

# ЮРИЙ ШАФРАНИК: КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНЦИЯ И ЕЩЕ РАЗ КОНКУРЕНЦИЯ!



Мировая нефтегазовая промышленность меняется. Как отразились эти изменения на состоянии отечественного нефтегазового комплекса? Какой должна быть успешная стратегия современной российской компании в стране и на глобальном рынке? Об этом наш журнал поговорил с легендарной личностью, министром топлива и энергетики в 90-х годах прошлого века, председателем Совета Союза нефтегазопромышленников России сегодня Юрием ШАФРАНИКОМ.

«Когда была поставлена задача провести реформу, — вспоминает Юрий Константинович, — мы видели ее путь в следующем: на имеющихся мощностях, максимально их используя, создать компании, не нарушая технологические цепочки. В противном случае неизбежны либо потеря эффективности, либо дополнительные огромные вложения. А денег не было. Эти компании (действующие «от скважины до бензоколонки») должны были составить хребет нефтяной и в целом российской промышленности. И нам такую задачу удалось решить». Говоря об особенностях современного момента, Ю.Шафраник отмечает: «Нельзя рассчитывать на вариант легкого пути, на возвращение неоправданно высоких цен на нефть. Настоящий успех всегда ожидается на трудном пути».

**Ред.:** Юрий Константинович, вы стояли у истоков реформирования российской нефтегазовой отрасли и топливно-энергетического комплекса в целом. Что-то из созданного в начале 1990-х годов обрело фундаментальное значение — опора на ВИНК, законодательство о недропользовании... Но соответствует ли нынешний облик отрасли ожиданиям той поры?

**Ю.Ш.:** Прежде всего, я считаю, что в 1990-х — в исключительно сложных условиях и при упорном давлении со стороны реформаторов-радикалов — нам удалось сберечь ТЭК. В газовой отрасли пример подал Виктор Степанович Черномырдин, создав «Газпром». Затем на обломках пяти союзных министерств, отвечавших за ТЭК (одно за разведку, другое — за добычу, третье — за сбыт нефтепродуктов, четвертое — за транс-

порт, пятое — за переработку) были образованы компании в электроэнергетике, угольной и нефтегазовой промышленности.

В нефтегазовой отрасли действительно удалось обеспечить создание ВИНК, полагая, что нельзя отрывать производство от сбыта. К концу 1990-х многие предприятия ТЭК заработали эффективно: даже дотационная до тех пор угольная промышленность стала рентабельной. К сожалению, наш опыт не был востребован в других отраслях экономики. Поэтому, например, тот же гигант советской индустрии завод «Уралмаш» распался на мелкие кооперативы.

Конечно, не все замыслы относительно реформирования были реализованы, не все желаемые цели достигнуты, не все поставленные на начальном этапе преобразований задачи выполнены.

В частности, ВИНК оказались потенциально мощными, однако дальнейшее развитие ситуации пошло во многом по непредсказуемому сценарию: эти компании стали не столько конкурировать между собой, сколько доминировать на отдельных межрегиональных рынках. Нам хотелось создать пять компаний, а получилось тринадцать вследствие политического давления, территориальных претензий, необоснованных амбиций региональных властей, влияния групповых интересов.

Нашей команде с колоссальным трудом удалось подготовить Указ Президента РФ №327 о трансформации головных структур управления нефтегазовыми холдингами в реальные центры, подобные «Роснефти». Указ находился в прямом противоречии с рекомендациями Всемирного банка и Международного валютного фонда.



Сейчас стали забывать о том, что в первой половине 1990-х годов, когда Россия пребывала в сложном финансово-экономическом положении, значительную роль играли так называемые стабилизационные кредиты, предоставление которых каждый раз оговаривалось определенными условиями — чаще в русле консенсусов «Вашингтонского консенсуса», якобы содействовавшего трансформации плановой экономики в рыночную.

Но надо понимать, что созданные в советское время огромные технологические комплексы потребовали большой проектной работы и вложения огромных средств, причем реализовывались они в условиях централизованной экономики. При этом единичные мощности давали потрясающий эффект. Однако система была негибкой.

И когда была поставлена задача провести реформу, мы видели ее путь в следующем: на имеющихся мощностях, максимально их используя, создать компании, не нарушая технологические цепочки. В противном случае неизбежны либо потеря эффективности, либо дополнительные огромные вложения. А денег не было. Эти компании (действующие «от скважины до бензоколонки») должны были составить хребет нефтяной и в целом российской промышленности. И нам такую задачу удалось решить.

Вместе с тем мы считали, что контрольный пакет ВИНК должен долгое время находиться в руках государства — вплоть до 2000 года (и отдельно потом рассматривать, когда какую компанию целесообразно выводить на приватизацию). А на огромной территории России, на незадействованных — разведанных и неразведанных — запасах образовывать (на максимально льготных условиях) среду, способствующую развитию малого и среднего бизнеса, отраслевой конкуренции независимых производителей.

В таком случае костяк компаний, контролируемых государством, активно работает, а молодые компании развиваются и заполняют рыночный сегмент (собственник, вкладывающий свои сред-

ства, рискующий, «рождается» долго). При этом их общая энергия направляется на созидание и инновационное обновление отрасли.

Вот что для нас было главным, но возобладал процесс дележа производственных активов, который в полной мере еще не завершился.

Тем не менее, НГК к концу 1990-х восстановил и даже перекрыл некоторые показатели, достигнутые в СССР, чему немало способствовала поддержка Госдумы и Совета Федерации (в парламенте работала наша группа «Российские регионы», а я входил в СФ). Осуществился и наш давний замысел о создании стержневой — национальной — нефтяной компании.

Удалось, как я уже отмечал, провести указ, сохранивший «Роснефти» право на жизнь под государственным крылом. И я крайне удовлетворен тем, что за последние десять лет «Роснефть» мощно укрепила благодаря эффективной деятельности руководства компании и поддержке со стороны государства. Более того, в середине 1990-х, в период невероятного прогиба финансово-экономического дна, не верилось, что со временем под ее эгидой возникнут чрезвычайно значимые проекты, которые влияют не только на добычу и переработку нефти, но и на сопутствующие направления развития других отраслей.

Министерством топлива и энергетики ставилась задача развития конкурентной среды. Поскольку и Советский Союз, и Российская Федерация имели избыточные мощности по добыче нефти и газа, часть из них нужно было направить на экспорт углеводородов. А на международном рынке уровень конкуренции иной. Рыночная экономика во многих странах создавалась столетиями. И школа конкуренции там соответствующая.

В этом смысле мы, конечно, не первоклассники, но пока и не выпускники вуза. Это особенно относится к нашей антимонопольной политике. Не хочу принизить роль ФАС России. Не в ней дело. Конкурентная среда — зеркало политической ситуации в стране

и тех экономических постулатов, которые государство реализует через правительственные органы и парламент...

## **В 1990-х — в исключительно сложных условиях и при упорном давлении со стороны реформаторов-радикалов — удалось сберечь ТЭК**

Конкуренция, конкуренция и еще раз конкуренция! Только она может повернуть ситуацию в сторону прогресса. Высвобождаемые ресурсы необходимо направлять на смежные и новые направления.

## **К сожалению, наш опыт не был востребован в других отраслях экономики. Поэтому, например, тот же гигант советской индустрии завод «Уралмаш» распался на мелкие кооперативы**

Мощности в стране созданы огромные. Мы сейчас работаем на неплохом международном уровне. Но конкурентная среда в нефтегазовом комплексе внутри страны должна позволить нашим компаниям стать лучшими и на международном рынке, поскольку конкурентная борьба в мире только ужесточается.

## **ВИНК оказались потенциально мощными, однако дальнейшее развитие ситуации пошло во многом по непредсказуемому сценарию**

У нас экспортный товар, поэтому все показатели (эффективность, рентабельность, производительность труда) российских компаний должны быть лучше, чем у ведущих мировых корпораций. Только тогда мы сможем продавать свои товары с выгодой для компаний, государства и народа.

Обратимся к спортивному примеру (только что Олимпиада прошла). Мы желаем, чтобы наши спортсмены ставили мировые рекорды и занимали первые места на всех соревнованиях. Однако, например, наш футбол никак не

котируется на международном уровне. Потому что отечественные футболисты тренируются без напряжения и в ходе домашних матчей еле передвигают ногами, значит, команды не состязаются по-настоящему (не конкурируют). А сознание своей крутизны «героям кожаного мяча и бутс» придает лишь неоправданно высокие заработки. Но этим на зарубежной футбольной арене никого не испугаешь и не победишь.

## За последние десять лет «Роснефть» мощно укрепила себя благодаря эффективной деятельности руководства компании и поддержке со стороны государства

Следовательно, по аналогии, чтобы российская нефтегазовая промышленность оказалась в ряду лучших в мире по всем показателям, необходима острая конкуренция на своем отраслевом поле.

## Конкурентная среда — зеркало политической ситуации в стране и тех экономических постулатов, которые государство реализует через правительственные органы и парламент...

Кстати, в наших концептах в начале 1990-х годов мы прописывали создание стержневой национальной нефтяной компании, которая должна быть самой эффективной, образцом конкурентоспособности и выполнения антимонопольного законодательства.

**Ред.:** *Оценивать нынешнее состояние отрасли можно с разных точек зрения. С одной стороны,*

## Конкуренция, конкуренция и еще раз конкуренция! Только она может повернуть ситуацию в сторону прогресса

*сохраняющийся десятилетия тренд роста добычи — это безусловный успех и индикатор здоровья нефтегазового комплекса. С другой стороны, наше недрополь-*

*зование крайне неэффективно, КИН непозволительно низок, мы отстали в технологическом развитии, сжигаем на факелах немислимые объемы попутного нефтяного газа, вынуждены радоваться скромным успехам в эффективности нефтепереработки... Почему эволюция развития нашего НГК столь противоречива?*

**Ю.Ш.:** Не нужно думать, что 25 лет назад мы видели, что все будет так, как это происходит сегодня. Только за последние 10 лет очень многое изменилось и в мировом, и в российском нефтегазовом комплексе. Есть противоречивость даже в тех обстоятельствах, вызовах, которые приходят к нам извне.

Недропользование и нефтегазовая промышленность, по своей сути, очень консервативны, поскольку это капиталоемкие отрасли. Им чужды суэта и спешка.

Ты сегодня задумал проект, но только через десять лет получишь нефть на месторождении. А если это труднодоступные или шельфовые месторождения, то человек, который задумал реализовать соответствующий проект, уже уйдет на пенсию, когда там будет добыта первая нефть. Консервативная направленность на длительно и последовательно реализуемый проект — это главное.

Я уже много лет говорю об острой необходимости иметь развитую химическую промышленность, прежде всего — газохимическую. Много делается. Например, Татарстан два десятилетия целенаправленно и последовательно создает свой нефтехимический кластер. 20 лет!

Поэтому, замахиваясь на серьезный проект, нельзя ошибиться с самого начала в выборе последовательности шагов на долгий срок. Пять раз взвесь, мировой опыт изучи, определи направление, десять раз все перепроверь, согласуй с правительством, парламентом, с территориями, где реализуется проект.

В наших нефтегазовых компаниях есть понимание ситуации, есть «штабы» для реализации таких проектов, возможности для привлечения инвестиций. При этом нужно учитывать отечественный географический фак-

тор, интересы разных частей и регионов страны. Поэтому государству приходится принимать решения далеко не всегда европейские и рыночные.

С другой стороны, давайте отправим Европейскую комиссию в Якутию и посмотрим, как она разовьет рыночные отношения от плато Путорана до Чукотки... Так что если мы хотим развиваться, экономика должна диктовать политике свои приоритеты.

**Ред.:** *Вы не раз высказывались в том плане, что в тандеме «энергетика и политика» локомотивом является энергетика, а не политика, как принято считать. При этом вы имели в виду глобальные, общемировые тенденции. А в какой мере этот тезис применим к российской действительности?*

**Ю.Ш.:** Это, скорее, две стороны одной медали. Яркий пример влияния нефтегазовой промышленности на политику: в последнее время Саудовская Аравия перестала быть приоритетной стороной для Соединенных Штатов. А вот Иран в глазах США поднялся по шкале приоритетов: снятие санкций выгодно для американского бизнеса.

Раньше Америка зависела от поставок саудовской нефти, а потом перестала зависеть благодаря развитию собственной добычи в силу революционного технологического прорыва, которого добились США. Американский подход к партнерам прагматичен до цинизма: сегодня выгодно — дружим, завтра невыгодно — привет! Да, такая у них культура, и она, надо признать, способствует достижению успеха. Думаю, и нам следует быть прагматичнее.

**Ред.:** *В преддверии парламентских выборов «Вертикаль» проанализировала программы ведущих партий. Результат неприятно удивил. Ни одна партия из всего политического спектра не обещает создать условия для лучшего раскрытия потенциала нефтегазового комплекса. Зато очевидны попытки отжать у нефтяников больше денег. В стране некому лоббировать интересы ключевой отрасли-кормилицы?*

**Ю.Ш.:** Нефтяники не станут создавать парламентских лоббистов. Последние 15 лет нефтегазовому блоку грех жаловаться на то, что государство не учитывало интересы компаний. Да, с чем-то в оперативном плане я как эксперт не был согласен, что-то, на мой взгляд, нужно было делать быстрее. Но государство приложило достаточно усилий, чтобы российский НГК развивался.

Наши компании заметно укрепились, показатели улучшались, была создана новая инфраструктура для отрасли. Почти по всем параметрам мы перекрыли успехи советского периода. В два раза увеличили экспорт нефти и жидких нефтепродуктов. Вышли в новые регионы, запустили месторождения на Ямале и в Восточной Сибири, существенно увеличили глубину переработки углеводородов. Правда, до сих пор продолжаем сжигать попутный газ, хотя давно могли с этим покончить.

Но в целом грех жаловаться. Посмотрите, на какие сокращения инвестиций и персонала пошли многие международные нефтегазовые компании. Например, Statoil, работающая в Мексиканском заливе, сократила в пять раз штат своих геологов в хьюстонском офисе. Найдите у нас компанию, которая пошла бы на такой шаг.

Повторюсь: государство должно через антимонопольные рычаги и развитие конкуренции заставить наши компании соответствовать лучшим мировым стандартам. Зарабатывайте, но направляйте средства на собственное перевооружение, в науку и развитие промышленности. И за импортозамещение, я считаю, государство должно спросить с компаний строже. Посчитайте, сколько дивидендов получила компания, и спросите, куда были направлены эти средства.

**Ред.:** В современной истории было несколько революционных поворотов в отраслевой фискальной системе. Это, во-первых, сам принцип платного недропользования, отчисления на ВМСБ. Второй решительный поворот — НДС и все, что с ним связано. Сейчас вроде бы вызревает третий кар-

*динальный поворот — НДС/НФР. Но все это наводит на мысль, что никто особенно и не заинтересован в «третьей революции». Идея налогообложения финансового результата стала разменной монетой в борьбе за изменение соотношения нефтяных доходов в пользу государства или бизнеса — не более того. Видите ли вы «свет в конце тоннеля»?*

**Ю.Ш.:** Главное — точное определение цели. Всегда хочется лучшего. Нужно было раньше менять налоговую конструкцию — в хлебные годы с подушкой валютной безопасности. Минфин не должен быть бухгалтерией. Сейчас это ведомство говорит только о бюджете и о том, как оно его сведет. А надо думать о развитии страны.

Министерство обязано известить нас, что оно собирается делать, дабы с платежным балансом страны всё было в порядке. Причем нефтяная отрасль вносит главный вклад в этот баланс. Только осознав цель развития России, Минфин либо сам, либо вместе с нефтегазовыми компаниями выработает меры, позволяющие стране развиваться, сводить валютный баланс, делать новые инвестиционные проекты.


У нас крайне мало сделано для создания условий роста прямых инвестиций в проекты. Ностальгируя по тем огромным средствам, которые поступили в страну за последние двенадцать лет,

многие сидят сложа руки и ждут от правительства и государственных фондов умножения финансовых вливаний. А действенное поощрение замысла и реализации конкретных инвестиционных проектов всё еще не в приоритете.

**Недропользование и нефтегазовая промышленность, по своей сути, очень консервативны, поскольку это капиталоемкие отрасли. Им чужды суэта и спешка**

В заключение еще раз подчеркну: компании НГК не имеют права уподобляться нашим футбольным клубам, поэтому должны упорно состязаться на мировых нефтегазовых «чемпионатах»

**Нефтяники не станут создавать парламентских лоббистов. Последние 15 лет нефтегазовому блоку грех жаловаться на то, что государство не учитывало интересы компаний**

и олимпиадах», иначе мы не работаем для страны и предприятий то, что обязаны и имеем возможность заработать. При этом нельзя рассчитывать на вариант легкого пути, на возвращение неоправданно высоких цен на нефть. Настоящий успех всегда ожидает на трудном пути. 

[www.ngv.ru](http://www.ngv.ru)

**ИНФОРМАЦИЯ**

**ДЛЯ ОПЕРАТИВНОГО**

**ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**



Вертикаль выпускает 24 номера в год, предоставляя Вам необходимые для работы факты и статистические материалы быстрее, чем любое другое специализированное издание в отрасли