть и нефтепродукты – 54,2%, а природный газ – 11%.

В последнее десятилетие прошлого века и начале первого десятилетия века текущего именно «Транснефть» была компанией, позволяющей государству успешно контролировать экспортные потоки российской нефти. С 2005 года ситуация стала меняться, большая часть добычи «черного золота» постепенно перешла из рук частных компаний



СХЕМЫ МАГИСТРАЛЬНЫХ ТРУБОПРОВОДОВ ПАО «ТРАНСНЕФТЬ»





Источник: «Транснефть»

под контроль государственных предприятий. В связи с этим несколько изменилось и положение «Транснефти» в отраслевой иерархии. Благодаря строительству новых нефтепроводов (см. «Схемы магистральных трубопроводов ПАО «Транснефть»») экономическая эффективность и значение для отрасли компании неуклонно росли, но ее административное влияние уменьшилось. Это и привело ко многим конфликтам с нефтедобывающими компаниями, связанным с тарифами на прокачку нефти через систему «Транснефти».

## РУЧНЫЕ ТАРИФЫ

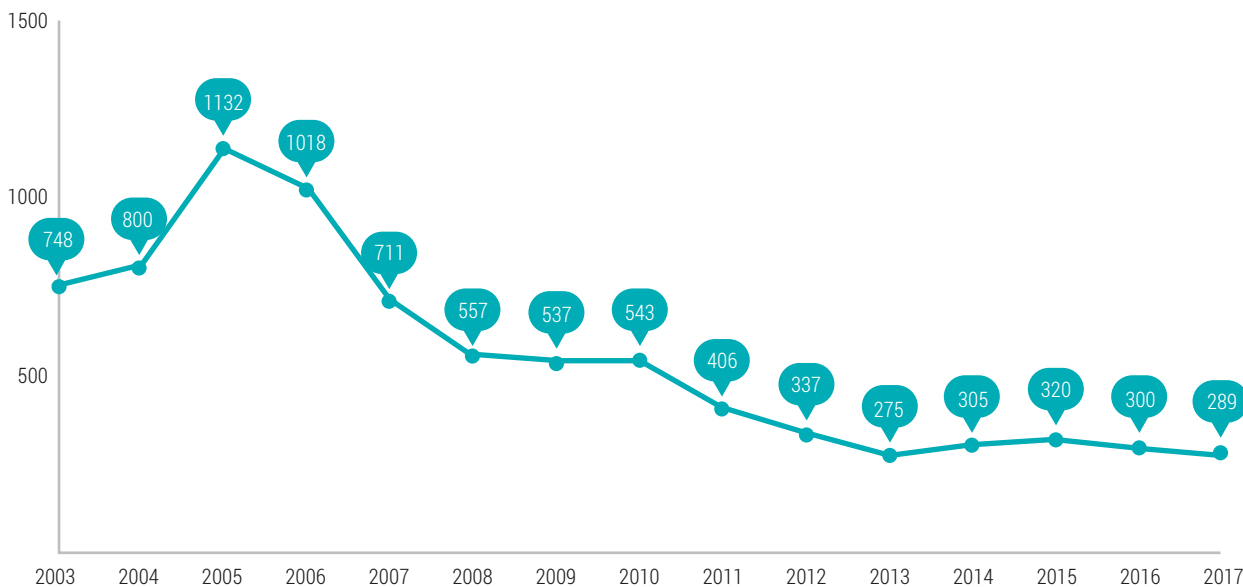
Ни для кого не секрет, что основные трения у «Транснефти» возникали с «Роснефтью» – крупнейшей добывающей компанией страны, контрольный пакет акций которой также принадлежит государству. Конфликт между двумя гигантами нефтяного сектора длится уже не один год, периодически то утихая, то разгораясь с новой силой. Причем повод для споров каждый раз находится новый, а инициатором очередного витка разногласий выступает то одна, то другая компания. И всякий раз каждая из сторон приводит в защиту своей позиции достаточно убедительные аргументы, обращаясь за разрешением конфликта либо в суд, либо в правительство, либо к президенту РФ, либо во все возможные инстанции сразу. Достаточно вспомнить споры компаний по поводу транзита нефти в Китай через Казахстан, строительства нового НПЗ в Находке, разногласия из-за методики подсчетов остатков нефти и нефтепродуктов в трубопроводах, а также вопросов о юридических гарантиях со стороны нефтедобываю-

На стыке тысячелетий в СМИ появлялись сообщения о том, что «Транснефть» готова принять участие в добывающих проектах. Больше всего разговоров было вокруг возможного участия компании в разработке на условиях раздела продукции Харьягинского месторождения, оператором которого тогда была французская Total, ей были отправлены со стороны «Транснефти» соответствующие предложения. Однако в результате по решению правительства РФ российская доля в проекте досталась Ненецкой нефтяной компании.

щих компаний на прокачку определенных объемов через трубопроводы «Транснефти».

Несмотря на столь широкий круг спорных вопросов, основная причина их возникновения кроется в отсутствии четкой тарифной политики со стороны государства. Неопределенность с тарифами порождает аналогичную неопределенность с планированием инвестиционных программ и отражается на реализации проектов компаний. Причем это касается не только «Транснефти», но также и нефтедобывающих компаний, хоть и в меньшей степени. Фактически тарифами, и не только на транспортировку нефти, сейчас заведует ФАС, вручную устанавливая их в каждом спорном случае, что не устраивает не только «Транснефть». В июне этого года президент «Транснефти» Николай Токарев направил премьер-министру РФ Дмитрию Медведеву письмо, которое подписали также глава

КОЛИЧЕСТВО СОВЕРШЕННЫХ ВРЕЗОК В МТ НА ТЕРРИТОРИИ РФ, 2003–2017 гг.



Источник: «Транснефть»

НОВАТЭКа Леонид Михельсон и председатель совета директоров Новолипецкого металлургического комбината Владимир Лисин. В нем было предложено передать полномочия по тарифному регулированию из ФАС в Минэкономразвития.

По словам советника президента ПАО «Транснефть» Игоря Демина, «ни о какой тарифной политике сейчас у нас речи не идет, тарифы устанавливаются в ручном режиме. Причем ФАС очень часто принимает решения, не исходя из аргументов сторон, логики и экономических факторов, а просто рассчитывая среднеарифметическое значение из требований сторон, что, конечно же, совсем не правильно. В заложниках подобных решений оказывается инвестиционная программа, которую мы («Транснефть» – *Ред.*) вынуждены ограничивать, поскольку на сегодняшний день фактически дотируем прокачку нефти через Казахстан и должны выплачивать установленные дивиденды государству (около 28% от чистой прибыли по МСФО вместо 50% – *Ред.*), а установленные тарифы не покрывают эти издержки».

Сокращение инвестиционной программы «Транснефти» на самом деле имеет место. В 2016 году компания направила на новые проекты около 154 млрд рублей, в 2018 году эта сумма сократилась до 56 млрд рублей. Здесь, правда, нужно отметить, что речь идет о новых проектах, а подавляющее большинство крупнейших проектов строительства магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов компанией уже завершены или как минимум находятся в стадии реализации. В планах компании на этот год 2-й этап проекта «Север» и завершение проекта «Юг», а также ветка нефтепровода ТС ВСТО – Комсомольский НПЗ. На 2019–2020 годы запланированы к реализации расширения ТС ВСТО на участке НПС «Сковородино» – СМНП «Козьмино» до 50 млн тонн в год и ТС ВСТО на участке ГНПС «Тайшет» – НПС «Сковородино» до 80 млн тонн в год (см. «Схемы магистральных трубопроводов ПАО "Транснефть"»). Впрочем, успешное завершение большинства проектов не отменяет существования отрицательного для развития любой бизнес-структуры факта сокращения инвестиций.

#### РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ РОССИИ ПО КОЛИЧЕСТВУ СОВЕРШЕННЫХ КРИМИНАЛЬНЫХ ВРЕЗОК В МАГИСТРАЛЬНЫЕ НЕФТЕПРОВОДЫ И НЕФТЕПРОДУКТОПРОВОДЫ

№	Регион РФ	Количество врезок ВСЕГО	Как менялась ситуация последние 10 лет, 2007–2017 гг.										
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Самарская область	726	133	94	88	100	43	72	55	38	31	46	26
2	Челябинская область	524	70	64	131	72	42	29	32	15	20	24	25
3	Ленинградская область	515	18	13	32	39	63	29	47	83	67	72	52
4	Иркутская область	358	99	59	33	69	47	21	4	12	9	5	
5	Дагестан	356	81	77	57	50	36	20	12	5	11	2	5
6	Московская область	241	1	3	2	11	26	16	14	24	36	49	59
7	Ханты-Мансийский АО	195	6	7	6	42	23	22	18	30	28	6	7
8	Краснодарский край	130	25	38	21	13	2	6	8	4	6	4	3
9	Рязанская область	125	2	8	2	8	10	16	14	11	29	19	6
10	Волгоградская область	109	29	17	12	8	3	11	4	6	10	4	5

Источник: ЦИРП



По мнению Константина Симонова, «ситуация с тарифами на прокачку нефти требует решения со стороны государства. Тарифы непрозрачны и абсолютно непонятно, откуда берутся цены на транспортировку. Создается впечатление, что с потолка. По сути, тарифная политика фактически отсутствует. В том виде, в котором ей занимается ФАС, это делаться не должно. Сейчас все увлеклось планированием – компании, министерства, правительство. Но о каком планировании может идти речь, если невозможно предсказать будущие затраты и доходы, а позиция регулятора может меняться в зависимости от внешнего давления?»

**ФАС очень часто принимает решения, не исходя из аргументов сторон, логики и экономических факторов, а просто рассчитывая среднеарифметическое значение из требований сторон**

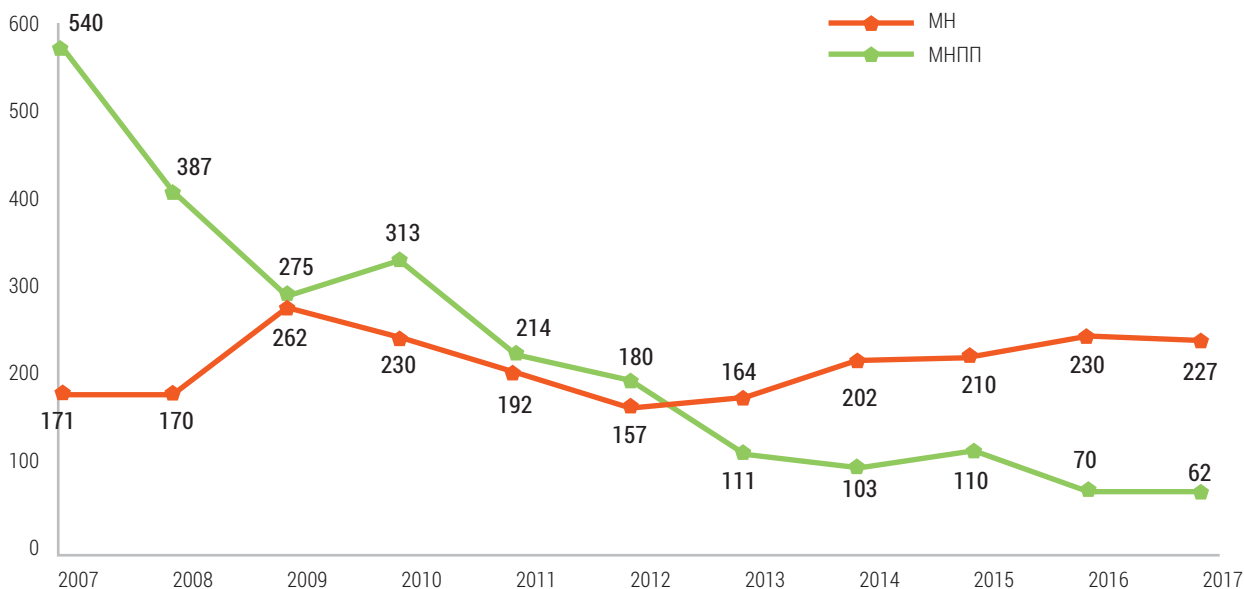
Уже в конце июля этого года сама Федеральная антимонопольная служба направила в правительство проект закона «Об основах госрегулирования цен (тарифов)» и таблицу разногласий по нему с пятью министерствами: Минэкономики, Минэнерго, Минстроем, Минтрансом и Минкомсвязи. Но даже по самым радужным прикидкам ФАС проблема не будет решена до 2020 года и ручное управление тарифами пока продолжится. А «Транснефть»

до тех пор будет оставаться заложником решений ФАС и appetитов бюджета на дивиденды, которые могут снизиться, как за 2017 год, а могут и нет. Поэтому, скорее всего, до принятия закона конфликты «Транснефти» с нефтедобывающими компаниями продолжатся, поскольку и для тех и для других возможность влиять на тарифы стала способом сократить издержки или даже получить дополнительную прибыль.

## КРИМИНАЛ НА МАРШЕ

Еще одной серьезной проблемой «Транснефти» на текущем этапе стало воровство нефти и нефтепродуктов из их системы. Весной этого года на Кубани была ликвидирована ОПГ, которая похитила из магистрального нефтепровода более 7 тыс. тонн нефти. Бандиты при помощи спецтехники подключились к магистральному нефтепроводу Малгобек – Тихорецк и проложили под землей собственный трубопровод длиной 8 км с промежуточными станциями – подземными бункерами, замаскированными под хозяйственные постройки и жилые дома в частном секторе. Отдельно стоит отметить, что при помощи специального дистанционного оборудования преступникам удавалось выкачивать нефть из магистрали без заметных перепадов давления. Просуществовал подпольный нефтяной консорциум почти пять месяцев, украденную нефть перерабатывали в топливо и продавали. По оценке правоохранительных органов, преступники забрали из трубы нефть на 114 млн рублей. И это совсем не рекорд. Так, ущерб от аналогичной ОПГ в Самарской области, также ликвидированной в 2017 году, оценивается в 400 млн рублей.

КОЛИЧЕСТВО ВРЕЗОК В МАГИСТРАЛЬНЫЕ НЕФТЕПРОВОДЫ И НЕФТЕПРОДУКТОПРОВОДЫ, 2007–2017 гг.



Источник: «Транснефть»



Случаи эти далеко не единичные. За 2017 год на магистральных нефтепроводах и нефтепродуктопроводах «Транснефти» зафиксировано 289 нелегальных врезок. Согласно статистике количество их падает, но, к сожалению, с каждым годом повышается уровень технического оборудования преступников (см. «Количество совершенных врезок в МТ на территории РФ, 2003–2017 гг.»). Самая серьезная ситуация с врезками на сегодняшний день сложилась в Московской области, где за 10 лет их количество увеличилось в 59 раз (см. «Рейтинг регионов России по количеству совершенных криминальных врезок...»).

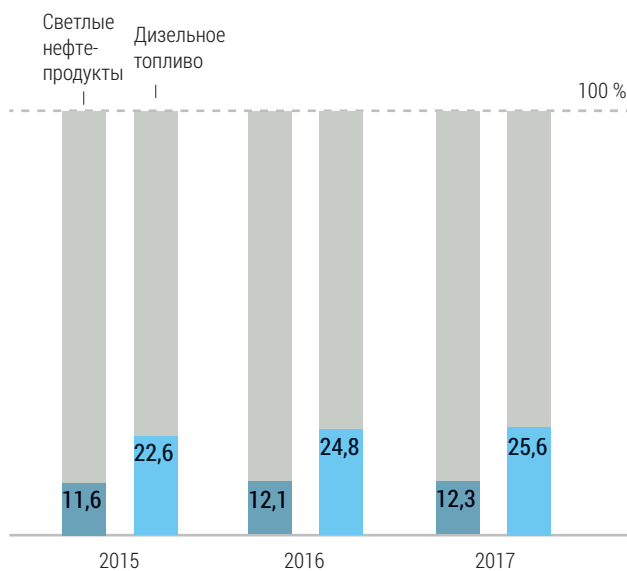
### За 2017 год на магистральных нефтепроводах и нефтепродуктопроводах «Транснефти» зафиксировано 289 нелегальных врезок

Как рассказал Игорь Демин, «если раньше лидерами по количеству врезок были Дагестан, Иркутская, Самарская и Челябинская области, то теперь впереди всех Московская и Ленинградские области. Здесь воруют уже не нефть, а нефтепродукты. Особой популярностью пользуется дизель. Причем, что печально, воровство процветает часто под прикрытием правоохранительных органов. Летом прошлого года в Ленинградской области была раскрыта преступная груп-

пировка под покровительством начальника отделения полиции по Киришскому району. А самое страшное, что воруют также и авиакеросин, и явно не для того, чтобы керосинки заправлять, а для коммерческой авиации. За последние годы значительно увеличились объемы поставляемого топлива по трубопроводам в московские аэропорты. А чем больше объем поставок, тем больше можно относительно незаметно украсть. Воровство авиакеросина касается уже безопасности полетов! То есть нашей с вами безопасности! Мы обращались в самые различные инстанции от ФСБ и прокураторы до служб безопасности в аэропортах, но каких-то конкретных действий с их стороны не последовало. Скорее, создалось впечатление, что они с радостью готовы переложить ответственность друг на друга или на "Транснефть".

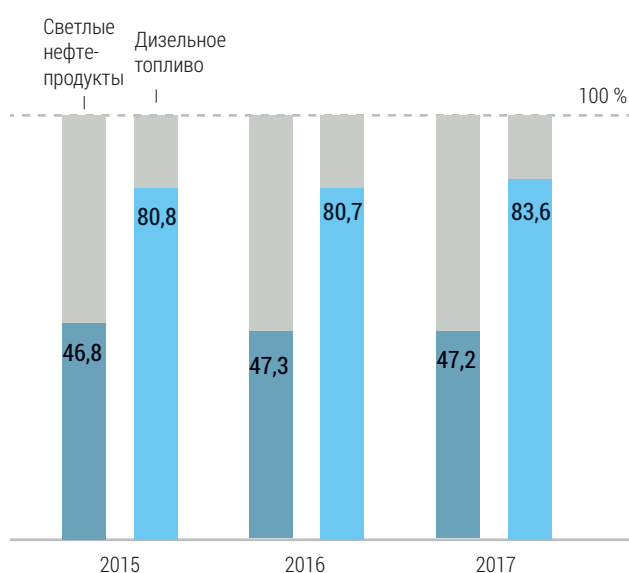
Слова Игоря Демина подтверждает статистика. С 2013 года количество врезок в нефтепроводы на порядок ниже, чем в нефтепродуктопроводы. В 2017 году соотношение было 62 против 227 соответственно (см. «Количество врезок в магистральные нефтепроводы и нефтепродуктопроводы»). Подобную тенденцию можно достаточно просто объяснить: готовое топливо не нужно перерабатывать, а можно сразу же продавать. И хорошо еще, если с ним не будут проведены манипуляции ради увеличения прибыли. Причем увеличение объемов прокачки нефтепродуктов через трубу, как уже было сказано, играет только на руку преступникам. В 2016 году Росстатом были проверены 1536 АЗС, нарушения были выявлены на 18% из них. Уровень нарушений на нефтебазах составил 21,5%. По оценке президента Российского топливного союза

#### ДОЛЯ «ТРАНСНЕФТИ» В ТРАНСПОРТИРОВКЕ СВЕТЛЫХ НЕФТЕПРОДУКТОВ НА ВНУТРЕННИЙ РЫНОК



Источник: «Транснефть»

#### ДОЛЯ «ТРАНСНЕФТИ» В ТРАНСПОРТИРОВКЕ СВЕТЛЫХ НЕФТЕПРОДУКТОВ НА ЭКСПОРТ



Источник: «Транснефть»

Евгения Аркуши, сделанной им в 2017 году, эти цифры сильно занижены, а объем контрафактного дизельного топлива составляет минимум 30–40%. Понятно, что речь не идет о том, что все это топливо слито из трубопроводов «Транснефти», но некоторая часть его получена именно таким путем.

С проблемой врезок в трубопроводы связаны также часто возникающие из-за них разливы нефти и нефтепродуктов. По статистике, каждая 10-я врезка приводит к разливу. Самый известный за последнее время случай произошел в июле 2016 года в Подольском районе Московской области, когда из-за нелегальной врезки произошел разлив 12 тонн дизеля. Площадь загрязнения превысила 41 тыс. м<sup>2</sup>, и сотрудникам МЧС пришлось удалить с этого участка всю растительность. Также тогда нефтепродукты попали в местную речку, для очистки которой пришлось откачать из нее около 500 м<sup>3</sup> воды.

## ЧТО ДАЛЬШЕ?

Естественно, вышесказанным нынешние проблемы «Транснефти» не ограничиваются. Есть еще недовольство европейских потребителей повышением уровня серы в Urals. Существуют проблемы снижения прокачки нефти в связи со сделкой ОПЕК+, а также заполнения магистральных трубопроводов, запущенных совсем недавно, – Заполярье–Пурпе и Куюмба–Тайшет, и, как следствие, огромные финансовые потери из-за уменьшения объемов сдачи нефти в трубу. По словам первого вице-президента ПАО «Транснефть» Максима Гришанина, на период с 2015 по 2020 год они составят 38 млрд рублей только на маршруте Куюмба–Тайшет и 183 млрд рублей на маршруте Заполярье–Пурпе. Причем эти цифры посчитаны исходя из заявок нефтедобывающих компаний, сделанных в октябре 2017 года. Относительно заявок, сделанных в 2012 году, потери составляют 119 и 389 млрд рублей соответственно. Однако последние подсчеты уже из области альтернативной истории и фантастики. Здесь слишком велико влияние внешнеэкономических факторов, над которыми «Транснефть» не властна, и говорить о потерях компании в результате кризиса нефтяных цен и снижения производства особого смысла нет. Популярная же ныне схема «бери или плати», а в данном случае «качай или плати», едва ли на практике применима к отечественным нефтедобытчикам.


**С проблемой врезок в трубопроводы связаны также часто возникающие из-за них разливы нефти и нефтепродуктов**

К сегодняшнему дню «Транснефть» достигла определенной черты развития. Как сказал Игорь Демин, «основные магистральные нефтепроводы уже построены.

До 2020 года должно быть завершено расширение ВСТО-1 до 80 млн тонн в год и ВСТО-2 до 50 млн тонн в год, что позволит отечественным компаниям существенно нарастить экспорт в страны АТР. Дальнейшие перспективы компании связаны с развитием сети нефтепродуктопроводов. В ближайшем будущем это касается проектов «Юг» и «Север».

В планах компании довести к 2020 году объем транспортировки светлых нефтепродуктов до 56 млн тонн в год. Реализация в этом году второго этапа проекта «Север» предусматривает экспорт светлых нефтепродуктов российских НПЗ через порты Балтийского моря в объеме до 25 млн тонн в год. Завершение реализации проекта «Юг» позволит экспортировать аналогичный товар через порт Новороссийск в объеме до 11 млн тонн в год к 2025 году. Сейчас его пропускная способность составляет до 6 млн тонн в год. Помимо этого, в текущем году компанией запланирована реконструкция системы магистральных трубопроводов в Московском регионе для увеличения объемов транспортировки нефтепродуктов.

**В планах компании довести к 2020 году объем транспортировки светлых нефтепродуктов до 56 млн тонн в год**

Примечательно, что, несмотря на все озвученные выше проблемы, издержки, потери и неприятности, «Транснефть» остается одной из самых успешных и эффективных российских компаний (см. «Доля «Транснефти» в транспортировке светлых нефтепродуктов на внутренний рынок», «Доля «Транснефти» в транспортировке светлых нефтепродуктов на экспорт»). Размер дивидендов, которые она выплачивает своим акционерам, – лишнее тому подтверждение. Стоит также отметить, что в области импортозамещения «Транснефть» один из лидеров в отрасли – уже сейчас 93% оборудования, используемого в работе компании, отечественного производства. Возможно, что добиться такого результата «Транснефти» было проще, чем нефтедобывающим компаниям, технологические запросы которых все же сложнее, особенно в области ГРП и добычи ТРИЗ, но факт остается фактом. Показательно еще то, что, невзирая на не самую хорошую внешнюю конъюнктуру на нефтяном рынке, компания реализовала большинство намеченных проектов, а оставшиеся планирует завершить в скором времени. Споры и трения с нефтедобывающими компаниями у «Транснефти» едва ли исчезнут в ближайшие годы, но искусство нахождения компромиссных решений – одна из добродетелей бизнеса, и, как показала практика, руководство компании неплохо им владеет. По крайней мере, достаточно для того, чтобы «Транснефть» осталась одним из лидеров российской экономики. 



# КОНФЕРЕНЦИЯ

## Глобальные и локальные рынки нефти и нефтепродуктов: анализ, ценообразование, торговые потоки

### OIL, GAS & MONEY

20 СЕНТЯБРЯ 2018, МОСКВА, МЕТРОПОЛЬ



Спрос и предложение  
на нефтяном и газовом рынке



Смарт-контракты и блокчейн  
в нефтегазовой отрасли



Новые бенчмарки  
и ключевые индикаторы



Формирование единого  
биржевого пространства ЕАЭС



Торговые потоки и экспорт  
энергоресурсов при геополитических  
противоречиях



Финишная прямая  
налогового маневра

Организатор

НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
НЕФТЕГАЗОВЫЙ  
ФОРУМ

Стратегические партнеры

19-я международная выставка  
**НЕФТЕГАЗ-2019**



**ЭКСПОЦЕНТР**  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВЫСТАВКИ И КОНГРЕССЫ  
МОСКВА

Подробная информация об участии в мероприятии по телефонам:

+7 (495) 640-34-64, 620-58-44, 8-800-333-05-15,

e-mail: [mail@oilandgasforum.ru](mailto:mail@oilandgasforum.ru), [www.oilandgasforum.ru](http://www.oilandgasforum.ru)