

# ОБЩАЯ ЛОДКА НЕЗАВИСИМЫХ КОМПАНИЙ



**ВАЛЕРИЙ АНДРИАНОВ**  
«Нефтегазовая Вертикаль»

Одной из главных тенденций последних лет в отечественном НГК стало укрупнение бизнеса. Число ВИНК редеет на глазах, что уж говорить о небольших компаниях. Между тем глобальный рынок демонстрирует прямо противоположный тренд. Авторами сланцевой революции в США стали именно малые, но технологически продвинутые фирмы.

Нужны ли такие «вольные стрелки» в нашей стране и каковы могут быть их задачи и функции? Ответы на эти вопросы искали участники круглого стола «Развитие сектора независимого предпринимательства в российском нефтегазовом комплексе», прошедшего в рамках Национального нефтегазового форума.

**Дискуссия показала: без малых и средних компаний сегодня не обойтись. Потребность в них определяется самой парадигмой развития нефтедобычи.**

Однако нынешние условия в отрасли, в первую очередь действующий налоговый режим, отнюдь не стимулируют рост независимого бизнеса. Выход из сложившейся ситуации эксперты видят в привлечении внимания государственных органов к проблеме «независимых». Необходима и консолидация усилий независимых компаний всех секторов. Несмотря на разные сферы своей деятельности, они находятся в одной лодке. И если лодка даст течь, то утонут все.

**П**резидент Союза нефтегазопромышленников Геннадий Шмаль не устает повторять, что именно малые компании стали основной движущей силой американской сланцевой революции. Сегодня в США действует около 6–8 тыс. таких

предприятий (а по некоторым оценкам, и до 20 тыс.), которые в совокупности добывают 230 млн тонн сланцевой нефти в год.

В России же ситуация прямо противоположная. Если примерно 15 лет назад в стране существовало более

200 небольших компаний, на долю которых приходилось около 10% производства, то сейчас их осталось менее полутора сотен и они обеспечивают лишь 4% добычи. При молчаливом согласии ФАС крупные ВИНК поглощают малые предприятия.

Как полагает Г.Шмаль, для того чтобы преломить этот тренд, надо принять специальный закон, регулирующий взаимоотношения малого и крупного нефтяного бизнеса.

Прекрасный опыт поддержки малого предпринимательства накоплен в Татарстане. Там около 20% добычи (более 6 млн тонн в год) приходится на независимые компании. Поэтому несколько лет назад в Татарстане прошло специальное заседание Совета Союза нефтегазопромышленников, по результатам которого было подготовлено обращение к президенту РФ. Предлагалось провести на территории Татарстана заседание Госсовета по теме малого бизнеса в нефтяной отрасли. Но ответ так и не был получен.

Развитию малых компаний препятствует существующая налоговая система. В тех же США благодаря гибкой фискальной политике являются рентабельными скважины, дающие всего 500 литров нефти в сутки. У нас же за порогом рентабельности оказываются даже скважины, выдающие по 4 тонны.

Между тем проблема поддержки малого нефтяного бизнеса становится всё более актуальной. В России сейчас простаивает более 20 тыс. скважин. Если отдать хотя бы половину из них независимым компаниям, то, как отмечает Г.Шмаль, мож-

но получить дополнительно 10–15 млн тонн нефти в год.

Помимо добычи, малый бизнес может быть крайне востребован и в секторе нефтепереработки. Как подчеркивает глава Союза нефтегазопромышленников, мини-НПЗ не блещут качеством продукции, но они удовлетворяют имеющийся спрос и создают рабочие места. Поэтому нельзя их просто взять и закрыть. Возможно, стоит их перепрофилировать на какую-то иную деятельность, например — на переработку отработанных масел.

### Ложка для Мишутки

Важную роль независимых нефтегазовых компаний подчеркнула в своем выступлении и Маргарита Козеняшева, советник генерального директора ассоциации «АссоНефть». По ее мнению, государство, как собственник недр, должно распределить фронт работ. «Большой арендатор — большая ложка, малый арендатор — малая ложка. Вот ты большой медведь — держи большую ложку и решай большие задачи, а ты Мишутка — тебе малую ложку, хлебай, от тебя тоже польза, ты по углам прибираешься», — дает образное сравнение М.Козеняшева.

По словам представителя «АссоНефти», независимые компании доказали свою жизнестойкость, преодолев кризисы 1998, 2008 и 2014 годов. И сегодня они служат «резервным полком» российской нефтегазовой отрасли. Да и в глобальном масштабе роль небольших предприятий крайне велика. Опыт той же сланцевой революции в США демонстрирует, что они закрепили за собой статус технологических юниоров.

Повышение значимости ННК в мировой нефтяной отрасли обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, эпоха обнаружения гигантских

запасов завершается. Налицо процесс измельчения новых месторождений. Так, в России в 2016 году было открыто 40 месторождений со средней величиной запасов по категории  $C_1+C_2$  в 1,7 млн тонн. Разработка таких объектов — прерогатива именно небольших ННК.

Во-вторых, растет доля ТРИЗ в структуре минерально-сырьевой базы. По данным МПР России, с 2020 года добыча традиционных запасов в России будет снижаться и придется осваивать именно «неудобья». А это — еще одна специализация «малышей».

В-третьих, у ННК вследствие небольших масштабов более низкие транзакционные издержки. На фоне обвалившихся нефтяных цен это крайне актуально.

Наконец, в-четвертых, независимые компании уже давно оптимизировали свои структуры и поэтому относительно легко приспосабливаются к ужесточающимся условиям деятельности.

Таким образом, несмотря на уже упоминавшийся процесс поглощения малых предприятий со стороны ВИНК, этот сектор достаточно живуч и даже демонстрирует рост. Так, по итогам 2016 года добыча ННК достигла 22 млн тонн, увеличившись на 18,6% (рекорд для отрасли).

### Сила поддержки

Однако было бы ошибкой полагать, что в этом секторе всё замечательно. Более тщательный анализ показывает, что развитие происходит в основном за счет «крупных» ННК, которые работают в Восточной Сибири и пользуются льготами по НДС. Например, активно наращивает добычу Иркутская нефтяная компания. Неплохо чувствуют себя «Дулисьма» и «Ирельяха», входящие в «РусьОйл». Относительно устойчивые позиции имеют компа-

нии Татарстана, власти которого, как уже упоминалось, поддерживают независимый нефтяной бизнес.

Но одновременно продолжается «вымывание» малых ННК (с добычей менее 50 тыс. тонн в год). Причем они погибают не столько вследствие падения цен на нефть, сколько из-за налоговых экспериментов российского правительства.

**НЕЗАВИСИМЫЕ КОМПАНИИ ДОКАЗАЛИ СВОЮ ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ, ПРЕОДОЛЕВ КРИЗИСЫ 1998, 2008 И 2014 ГОДОВ. И СЕГОДНЯ ОНИ СЛУЖАТ «РЕЗЕРВНЫМ ПОЛКОМ» РОССИЙСКОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

В частности, серьезное негативное воздействие на отрасль, и в первую очередь на ННК, оказал большой налоговый маневр. Изначально планировалось, что повышение налога на добычу будет компенсировано снижением таможенной пошлины. Однако, как отмечает М.Козеняшева, ставка НДС росла более круто, чем происходило сокращение пошлин. В конечном итоге ВИНК за счет перераспределения финансовых потоков смогли компенсировать убыточность отдельных направлений. А независимые игроки, присутствующие, как правило, в одном сегменте отрасли, такой возможности были лишены.

Пострадала и независимая нефтепереработка. В результате налогового маневра выросла стоимость сырья, которое средние НПЗ получают в основном от ВИНК. Кроме того, вопреки обещаниям правительства, растут акцизы на автобензин и дизтопливо.

Такая фискальная чехарда приводит не только к усилению налогового пресса, но и к росту неопределенности в отрасли. Ни один частный инвестор



не будет вкладывать деньги в бизнес, не понимая его перспектив и рисков.

Что же делать? По мнению представителя «АссоНефти», кардинальным решением был бы переход на налогообложение финансового результата.

Помимо этого, надо четко определить цели фискальной политики. Ведь, как подчеркивает М.Козеняшева, сам размер налогов еще ни о чем не говорит. Если в США их доля в структуре стоимости барреля достаточно низка, то в Великобритании и Норвегии уровень налогообложения отрасли весьма высок. Но это не мешает компаниям этих стран демонстрировать высокие финансовые показатели.

водных ресурсов и т.д. Причем эта система гибко реагирует на изменения внешних условий, в том числе на падение нефтяных цен.

У нас же такого таргетирования нет. А большой налоговый маневр осуществлялся не с учетом изменившихся рыночных условий, а скорее вопреки им. Поэтому следует комплексно подойти к стимулированию деятельности ННК. Надо совершенствовать не только налоговую систему, но и правила лицензирования, землеотвода и т.д.

## Пора менять масштаб

По мнению Леонтия Эдера, профессора Института нефтегазовой геологии и геофизики им. А.А.Трофимука, сегодня происходит смена парадигмы недропользования. Это требует уменьшения размеров предприятий, ведущих поиски, разведку и разработку нефтяных месторождений.

В прежние десятилетия акцент делался на обнаружении и вводе в эксплуатацию уникальных и крупных месторождений. Расширилась также география нефтяной промышленности, происходило движение с Запада на Восток. При этом приоритет отдавался освоению запасов, отличающихся высокими качественными характеристиками (пористостью, проницаемостью, вязкостью и плотностью).

Теперь же ситуация принципиальным образом изменилась. Уникальные и крупные месторождения

исчерпаны, существенно выросла доля средних и мелких. В зрелых нефтегазоносных провинциях открываются преимущественно месторождения с запасами менее 1 млн тонн.

Сегодня на мелких месторождениях добывается около 35 млн тонн нефти в год. Но в основном это происходит в Урало-Поволжье. Так, в Татарстане они обеспечивают около 20–30% производства. А вот в Западной Сибири ими практически никто вплотную не занимается.

В связи с этим Л.Эдер выделяет приоритетные направления развития малых нефтяных компаний:

- поиски и вовлечение в разработку мелких и очень мелких месторождений;
- ввод в эксплуатацию ранее законсервированных небольших объектов;
- доразведка и освоение крупных и средних месторождений, находящихся на стадии падающей добычи;
- разработка ТРИЗ.

Безусловно, с этими задачами «малыши» могут справиться только при наличии господдержки. В чем она может выразиться?

Во-первых, нужна особая система ведения ГРП, включая сейсморазведку. Ведь на крупных объектах, имеющих площадь в десятки и даже сотни тысяч квадратных километров, организовать сейсмику нетрудно. А на малых месторождениях работа сейсморигиды просто не окупится.

Во-вторых, малым компаниям требуется помощь в создании систем

**НЕОБХОДИМО УСТАНОВИТЬ ЧЕТКИЕ ПРАВИЛА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА УСЛУГИ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ. НЫНЕ ТАРИФЫ ЗАЧАСТУЮ БЕРУТСЯ С ПОТОЛКА, ЧТО УБИВАЕТ НЕЗАВИСИМЫЙ БИЗНЕС**

Дело в том, что налоговые системы упомянутых государств таргетированы. То есть правительство ставит четкую цель, и фискальные механизмы работают на ее достижение. Так, США смогли значительно нарастить добычу углеводородов не только благодаря низким ставкам налогов. Была усовершенствована вся правовая система, были пересмотрены законы о земле, об охране окружающей среды, об использовании

## Гости из «параллельного мира»

Руководитель направления «Газ и Арктика» Энергетического центра «Сколково» Роман Самсонов выделил ряд отраслевых проблем общего характера:

- низкая операционная эффективность менеджмента предприятий;
- падение динамики продаж и оборота лицензий на малые месторождения УВС;
- отсутствие активной конкуренции, обмена информацией и кооперации в нефтегазовом секторе;
- снижение привлекательности сектора для инвесторов, малое количество слияний и поглощений;
- неразвитость внутреннего рынка природного и попутного газа;
- слабость технологической конкуренции, стимулирующей инновационное развитие.

И именно сектор малых и средних компаний способен решить значительную долю этих проблем. В частности, независимые предприятия должны стать лидерами в сфере консолидации отраслевых знаний и технологических ресурсов. Сейчас фонд «Сколково» продвигает направление мультиклиентных исследований. То есть несколько компаний объединяются и «вклад-

чину» заказывают необходимые им научные работы, результатами которых они могут пользоваться на равных условиях.

По мнению Р.Самсонова, независимые нефтегазовые предприятия обладают рядом бесспорных преимуществ. Так, применяемые ими управленческие решения зачастую имеют большую операционную эффективность, чем у ВИНК. А разработанные ими ноу-хау помогают ввести в хозяйственный оборот сложные или малые месторождения, освоение которых невозможно в рамках крупных проектов.

Иными словами, секторы крупных и малых компаний нельзя рассматривать как два «параллельных мира». Только их синергия способна решить насущные проблемы отрасли.

В этой связи Р.Самсонов подчеркивает: можно только радоваться, когда малые компании сливаются или поглощаются более крупными. Ведь в результате они привносят в материнские холдинги свои технологические решения и тем самым создают дополнительные ресурсы для развития отрасли. Гораздо хуже, когда они становятся банкротами. Чтобы этого не происходило, им нужно помогать на государственном уровне.

транспортировки нефти. При скромных объемах добычи строительство отдельных трубопроводов не имеет смысла. Значит, надо каким-то образом координировать программы развития инфраструктуры между малыми компаниями и ВИНК.

В-третьих, необходимы меры поддержки в сфере утилизации попутного нефтяного газа. Сегодня ВИНК в целом справляются с этой задачей, поскольку они обеспечены инвестициями. А вот малым компаниям наладить сбор и полезное использование ПНГ крайне трудно.

В-четвертых, «малыши» нуждаются в научном сопровождении процессов поиска, разведки и разработки месторождений. И здесь также не помешала бы господдержка.

Кроме того, необходимо внести некоторые коррективы в систему нормативного регулирования отрасли. В частности, надо пересмотреть положение о стадиях геологоразведочных работ. Как отмечает Л.Эдер, сегодня процесс освоения месторождений делится на три этапа. На первом, поисковом, бурится две-три скважины, позволяющие обнаружить запасы. Второй этап, разведочный, требует бурения десятков и даже сотен скважин. Наконец, на третьем этапе осуществляется эксплуатация объекта.

Но такой прописанный в нормативных документах порядок подходит только для крупных месторождений. На малых объектах нет необходимости бурить множество разведочных скважин. Поэтому надо предусмотреть в законодательстве возможность совмещения поискового и разведочного этапов.

Участники круглого стола предлагали и другие меры защиты интересов «независимых». В частности, необходимо установить четкие правила ценообразования на услуги естественных монополий. Ныне тарифы зачастую берутся с потолка, что убивает малый бизнес.

Целесообразно также рассмотреть вопрос о возвращении принципа «второго ключа» для мелких месторождений. Или же можно вовсе передать управление ими местным органам власти.

### Как остановить «варваров»

Многие участники дискуссии отмечали, что убедительных аргументов в пользу развития независимого

сектора недропользования сегодня предостаточно. За последние десятилетия им был наработан колоссальный опыт ввода в эксплуатацию бездействующего фонда скважин. К сожалению, ныне он практически не востребован крупными компаниями.

Целый ряд малых компаний обладает поистине уникальными технологиями, которые позволяют рентабельно осваивать небольшие месторождения. Например, одна из ННК эффективно использует на своих объектах в Западной Сибири такой относительно редкий метод, как гидроприводной способ эксплуатации. Благодаря ему удается удерживать обводненность добываемой продукции в пределах 3–4%. Ни одна крупная компания не может похвастаться такими результатами.

Если же ННК поглощается какой-либо ВИНК, то подобный уникальный опыт зачастую терется. Мелкие месторождения оказываются заложниками единой технологической политики крупных компаний. А она хорошо известна: гидроразрыв пласта, ускоренный отбор продукции, заводнение. В итоге резко падает качество недропользования. И после такого варварского обращения вряд ли что-то можно поправить даже усилиями «технологически продвинутых» больших предприятий.

К сожалению, правительство пока не предложило эффективного способа решения этой проблемы. Еще в 2009 году в ХМАО был разработан проект федерального закона о государственной поддержке малого и среднего предпринимательства в нефтегазовом секторе. Но он затерялся в правительственных коридорах.

Как отмечали участники круглого стола, в неофициальных беседах чиновники выражают сомнения по поводу целесообразности развития ННК. Мол, наплодим малых компаний, а как потом будем их контролировать?

Чтобы помочь государству «держать руку на пульсе», представители сектора ННК предлагают создать саморегулируемые организации, которые и будут противостоять возможным нарушениям в сфере недропользования. Но власти пока не поддержали эту инициативу.

### Переработка уходит в тень

С большими проблемами сталкивается не только «независимая» до-

быча, но и нефтепереработка. Как напоминает Тамара Канделаки, генеральный директор ООО «ИнфоТЭК-КОНСАЛТ», в стране действует ряд средних НПЗ. Официально функционирует также около 50 мини-НПЗ, еще примерно десяток находится на «полулегальном» положении.

Как уже отмечалось, серьезным ударом по независимой переработке стал налоговый маневр, приведший к росту внутренних цен на нефть. А теперь отрасль ждет еще одного сюрприза от налоговиков — отмены таможенной пошлины. Это неизбежно приведет к дальнейшему повышению цен на сырье для НПЗ.

**ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ НАРАБОТАН КОЛОССАЛЬНЫЙ ОПЫТ ВВОДА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ БЕЗДЕЙСТВУЮЩЕГО ФОНДА СКВАЖИН. К СОЖАЛЕНИЮ, ОН ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ВОСТРЕБОВАН КРУПНЫМИ КОМПАНИЯМИ**

В свою очередь, директор по развитию компании «НС-Ойл» Александр Левченко отмечает, что главной бедой независимой переработки остается недостаточная развитость углубляющих процессов. Как известно, одной из целей налогового маневра было именно стимулирование модернизации НПЗ. И если большинство ВИНК в целом справилось с этой задачей, то НПЗ, перерабатывающие менее 1 млн тонн нефти в год, оказались в очень сложной ситуации.

Большая трудность модернизации малых НПЗ связана с тем, что на рынке нет готовых технологических решений и оборудования на «их размер». А создавать новые проекты крайне дорого.

Как рассказал А.Левченко, обращение к ряду ведущих отечественных проектных институтов не дало результата — они даже не отвечают на запросы. Зарубежные компании готовы к сотрудничеству, но заламывают огромные суммы. Так, только за ТЭО одна компания запросила 3 млн рублей, а другая — 22 млн.

Что же делать? Эксперты советуют: надо увеличить объем первичной переработки, довести его как минимум до 1 млн тонн. И тогда вторичные процессы станут рентабельными. Но где взять деньги? Банки отказываются кредитовать подобные проекты.

В прошлом году по заказу «НС-Ойл» было составлено ТЭО строительства завода мощностью 3 млн тонн с углубляющими процессами. Расчеты показали: стройка займет около 12 лет. И если платить все налоги, то срок окупаемости проекта составит 25 лет.

### ЛЕГАЛЬНЫХ ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ НЕЗАВИСИМОЙ ПЕРЕРАБОТКИ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ОСТАЕТСЯ. НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА ЗАГОНЯТ ЕЕ В ТЕНЕВОЙ СЕКТОР

Иными словами, легальных путей развития независимой переработки практически не остается. Налоговая политика загоняет ее в теневой сектор.

#### Розница без маржи

Последнее звено вертикальной интеграции -- розничная реализация нефтепродуктов — традиционно считается вотчиной независимых компаний. По доле рынка они могут соперничать здесь с ВИНК. Но и участникам этого сегмента в последнее время живется несладко.

### БУДУЩЕЕ НЕЗАВИСИМОГО СЕКТОРА НГК В ИНТЕГРАЦИИ. ВСЕ ЕГО ИГРОКИ НАХОДЯТСЯ В ОДНОЙ ЛОДКЕ, И ПОЭТОМУ РЕШАТЬ НАКОПИВШИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ НАДО СООБЩА

Как отмечает президент Независимого топливного союза (НТС) Павел Баженов, оптовые цены и налоговая нагрузка на независимую розницу активно растут, а розничные цены повышаются в лучшем случае на уровне ин-

фляции. Если экстраполировать данные за последние два года на 2017 год, то окажется, что в течение четырех месяцев (с июня по сентябрь) будет наблюдаться отрицательная или нулевая маржинальность розничного рынка. А средняя маржинальность за год упадет до 2,19 рублей за литр (около 6%). Подобные условия делают нецелесообразной предпринимательскую активность в данном сегменте.

Каков же выход из этой ситуации? «Мы считаем, что любая попытка найти, а уж тем более обосновать какие-либо «справедливые» или «честные» цены всегда будет представлять собой бессмысленный сизифов труд. Ведь реально справедливой можно назвать только ту цену, которая была сформирована свободным рынком, являясь результатом взаимодействия факторов спроса и предложения в отсутствие какого-либо внешнего вмешательства», — отмечает П.Баженов.

То есть необходимо отпустить цены на топливо на АЗС. Конечно, это может ударить по конечному потребителю. Но, как напоминает глава НТС, ответственность за высокие цены несет отнюдь не розница. При наличии достаточной маржи она готова работать с любыми ценами.

Если же всё останется по-прежнему и цены на АЗС будут удерживаться в популистских целях административными методами, то независимого розничного бизнеса скоро может не остаться.

Кроме того, П.Баженов предлагает ряд дополнительных мер по стабилизации розничного рынка.

Во-первых, надо увеличить обязательный объем реализации топлива через биржу и распределить его с учетом фактора сезонности. Это позволило бы нивелировать колебания цен, на которых зарабатывают только

трейдеры, а не независимые предприятия нефтепродуктообеспечения.

Во-вторых, следует обеспечить прозрачность рынка путем развития системы объективных индикаторов. В-третьих, необходимо создать единые правила игры для всех его участников.

Реализация этих мер, по мнению П.Баженова, позволила бы значительно улучшить ситуацию в независимой рознице. И тогда компании этого сектора могли бы не только повысить свою маржинальность, но и «подобрать хвосты» ВИНК. То есть взять в управление ныне нерентабельные станции и за счет более качественного управления сделать их экономически эффективными.

Наконец, руководитель НТС предлагает и еще один вариант спасения независимого сектора. Он заключается в агрегации процессов. Эта технология сегодня широко используется в мире. Наиболее яркий пример — система Uber, которая не владеет собственными автомобилями, но служит связующим звеном между водителями и клиентами. То есть можно было бы, не объединяя активы, интегрировать независимые компании всех секторов. Это обеспечило бы эффекты масштаба и синергии. Сейчас готовятся конкретные предложения по этому поводу.

Многие другие участники дискуссии также подчеркивали, что будущее независимого сектора НГК в интеграции. Все его игроки — от геологоразведочных предприятий до независимых АЗС — находятся в одной лодке. И поэтому решать накопившиеся проблемы лучше сообща.

Кроме того, надо повышать роль «независимых» в ТЭК в целом. Такая задача должна быть обозначена и в Энергетической стратегии на период до 2035 года, и в генсхемах развития нефтяной и газовой отрасли. □

### Сервис под двойным давлением

В нелегкой ситуации оказался и сервис. Как отмечает Владимир Борисов, генеральный директор Общероссийской ассоциации нефтегазосервисных компаний, ухудшение условий хозяйствования в секторе добычи негативно отражается на подрядных организациях. В частности, снижаются расценки на оказываемые ими услуги. Если бы в отрасли имелся развитый сектор ННК, то это значительно бы облегчило жизнь и небольшим сервисным предприятиям. Но сегодня бал правят крупные ВИНК.

Кроме того, в последнее время резко усилилось давление на бизнес. Минфин ставит своей целью собрать как можно больше налогов, невзирая на финансовое состояние налого-

плательщика. И зачастую прибегает для этого к надуманным поводам. А суды, также испытывающие давление «сверху», как правило, принимают решения в пользу налоговых органов.

Несмотря на западные санкции, зарубежные сервисные корпорации не утратили свои позиции. В лучшем случае они «сменили флаг» и действуют через свои российские подразделения.

В этой связи В.Борисов вспоминает китайский опыт. В КНР существует специальный налог, который уплачивают только предприятия с иностранными инвестициями. Тем самым создаются более благоприятные условия для местного бизнеса. И нам также было бы неплохо изучить и, возможно, взять на вооружение китайскую модель.



25 лет содействуем развитию  
нефтегазовой индустрии

15-я МЕЖДУНАРОДНАЯ  
ВЫСТАВКА

# НЕФТЬ И ГАЗ

**26–29 июня 2018**

МОСКВА · МВЦ "КРОКУС ЭКСПО"

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

НОВАЯ ПЛОЩАДКА –  
ТРАДИЦИОННЫЕ ДАТЫ



## 14-й РОССИЙСКИЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ КОНГРЕСС

в рамках выставки

**26–27 июня 2018**

МОСКВА · МВЦ "КРОКУС ЭКСПО"

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