



# Топливные кризисы 2018 года: причины и последствия

АНДРЕЙ ЗАУТЕР

Партнер Strategy Partners, руководитель практики «ТЭК и ресурсы»

Сегодня нефтяная отрасль России все дальше уходит от рыночных отношений в их классическом понимании. В этом контексте следует подробно рассмотреть системные причины топливных кризисов в РФ в 2018 году, а также варианты дальнейшего развития событий и возможные выходы из сложившейся ситуации.

## ГОД КРИЗИСОВ: КАК ЭТО БЫЛО

Гром, как водится, грянул еще весной прошедшего года. В конце мая 2018 года на фоне дешевого рубля и дорожающей нефти подскочили цены на автозаправках. В середине апреля бензин в среднем стоил уже 40 рублей, а в начале июля – 43 рубля.

Подорожавшее топливо обсуждали даже во время традиционной прямой линии с Владимиром Путиным. Общественный резонанс был настолько сильным, что правительству пришлось в экстренном режиме принимать меры по спасению ситуации. 1 июля было решено незапланированно снизить ставки акцизов на топливо:

на бензин – на 2 тыс. (до 9–11 тыс. рублей), на дизельное топливо – на 3 тыс. рублей (до 4,66 тыс. рублей) за тонну. Одновременно с этим было отложено и их запланированное повышение на 700 рублей, которое должно было случиться 1 июля.

Руководство вертикально интегрированных нефтяных компаний пообещало приложить все усилия, чтобы сдержать рост стоимости продуктов переработки в рознице и нарастить их поставки на внутренний рынок. Одновременно с этим правительство получило право в случае возникновения кризисных ситуаций вводить в стране заградительные пошлины на экспорт нефтепродуктов.

«Это не только стимул, это, скорее, угроза в адрес нефтяных компаний», – откровенно заявил Владимир Путин в ходе прямого эфира. По мнению президента РФ, неточное регулирование в отрасли, пересмотр налоговых мер по наполнению бюджета привели к стимулированию вывоза на экспорт сырой нефти. Результатом такой политики и стал столь ощутимый рост цен на внутреннем рынке.

Однако ситуацию удалось стабилизировать всего на несколько летних месяцев. В этот период колебания в цене на бензин на автозаправках оставались на уровне статистической погрешности, осенью же рынок накрыла очередная волна. В сентябре цены на опт на товарно-сырьевых биржах начали медленный, но уверенный рост. Объемы продаж нефтепродуктов одновременно с этим, напротив, снижались. Проще говоря, на рынке, вопреки весенним обещаниям нефтяников, случился дефицит топлива. Причина была той же, что и весной – очередное подорожание нефтепродуктов за рубежом. Производителям было выгоднее направлять топливо на экспорт (см. «Соотношение цен производителей на автомобильный бензин и нефть»).

Впрочем, в ряде источников – в том числе в СМИ – высказывались и конспирологические теории. Так, отдельные аналитики утверждали, что дефицит топлива, который привел к росту внутренних оптовых цен, создан сознательно. Якобы таким способом нефтяные компании пытались надавить на правительство в переговорах по компенсации недополученной прибыли на внутреннем рынке после майской заморозки цен.

Все же, несмотря на непростую ситуацию на товарно-сырьевых биржах, весенние договоренности нефтяников и правительства продолжали работать. Это позволяло довольно продолжительное время сдерживать цены на дизель и бензин в рознице. При этом перекусов избежать не удалось. Если ВИНК могли заморозить цены на своих АЗС и компенсировать убытки за счет других направлений бизнеса, то для небольших частных автозаправщиков такая стратегия была непозволительной роскошью (см. «Динамика потребительских цен и цен производителей на автомобильный бензин и дизельное топливо»).

Примечательно, что ни власти, ни нефтяные госкомпании не учитывали в своих расчетах интересы частных сетей

АЗС. В весенних переговорах с правительством они не участвовали, и потому обязательств сдерживать цены на бензин любой ценой они на себя не брали. Однако повышать стоимость горючего представители розницы первое время попросту боялись. По понятным рыночным причинам: клиент в буквальном смысле мог уехать от них на АЗС «Роснефти» или «Газпром нефти», где бензин дешевле.

**Несмотря на непростую ситуацию на товарно-сырьевых биржах, весенние договоренности нефтяников и правительства продолжали работать. Это позволяло довольно продолжительное время сдерживать цены на дизель и бензин в рознице**

Но оптовые цены продолжали свой рост, и в какой-то момент стали выше розничных. Долго работать в режиме пониженной маржинальности или, попросту говоря, убыточности частые автозаправщики не смогли. Именно с них и начался осенний рост цен на топливо в рознице – сначала точечный, совершенно не согласованный, а затем и массовый.

В августе-сентябре 2018 года в отдельных регионах цены на независимых АЗС отличались примерно на 5 рублей от цен на заправках вертикально интегрированных холдингов (см. «Средние потребительские цены...»). Однако такая ситуация не могла длиться вечно. Так, уже к середине осени некоторые независимые автозаправщики в регионах начали переходить на сокращенный рабочий день и даже закрываться.

В какой-то момент из-за дефицита нефтепродуктов начали испытывать затруднения и заправки крупных игроков. Как утверждают представители Независимого топливного союза, в октябре минувшего года на 40% нефтебаз были зафиксированы недостаточные объемы топлива. Мало-помалу к небольшим АЗС начали присоединяться и крупные нефтяные компании: цены у них тоже стали расти.

СООТНОШЕНИЕ ЦЕН ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА АВТОМОБИЛЬНЫЙ БЕНЗИН И НЕФТЬ, НА КОНЕЦ ПЕРИОДА, руб./т

Цены производителей на:	Август 2018 г.	Сентябрь 2018 г.	Октябрь 2018 г.	Октябрь 2017 г. (справочно)
Бензин автомобильный	30 296	30 296	33 287	35 080
Нефть	21 851	22 277	24 963	15 341
Соотношение цен (раз)	1,4	1,5	1,4	1,7

Источник: Strategy Partners по данным Федеральной службы государственной статистики России

## ЗАМОРОЗКА ВМЕСТО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Первая реакция властей на происходящее тоже была несистемной: руководства регионов начали жаловаться на АЗС антимонопольным органам. Все игроки рынка – и независимые, и крупные государственные компании – замерли в ожидании реакции правительства страны. Нервозности добавляло то, что с 1 января 2019 года ожидалось отложенное весной повышение акцизов на нефтепродукты. В условиях топливного кризиса это могло сделать ситуацию окончательно непредсказуемой.

Было очевидно, что пойти на разморозку внутренних цен на топливо правительство не решится ни при каких условиях. Как мы теперь знаем, весь октябрь шли переговоры. Они завершились тем, что в ноябре десять крупнейших нефтяных компаний России подписали соглашение о заморозке оптовых цен на нефтепродукты до конца

2018 года. Стоимость решили зафиксировать на уровне цен на начало июня.

В этом документе определены и пороговые значения дальнейших повышений: с 1 января 2019 года, после введения новой ставки НДС, цены на топливо могут быть повышены максимум на 1,7%. С февраля – не более чем на 4–4,6% (это прогнозный уровень инфляции). Кроме того, производителям топлива было вменено в обязанность обеспечить условия, необходимые для нормального функционирования независимых сетей АЗС.

«До каждой нефтяной компании доводились объем, параметры поставок на внутренний рынок, биржу и мелкооптовый рынок нефтепродуктов в объеме, который соответствует поставке в соответствующем месяце 2017 года плюс 3%», – заявил вице-премьер Дмитрий Козак, курирующий нефтяной сектор. Эффект можно было наблюдать мгновенно. Уже утром 1 ноября дизельное топливо подешевело на оптовой бирже на 4%, 92-й бензин – на 3,5%, 95-й – почти на 3%.

### ДИНАМИКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН И ЦЕН ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА АВТОМОБИЛЬНЫЙ БЕНЗИН И ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО, НА КОНЕЦ ПЕРИОДА, %

	Октябрь 2018 г. к			Январь-октябрь 2018 г. к январю-октябрю 2017 г.	Справочно			Январь-октябрь 2017 г. к январю-октябрю 2016 г.
	сентябрю 2018 г.	декабрю 2017 г.	октябрю 2017 г.		сентябрю 2017 г.	декабрю 2016 г.	октябрю 2016 г.	
<b>Индекс потребительских цен</b>								
На бензин автомобильный	100,4	109,3	111,3	109,4	100,2	105,4	105,8	105,5
в том числе:								
марки АИ-92	100,3	109,5	111,5	109,8	100,2	105,7	106,1	105,7
марки АИ-95	100,5	109,5	111,4	109,2	100,2	104,9	105,3	105,3
марки АИ-98	100,4	107,8	109,8	108,1	...	...	...	...
На дизельное топливо	101,1	111,2	116,5	113,2	100,6	104,9	108,2	106,9
<b>Индекс цен производителей</b>								
На бензин автомобильный	105,0	132,4	134,8	116,8	99,3	112,4	120,9	110,5
в том числе:								
марки от АИ-81 до АИ-92	105,9	130,3	133,7	117,3	99,1	111,5	122,7	111,9
марки от АИ-93 до АИ-95	104,9	134,9	135,7	116,3	99,2	112,7	120,7	110,3
марки от АИ-96 до АИ-98	103,1	131,4	135,0	116,6	99,8	113,6	117,8	108,0
На дизельное топливо	106,3	130,9	133,8	127,6	107,7	113,3	118,7	109,7
Индекс потребительских цен на товары и услуги	100,4	102,9	103,5	102,6	100,2	101,9	102,7	103,9
Индекс цен производителей промышленных товаров	103,3	114,7	116,9	111,4	101,2	106,1	107,6	107,5

Источник: Strategy Partners по данным Федеральной службы государственной статистики России

Предполагается, что эти меры должны обеспечить не-зависимым АЗС минимальную маржинальность (примерно в 4%) и оградить рядовых потребителей от роста цен на топливо. Но чтобы добиться этих временных уступок от производителей, правительству потребовался «кнут». Было заявлено буквально следующее: если хотя бы одна из компаний нарушит договоренности о снижении цен на нефть, правительство немедленно введет заградительные экспортные пошлины.

## ЧЕМУ НАС НАУЧИЛИ КРИЗИСЫ

Единственным положительным результатом случившегося можно назвать лишь то, что в краткосрочной перспективе резкого роста цен на топливо не будет. Это слегка попридержит инфляцию. Каким окажется дальнейший сценарий на рынке топлива, будет зависеть от мировых цен на нефть и курса рубля. Если сырье подешевеет, а национальная валюта подорожает, то очередного кризиса после окончания действия договора с нефтяниками на какое-то время удастся избежать. Если же стоимость нефти превысит осенний порог 2018 года, а рубль начнет ослабевать, то в 2019 году цены в российской рознице неминуемо пойдут вверх. Последний вариант, к сожалению, более вероятен.

**Ни власти, ни нефтяные госкомпании не учитывали в своих расчетах интересы частных сетей АЗС. В переговорах с правительством они не участвовали, и потому обязательств сдерживать цены на бензин любой ценой они на себя не брали**

Не стоит упускать из виду и еще одно обстоятельство. На протяжении всей своей истории российские ВИНК ни разу не дали повода усомниться в том, что прекрасно умеют считать деньги. Вся прибыль, которую они недополучили в результате договоренностей с правительством, будет компенсирована при грядущем росте цен на топливо для конечных потребителей. Для понимания ситуации: консалтинговая компания EY оценивает потери российских нефтяников за период с 1 июня по 31 декабря 2018 года в 200 млрд рублей. Вот почему конечные потребители рискуют в середине марта столкнуться с резким скачком розничных цен на продукты переработки. Он будет еще существеннее, чем ожидался осенью 2018 года. Налоговый маневр с повышением НДС придадут ему дополнительное ускорение. Для экономики это, конечно, будет шоком: отразится на всех отраслях и еще сильнее разгонит инфляцию.

Дальше, если следовать логике последних действий правительства, нас ждут очередные переговоры по сдер-

живанию цен. Интрига состоит только в том, как именно на этот раз руководители страны будут убеждать нефтяные компании пойти на уступки. Очевидно одно: необходимо разработать постоянный механизм влияния на розничный рынок топлива.

**Первая реакция властей на происходящее была несистемной: руководства регионов начали жаловаться на АЗС антимонопольным органам**

Причины кризисов прошедшего года глубоко системные. Они являются прямым следствием общего неблагополучия российской экономики. Практически же бомба заложена еще в 2014 году, когда было принято решение о повышении налога на добычу полезных ископаемых. Одновременно с этим были снижены экспортные пошлины. Это сделало продажу топлива на экспорт гораздо более выгодной, чем на внутренний рынок. Многолетний рост акцизов на топливо (именно так государство пыталось в кризисных условиях повысить доходы региональных бюджетов) только добавил внешней торговле премиальности. И теперь нефтяные компании будут по-прежнему направлять топливо на экспорт в ущерб внутрироссийскому рынку. Очевидно, что сложившаяся ситуация способствует созданию дефицита горючего и скачкам розничных цен внутри страны.

Сегодня правительство и нефтяные компании, а вместе с ними и все мы, оказались в ловушке. Теперь руководству страны придется регулярно садиться за стол переговоров с лидерами отрасли и совместно принимать нерыночные решения. Но все равно убытки нефтяников напрямую или опосредованно лягут на плечи потребителей.

Именно поэтому в России сложилась парадоксальная ситуация: розничные цены на бензин и дизель способны находиться только в двух состояниях. Они либо растут, либо остаются на прежнем уровне. Третьего не дано. Когда экономика живет в условиях рынка, при снижении цены на нефть должны дешеветь нефтепродукты, тот же бензин. И наоборот – при подорожании нефти цены на топливо закономерно должны увеличиваться. Однако в России этот механизм не работает: контролируя цены, вертикально интегрированные компании возвращают себе доходы, которые недополучают из-за государственной политики. Если верить главе «Роснефти» Игорю Сечину, 70% рынка России приходится на долю АЗС, принадлежащих ВИНК.

Разумеется, страдает не только рядовой потребитель, но и имеющиеся у нас в стране островки рыночной экономики. Наглядный пример – те самые независимые автозаправки, которые стали жертвами топливных кризисов. По данным Независимого топливного союза, в России около 25 тыс. АЗС. При этом 60% из них принадлежат небольшому игрокам. Они занимают 30% рынка по объемам

## СРЕДНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ЦЕНЫ НА АВТОМОБИЛЬНЫЙ БЕНЗИН И ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СЕНТЯБРЕ 2018 г. НА КОНЕЦ ПЕРИОДА, руб./л

	Бензин автомобильный	В том числе марки			Дизельное топливо
		АИ-92	АИ-95	АИ-98	
<b>Российская Федерация</b>	43,46	41,58	44,80	50,14	45,10
<b>Центральный федеральный округ</b>	43,75	41,64	45,23	50,96	44,31
Белгородская область	42,97	41,32	44,53	49,48	44,49
Брянская область	42,39	41,21	44,36	48,68	45,30
Владимирская область	43,16	41,50	44,95	49,06	45,44
Воронежская область	44,60	42,38	45,75	49,54	44,25
Ивановская область	42,07	40,64	42,96	47,54	43,96
Калужская область	41,12	39,89	42,64	47,79	42,45
Костромская область	42,42	41,28	43,56	45,95	44,65
Курская область	43,81	41,32	44,61	49,72	44,77
Липецкая область	43,22	41,51	44,99	49,55	44,46
Московская область	43,86	41,53	45,31	51,45	44,41
Орловская область	43,79	41,50	44,23	49,87	44,51
Рязанская область	42,61	41,27	44,27	49,90	44,27
Смоленская область	43,02	41,18	44,65	47,63	44,40
Тамбовская область	42,80	41,48	44,69	49,26	44,13
Тверская область	42,94	41,28	44,22	47,82	44,03
Тульская область	44,06	41,50	44,78	50,32	44,85
Ярославская область	41,79	40,55	42,86	47,81	43,35
г. Москва	45,71	42,21	45,93	51,44	44,32
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	44,03	41,85	45,20	51,81	46,17
Республика Карелия	42,91	41,51	45,01	49,19	46,94
Республика Коми	42,72	41,68	44,01	51,04	46,87
Архангельская область	41,98	40,87	44,38	48,82	44,47
в том числе Ненецкий авт. округ	44,96	44,14	48,09	...	50,43
Архангельская область без авт. округа	41,88	40,74	44,24	48,82	44,24
Вологодская область	43,22	42,25	44,70	48,53	45,91
Калининградская область	45,77	43,39	46,08	52,54	46,18
Ленинградская область	43,42	41,85	44,94	51,72	45,61
Мурманская область	44,63	42,66	45,74	47,90	47,90
Новгородская область	43,78	41,02	44,05	51,79	45,24
Псковская область	43,25	40,80	43,81	49,50	44,65
г. Санкт-Петербург	44,79	41,86	45,37	52,26	46,11
<b>Южный федеральный округ</b>	44,61	42,74	46,29	51,10	44,46
Республика Адыгея	44,51	43,04	46,66	52,55	44,09
Республика Калмыкия	43,73	42,21	45,29	...	43,98
Республика Крым	49,39	46,88	49,91	55,95	49,91
Краснодарский край	44,81	42,74	46,20	50,92	43,47
Астраханская область	43,28	41,72	45,26	48,66	43,80
Волгоградская область	43,11	41,60	45,15	50,50	43,81
Ростовская область	45,23	42,95	46,23	50,59	44,48
г. Севастополь	47,10	45,91	48,19	55,99	48,54
<b>Северо-Кавказский федеральный округ</b>	44,36	42,67	45,66	49,52	42,39
Республика Дагестан	45,12	43,83	45,81	48,57	42,06
Республика Ингушетия	40,88	39,61	41,64	...	37,49

Кабардино-Балкарская Республика	45,40	42,58	46,08	50,97	43,57
Карачаево-Черкесская Республика	43,71	42,33	45,39	52,55	43,36
Республика Северная Осетия-Алания	44,04	42,28	44,85	51,33	43,63
Чеченская Республика	42,63	41,40	43,48	47,14	37,94
Ставропольский край	44,43	43,01	46,36	51,18	44,03
<b>Приволжский федеральный округ</b>	<b>42,59</b>	<b>40,84</b>	<b>44,02</b>	<b>49,24</b>	<b>44,02</b>
Республика Башкортостан	41,53	40,52	43,59	47,87	43,90
Республика Марий Эл	42,57	41,00	44,42	50,02	45,07
Республика Мордовия	42,12	40,47	44,09	47,14	45,01
Республика Татарстан	41,95	40,50	43,18	49,52	43,23
Удмуртская Республика	41,69	40,81	44,03	51,00	44,14
Чувашская Республика	43,76	40,85	44,06	49,80	44,69
Пермский край	43,44	41,34	44,35	49,33	45,96
Кировская область	43,38	41,85	45,60	50,95	46,04
Нижегородская область	43,30	41,00	44,19	48,17	43,84
Оренбургская область	42,70	40,68	44,52	48,44	44,74
Пензенская область	42,36	40,86	43,91	48,17	43,56
Самарская область	43,16	40,87	44,12	50,53	43,46
Саратовская область	42,45	41,20	44,37	49,50	43,20
Ульяновская область	41,92	40,50	43,38	48,19	43,10
<b>Уральский федеральный округ</b>	<b>42,48</b>	<b>40,76</b>	<b>43,71</b>	<b>49,19</b>	<b>45,44</b>
Курганская область	41,57	39,76	42,57	46,81	43,70
Свердловская область	42,40	40,50	43,31	49,14	44,22
Тюменская область	43,77	42,10	44,87	49,60	47,71
в том числе:	45,36	43,37	45,96	50,12	50,03
Ханты-Мансийский авт. округ – Югра					
Ямало-Ненецкий авт. округ	43,15	42,58	44,45	52,51	48,33
Тюменская область без авт. округов	42,86	40,50	43,79	48,02	44,91
Челябинская область	40,97	39,56	42,99	48,89	44,03
<b>Сибирский федеральный округ</b>	<b>42,53</b>	<b>41,12</b>	<b>43,58</b>	<b>47,78</b>	<b>46,22</b>
Республика Алтай	42,94	41,71	44,35	48,23	45,59
Республика Бурятия	42,59	40,53	42,95	46,33	45,09
Республика Тыва	44,83	43,75	46,32	48,92	53,48
Республика Хакасия	41,97	41,03	43,03	45,97	46,13
Алтайский край	41,30	40,61	42,50	47,10	44,55
Забайкальский край	47,75	46,36	48,32	50,77	51,97
Красноярский край	43,16	42,06	44,72	48,80	48,29
Иркутская область	43,94	42,25	44,63	47,58	46,56
Кемеровская область	42,26	40,26	42,89	47,67	45,00
Новосибирская область	41,57	40,31	43,27	47,87	46,08
Омская область	41,39	40,31	42,73	47,68	45,30
Томская область	42,03	40,33	42,38	46,61	45,91
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	<b>44,50</b>	<b>43,47</b>	<b>45,33</b>	<b>46,90</b>	<b>49,34</b>
Республика Саха (Якутия)	52,51	51,98	52,54	54,13	54,71
Камчатский край	48,96	48,10	49,90	52,39	52,72
Приморский край	43,35	42,13	43,56	46,09	46,01
Хабаровский край	41,89	41,27	43,18	43,91	45,65
Амурская область	43,77	42,37	44,45	46,69	47,37
Магаданская область	53,03	52,91	53,21	...	61,51
Сахалинская область	47,28	45,83	47,63	51,02	50,81
Еврейская авт. область	43,18	42,34	43,84	44,20	46,07
Чукотский авт. округ	53,48	52,00	56,00	...	53,00

Источник: Strategy Partners по данным Федеральной службы государственной статистики России

фактической реализации топлива в рознице и являются заложниками сложившейся нерыночной системы.

С одной стороны, они закупают бензин и дизель по оптовым ценам, которые внутри страны зависят от международной ценовой конъюнктуры на сырье и от курса рубля. Это, кстати, совершенно рыночная система. Но устанавливать розничные цены, руководствуясь соображениями бизнеса, независимые АЗС часто не могут: чтобы не потерять клиентов, они вынуждены держать их плюс-минус на том же уровне, что и заправки крупных компаний. Те же, в свою очередь, как было в этом году, сознательно сдерживали цены из соображений государственных задач. Независимые игроки вынуждены были играть по чужим правилам, что поставило их на грань выживания.

**Причины кризисов прошедшего года – глубоко системные. Они являются прямым следствием общего неблагополучия российской экономики**

Системным решением проблемы могли бы стать изменения в налоговом законодательстве. Например, совершенно рабочий вариант, на мой взгляд, предлагает антимонопольная служба. Прежде всего, это введение плавающих ставок акцизов на моторное топливо с обратной зависимостью от изменения котировок на нефть. Обсуждаются и механизмы введения обратного акциза, который бы компенсировал производителям нефтепродуктов часть разницы между внутренними ценами на топливо и экспортными. Осторожный оптимизм вселяет то, что сам Дмитрий Козак неоднократно заявлял: он выступает против госрегулирования топливной розницы в России.

## СРАЩИВАНИЕ ГОСУДАРСТВА И НЕФТЯНКИ

Рассчитывать на более кардинальные, пусть и болезненные, меры, которые привели бы к общему оздоровлению российской экономики, боюсь, не приходится. Соглашение с нефтяниками – да и сам механизм его подписания – окончательно доказало: рыночные механизмы во всем, что касается нефтяной сферы, в России окончательно перестали работать и отрасль перешла на ручное управление.

Регулирование со стороны государства, разумеется, не всегда стопроцентное зло для бизнеса. Правительство может задавать отрасли цели, способствовать ее развитию. Например, с подачи государственных органов в России в предыдущие годы начали производить топливо по новым экологическим стандартам. Что, в свою очередь, простимулировало переоборудование и модернизацию перерабатывающих производств.

Но чаще всего происходит наоборот: ручное управление тормозит экономику. Потому что для государства первич-

ны не задачи бизнеса, а политические резоны (обеспечение стабильности, например). И именно ими оно будет заниматься в первую очередь и при любых условиях. Классический пример этого мы и наблюдали в последние месяцы. Вместо того чтобы решать проблему, было придумано временное, половинчатое решение. Добиться реализации которого правительство смогло, пойдя, по сути, на шантаж – настолько оно не соответствовало бизнес-интересам компаний. В том числе, с помощью инструментов, которые у него есть как у главного акционера всей нефтяной отрасли России. И вертикально интегрированные компании будут вынуждены, пусть и нехотя, идти на уступки.

Такая расстановка сил является естественным следствием того, как развивалась отрасль в последние полтора десятка лет. Все эти годы выдавливались с рынка или меняли собственника – часто в результате поглощения – независимые игроки. В результате сейчас нефтяной сектор России состоит, по сути, из двух гигантских по своим размерам государственных компаний: «Роснефть» и «Газпром нефть».

Если бы наша нефтянка состояла из значительного числа по-настоящему конкурирующих независимых компаний, соглашение с правительством о заморозке цен было бы невозможно в принципе. При росте нефтяных котировок частные компании просто не в состоянии не повышать цены на продукты переработки. В противном случае они будут работать себе в убыток. А этого не может позволить себе ни один бизнес. Государственные компании – более сложные образования. Они сидят на двух стульях: должны одновременно заботиться об интересах государства и при этом зарабатывать. И им все время приходится поступаться одной из этих задач в пользу другой.

**Государственные компании сидят на двух стульях: должны одновременно заботиться об интересах государства и при этом зарабатывать. И им все время приходится поступаться одной из этих задач в пользу другой**

Впрочем, не стоит забывать, что российские ВИНК юридически все же остаются коммерческими организациями. Им все равно нужно отвечать на стоящие перед ними бизнес-вызовы, которых со временем становится все больше. Для этого необходимо развиваться и быть конкурентоспособными: диверсифицироваться, искать новые ниши, модернизироваться. В ситуации, когда вместо решения этих задач ресурсы тратятся на сглаживание политических проблем, рано или поздно может возникнуть конфликт интересов. Который, в свою очередь, способен привести к очень интересным последствиям, предсказать которые сейчас едва ли возможно. ❗